A cartoon illustration of a meeting room. A man in a suit sits at the head of a long wooden conference table, looking surprised. A speech bubble above him contains the text: 'COLLEGA 'S ER MOET IETS GEDAAN WORDEN AAN HET HOGE ZIEKTEVERZUIM!'. The table is set with papers and a blue pitcher. Other chairs are visible around the table, but no other people are present. The background is a bright yellow sun.

COLLEGA 'S
ER MOET IETS GEDAAN
WORDEN AAN HET HOGE
ZIEKTEVERZUIM!

Afwezigheden wegens ziekte bij de federale overheid

Praktische gids voor de lijnchef



Federale Overheidsdienst
Personeel en Organisatie

.be

"Mens sana in corpore sano"

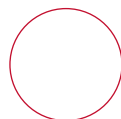
Juvenal





Afwezigheden wegens ziekte bij de federale overheid

Praktische gids voor de lijnchef



Inleiding	5
1. Definities	9
2. De oorzaken	11
2.1. Individuele of organisatorische oorzaken	11
2.2. Oorzaken in het werk en de organisatie	12
2.3. Oorzaken bij het individu	18
2.4. Maatschappelijke oorzaken	20
3. Verzuim managen	21
3.1. De verzuimdrempel verhogen	22
3.2. Preventie	27
3.3. Preventie bij bepaalde kwetsbare groepen	31
3.4. Reïntegratie	32
4. Succesfactoren van het systeem	35
4.1. Rol van het management	35
4.2. Een systematische en omvattende aanpak	36
5. Praktische fiches	39
1. Telefonische ziektemelding bij de chef	40
2. Terugkeergesprek of reïntegratiegesprek	42
3. Een terugkeergesprek voorbereiden	44
4. Een terugkeergesprek voeren	45
5. Contact tijdens de afwezigheid	48
6. Samenvatting	51
7. Conclusie	55
8. Contacten en nuttige informatie	57
9. Bijlage: ABC van het verzuim	61

Hebben actief bijgedragen aan de realisatie van deze publicatie:

Jeroen De Backer	Rijksdienst voor arbeidsvoorziening
Nathalie Duflos	Personeel en Organisatie
Pol Lefevere	Personeel en Organisatie
Caroline Machelart	Volkgezondheid, Veiligheid van de Voedselketen en Leefmilieu
Rudy Sente	Rijksdienst voor Pensioenen
Coralie Stadsbader	Volkgezondheid, Veiligheid van de Voedselketen en Leefmilieu
Patrick Theys	Personeel en Organisatie
Barbara Van Den Haute	Binnenlandse Zaken
Ilse Vanhoutteghem	Personeel en Organisatie
Anita Verpoest	Binnenlandse Zaken

De kosten verbonden aan afwezigheden

Afwezigheid wegens ziekte is een veelzijdig probleem. Er is natuurlijk het financiële aspect, maar er is ook een belangrijke impact op de dagelijkse activiteiten van een team of een dienst, op de collega's en op de dienstverlening.

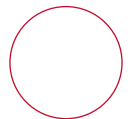
De kosten, in de ruime betekenis, verbonden aan afwezigheden worden uiteindelijk door een groot aantal betrokkenen gedragen:

- door de zieke medewerker zelf: hij (ver)draagt de zorgen, de pijn, de doktersrekeningen, een verstoorde relatie met collega's of zelfs loon- of baanverlies, ...
- door de collega's: zij dienen de gevolgen van de afwezigheid van een collega op te vangen
- door de werkgever: hij moet werkschema's en planningen aanpassen, een vervanger zoeken, eventueel extra kosten maken, ...
- door de nationale economie: de daling van de werkende bevolking en de stijging van de uitgaven voor gezondheidszorg wegen zwaar door op het budget van de sociale zekerheid.

Dit verklaart waarom de federale overheid de afwezigheden wegens ziekte van haar medewerkers tot een minimum wil beperken.

De rol van de chef

De werksituatie blijkt aan de basis te liggen van ongeveer 40% van de afwezigheden. En in de werksituatie is de relatie tussen de chef en de medewerker van doorslaggevend belang. Als chef van een team of een dienst bent u dus uitstekend geplaatst om afwezigheden terug te dringen. Maar vanzelfsprekend is dat zeker niet.



Getuigenis

Een van mijn medewerkers is regelmatig ziek. Ik vermoed dat er andere dingen in het spel zijn dan puur fysieke problemen, maar ik heb weinig contact met deze medewerker, en heb er geen zicht op. Omdat zijn collega's al eens bij mij durven klagen over zijn veelvuldige afwezigheden, waardoor de verlofregeling van de anderen in het gedrang komt, heb ik geprobeerd hem wat strikter op te volgen. Ik heb hem een paar keer een opmerking per mail gemaakt over zaken die te lang bleven liggen, maar ik heb de indruk dat dit meer slecht dan goed gedaan heeft. Uit de agressieve toon van zijn mail maak ik op dat hij zich nu "gevisieerd voelt" door mij. Ik weet niet meer hoe het nu verder moet ...

P. J., diensthoofd.

Deze praktische gids kan u helpen.

U vindt hierin

- een aantal theorieën over afwezigheden wegens ziekte (definities, oorzaken, beheer, succesfactoren, ...) die u een beter inzicht bieden en u helpen om op een correcte manier om te gaan met verzuim (hoofdstukken 1 tot 4)
- praktische fiches die u kunt gebruiken om bijvoorbeeld een terugkeergesprek met een medewerker te voeren (hoofdstuk 5)
- voor de gehaaste lezer een samenvatting met de belangrijkste punten uit de brochure (hoofdstuk 6)
- contactadressen en verdere informatie (hoofdstuk 8)
- een lexicon met de meest voorkomende termen (bijlage).

Een geïntegreerde aanpak

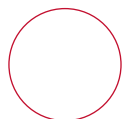
Deze gids is geen op zichzelf staand initiatief. Hij past in de ruimere context van het beheer van afwezigheden wegens ziekte binnen de federale overheid. Er zijn meerdere initiatieven.

- Er komt een opleiding 'Ziekteverzuim' voor lijnchefs georganiseerd door het Opleidingsinstituut van de Federale Overheid (OFO) zodat ze afwezigheden wegens ziekte beter begrijpen en er op de juiste manier mee om kunnen gaan. Deze opleiding staat in het opleidingsaanbod 2006-2007 van het OFO (blz. 128) dat u ook kunt raadplegen op www.belgium.be > Ambtenaren > Leren en evalueren > Opleidingen > Open opleidingen.
- In januari 2006 zijn de FOD Personeel en Organisatie en de FOD Volksgezondheid, Veiligheid van de Voedselketen en Leefmilieu van start gegaan met een verbeterproject rond ziekteverzuim bij de federale overheid.

Het project heeft 3 doelstellingen:

- de ontwikkeling door Medex (Bestuur van de Medische Expertise) van een informaticasysteem om verzuimgegevens te verzamelen, te verwerken en erover te rapporteren
- de invoering van medische controles van afwezigheden wegens ziekte die tegelijkertijd performant en respectvol zijn
- de integratie van het verzuimmanagement in het HR-beleid en het algemene beleid van de federale diensten.

Verzuimgegevens kunnen dan gezien worden als een uiterst belangrijke indicator van de kwaliteit van het gevoerde HR-beleid en algemeen beleid.



Ziekte, absenteïsme en ziekteverzuim worden in de organisaties op heel uiteenlopende manieren gedefinieerd. Daarom is het bijvoorbeeld moeilijk om de cijfers van de privésector te vergelijken met die van de overheid.

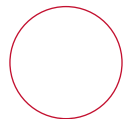
In het ABC van het verzuim in bijlage vindt u onder andere de federale definitie van ziekteverzuim.

In het humanresourcesjargon onderscheidt met drie soorten verzuim:

- wit verzuim: het is duidelijk dat de medewerker ziek is; hij houdt bijvoorbeeld het bed na een operatie
- zwart verzuim: er is duidelijk misbruik vanwege de medewerker; hij blijft bijvoorbeeld thuis omdat hij geen zin heeft om te werken
- grijs verzuim: het is onduidelijk hoe ziek de medewerker is; het is de geleidelijke overgang van wit naar zwart verzuim. De medewerker meldt zich ziek op grond van reële klachten, maar het is niet absoluut zeker dat hij niet meer kan werken. Met iets meer motivatie had hij misschien kunnen blijven werken.

Auteurs schatten dat ongeveer 20% van het totale ziekteverzuim wit is, 5% zwart en 75% grijs.

Dit onderscheid is belangrijk: bepaalde maatregelen van een verzuimbeleid, zoals preventie (bijvoorbeeld griepvaccinatie op de werkplek) richten zich eerder op het wit verzuim terwijl andere, zoals controles, zich eerder richten op het grijs en zwart verzuim (zie hoofdstuk 3).



2.

De oorzaken

Vooraleer ziekteverzuim in een organisatie aan te pakken, is het belangrijk een zicht te hebben op de mogelijke oorzaken ervan.

De eerste vraag is of de oorzaak bij het individu of bij de organisatie ligt.

Vervolgens bekijken we drie oorzaken van verzuim: de werkomgeving en organisatie, het individu en de maatschappij.

2.1. Individuele of organisatorische oorzaken

In de meeste organisaties, private en publieke, vindt men meestal twee tegengestelde opvattingen over de oorzaken en de aanpak van verzuim.

Aan de ene kant zijn er de werkgevers die verzuim vooral zien als een persoonlijk probleem van een medewerker (leeftijd, gezondheid, motivatie, privéproblemen) en die daarom vaak de nadruk leggen op (strengere) controles.

Aan de andere kant staan de werknemers en hun vertegenwoordigers die wijzen op organisatorische oorzaken en die daarom veeleer verbeteringen willen van de werkomstandigheden, de stijl van leidinggeven, enz.

De waarheid ligt zoals gewoonlijk in het midden

- Het algemene verzuimpercentage in een organisatie, groep, functie of niveau wordt vooreerst bepaald door factoren die niet individugebonden zijn. Dit algemene verzuimpercentage geeft dus belangrijke informatie over organisatorische of structurele problemen binnen een organisatie, functie, groep, ...

Er zijn bijvoorbeeld statistisch significante verschillen tussen overheidsorganisaties. Binnen die organisaties zijn er dan weer relevante verschillen tussen functies, niveaus, mannen en vrouwen, deeltijds of voltijds, statutair of contractueel, ...

- Anderzijds is het niet toevallig dat de ene medewerker vaker ziek wordt en afwezig blijft dan een andere. Dit hangt inderdaad ook af van individuele kenmerken. Twee medewerkers met vergelijkbare klachten gedragen zich niet noodzakelijk op dezelfde manier. De één meldt zich ziek bij het begin van een griep, de ander is met veertig graden koorts nog niet van zijn werk weg te slaan.



2.2. Oorzaken in het werk en de organisatie

2.2.1. De balanstheorie

In onze werksituatie stellen we een balans op van wat we inbrengen (inspanning, ervaring, competenties) en wat we ervoor terugkrijgen (loon, voordelen, erkenning).

Deze balans vergelijken we met collega's in dezelfde context en we oordelen over de billijkheid van onze eigen situatie. Als ons oordeel positief is, zijn we gemotiveerd. Maar klopt de balans niet en vindt de medewerker zijn bijdrage te hoog voor wat hij

krijgt, dan zal hij zich minder verbonden voelen met zijn organisatie en is er een grotere kans op verzuim.

Specifiek voor verzuim zegt de 'balanstheorie' dat de oorzaak van ziekte en verzuim vaak ligt in een onevenwicht tussen wat de medewerker wil en kan, en wat de organisatie van hem vraagt:

- als de werkgever te veel vraagt en de medewerker het gevoel heeft - al dan niet terecht - dat hij niet aan de gestelde eisen kan voldoen, dan leidt dat vaak tot langdurige afwezigheden zoals depressies
- als de werkgever te weinig vraagt, zijn de afwezigheden veeleer van korte duur omdat de medewerker zich minder betrokken voelt.

We voelen ons verbonden met en betrokken bij het werk als het op de volgende punten goed zit:

- de functie-inhoud: het gevoel nuttig werk te verrichten (zin van het werk)
- de manier waarop de functie wordt uitgeoefend: de hoeveelheid werk, het werktempo, de taakinhoud, de tijdsdruk, ...
- de arbeidsomstandigheden: lawaai, de klimaatregeling, de indeling van de werkplek, de veiligheid, ...
- de arbeidsvoorwaarden: loopbaanmogelijkheden, werkzekerheid, werkwaardering (verloning en andere voordelen), glijdende uurregeling, telewerk, ...
- de arbeidsverhoudingen: de werksfeer, contacten met chef en collega's, ...

Deze factoren kunnen leiden tot stress, gezondheidsproblemen en verzuim

- als er te veel negatieve factoren samenkomen, zoals een lawaaierige omgeving of een hoge werklust
- of als de negatieve factoren onvoldoende gecompenseerd worden door positieve factoren, zoals een goede werksfeer, steun van de chef, de mogelijkheid om initiatieven te nemen, werkoverleg, ...

2.2.2. Stress

Stress is een steeds belangrijkere factor in de verstoring van de balans die tot ziekte en verzuim leidt. Een voorzichtige raming stelt dat stress een hoofdrol speelt bij ongeveer een derde van de ziektegevallen. Stress wordt daarom een centraal thema in het debat over ziekteverzuim.

Er is een sterk verband tussen het stressniveau in een organisatie en het verzuim: ziekte kan immers een manier zijn om zich uit stresserende situaties terug te trekken. Via een stressonderzoek wordt het dus mogelijk om verzuim op een betrouwbare manier te voorspellen.

Een belangrijk deel van de stress op het werk wordt veroorzaakt door het onevenwicht tussen de werklast en de regelruimte.

De werklast is het geheel van eisen die een taak objectief van een persoon vraagt: de hoeveelheid werk en het werktempo, de verantwoordelijkheden van het werk, de moeilijkheidsgraad, ...

De regelruimte is de mate waarin een medewerker controle heeft over zijn werk: de mogelijkheden om zijn werk zelf te regelen, om het werktempo te bepalen, om te overleggen over vakantiedagen en uurroosters, om mee te denken over processen en doelstellingen, ...

Stress treedt vooral op wanneer het werk hoge eisen stelt (hoge werklast) en tegelijk weinig ruimte biedt aan de werknemer om zijn werk zelf te controleren (lage regelruimte).



Schema 1: Relatie werklast/regelruimte
Mogelijke invloed op het verzuimgedrag

2.2.3. Gebrek aan sociale steun

Uit onderzoek blijkt dat de effecten van de relatie werklast/regelruimte zowel in de positieve als in de negatieve zin versterkt worden door de sociale steun vanwege de leidinggevende en de collega's:

- de minder gunstige combinatie werklast/regelruimte werkt nog negatiever indien er ook nog eens een gebrek aan sociale steun is
- de sociale steun van collega's of de chef leidt in het algemeen tot een prettigere werksituatie met minder spanningen, een snellere acceptatie van opdrachten en een grotere tevredenheid. Kortom, de sociale steun werkt als een buffer: de medewerker voelt zich minder bedreigd door een slechte verhouding werklast/regelruimte, gaat daardoor efficiënter met stress om en wordt minder snel ziek.

2.2.4. De leiderschapsstijl

Of een verstoorde balans tussen het individu en zijn omgeving écht een probleem wordt, hangt af van de wijze waarop de chef en de medewerker ermee omgaan. Als ze snel en actief oplossingen zoeken, hoeft een verstoorde balans tussen persoon en werk niet tot psychische problemen en verzuim te leiden.

Wanneer een medewerker zich integendeel te gemakkelijk aanpast en een chef het vermijdt om naar oplossingen te zoeken, dan verhoogt de kans op (langdurig) verzuim.

Onderzoek toont dat het verloop, de stress en het ziekteverzuim van medewerkers lager ligt bij ondersteunende en participatieve leidinggevendens.

2.2.5. De organisatiestructuur en de processen

Er bestaan verbanden tussen het functioneren van een organisatie en het verzuim.

Hoog ziekteverzuim kan dan een sterk signaal zijn voor een aantal problemen in de organisatie.

Voorbeelden

- Een goed georganiseerde werkomgeving zorgt ervoor dat medewerkers minder geïrriteerd zijn en minder snel afhaken.
- In een organisatie waar men de gewoonte heeft om formeel en informeel te praten over de manier waarop de chef, de medewerker en de dienst functioneren, en

waar de chef en de medewerker bepaalde gespreksinstrumenten en -technieken onder de knie hebben (bijvoorbeeld in het kader van de ontwikkelcirkels) verlopen ook de communicatie en de besluitvorming over verzuim en reïntegratie gemakkelijker.

- In een vrij platte organisatiestructuur met weinig hiërarchische niveaus en een grotere vrijheid voor de medewerkers om processen te regelen, is het verzuim kleiner.
- Hoe meer de medewerker mee verantwoordelijk is voor de processen, hoe meer hij bereid is om deze verantwoordelijkheid effectief op te nemen en hoe minder hij afwezig blijft (participatieve structuren verhogen de betrokkenheid).



2.2.6. De organisatiecultuur

De cultuur van een organisatie, dit wil zeggen de overtuigingen, normen en waarden die in een organisatie belangrijk gevonden worden, speelt een essentiële rol.

Voorbeelden

- Hoe beter chefs en medewerkers zich in een overheidsorganisatie bewust zijn van het maatschappelijke belang van hun dienstverlening, hoe opener de chefs de medewerkers durven aanspreken op hun verzuimgedrag, en hoe minder weerstand dit bij de medewerker uitlokt.

Een delicaat onderwerp ter sprake brengen en daarbij expliciet verwijzen naar het belang van de dienst verlaagt immers de drempel en vermijdt dat medewerkers zich 'gevisieerd' of 'gepakt' voelen.

- Bepaalde waarden die het management leiden bij het beheer van de organisatie, bijvoorbeeld de zorg voor de lichamelijke en geestelijke gezondheid van de medewerker, hebben een positieve invloed op het verzuim.
- Als de medewerkers ervaren dat zij met evenveel respect behandeld worden als de klanten, en dat het beleid naar buiten én naar binnen toe consistent is, zal dit het verzuimbeleid ten goede komen.

Getuigenis

In de jaren '90 heeft het directieteam van één van de moeilijkste buitendiensten van een FOD, onder impuls van twee nieuwe, jonge en dynamische directieleden, beslist haar personeel maximaal te responsabiliseren. Concreet betekende dit dat er naar de verzuchtingen van de assistenten werd geluisterd en dat er steevast een snel antwoord kwam waarin ook de medewerkers zelf hun verantwoordelijkheid dienden te nemen.

Enkele voorbeelden:

- *inspraak in de aanpassing van werkregimes, maar er werd geen onverantwoord verzuim meer getolereerd*
- *grotere autonomie voor de assistenten, maar de maatregelen dienden verantwoord en coherent te zijn*
- *bij elke vraag waarmee ze naar de directie stapten, werd bekeken wat ze zelf konden en moesten doen en wat de directie moest doen.*

Het effect hiervan was dat in de loop van de twee erop volgende jaren het arbeidsverzuim spectaculair daalde.

Het vertrek van de jonge directeurs had als gevolg dat de medewerkers niet meer zo nauwgezet werden opgevolgd (medewerkers kregen niet meer het gevoel

serieus genomen te worden, en ze werden onvoldoende voor hun verantwoordelijkheid geplaatst). Na enkele maanden nam het verzuim weer toe.

Verzuim was in dit geval een goede indicator van de gezondheid van de organisatie.

M.C., opleidingsadviseur bij het OFO

2.3. Oorzaken bij het individu

Algemene verzuimcijfers geven louter statistische informatie. Maar achter elk cijfer zitten medewerkers van vlees en bloed. Wie nu precies ziek wordt, hangt vooral af van de individuele gevoeligheid voor stress. In welke mate de zieken afwezig blijven, hangt af van hun motivatie en betrokkenheid.

2.3.1. Stressgevoeligheid en stressbestendigheid

Elke medewerker heeft zijn eigen drempel van persoonlijke kwetsbaarheid. Voor ongeveer 25% van de medewerkers ligt deze drempel laag. Ze zijn dus zeer stressgevoelig en zullen eerder afhaken.

Er is veel onderzoek gevoerd naar de eigenschappen van stressgevoelige mensen. Enkele elementen.

- Introverte en gevoelige mensen zijn stressgevoeliger. Maar anderzijds hebben ze het voordeel dat ze ook heel gevoelig zijn voor subtiele veranderingen in de omgeving. Ze zijn dus heel geschikt voor bepaalde functies, ook op kaderniveau, als de organisatiecultuur dergelijke persoonlijkheden aanvaardt en als ze leren voldoende stressbestendig te worden zonder hun gevoeligheid te verliezen.
- Mensen met het zogenaamde 'type A'-gedrag leven gestresseerd: ze hebben het gevoel voortdurend onder tijdsdruk te staan. Ze willen voortdurend zoveel mogelijk dingen binnen de kortstmogelijke tijd doen. Ze zijn chronisch ongeduldig met mensen of situaties die als hinderlijk worden ervaren.
- Gesloten mensen die daarenboven veel negatieve gevoelens koesteren (angst, ontevredenheid, ...) - het zogenaamde 'type D'- gedrag - hebben veel gezondheidsklachten, vooral depressiviteit.
- Mensen die geluk of ongeluk in het leven eerder toeschrijven aan externe omstandigheden dan aan zichzelf zijn meer gestresseerd, omdat ze het gevoel hebben geen vat en geen controle over hun leven te hebben.

Andere onderzoekers concentreerden zich eerder op de veerkracht (stressbestendigheid) van medewerkers en stelden bijvoorbeeld vast dat kaderleden met de volgende eigenschappen tienmaal minder kans hadden ziek te worden dan anderen:

- geloven in zichzelf, in wie men is en wat men doet, en zich volledig inzetten
- invloed uitoefenen: men is ervan overtuigd door eigen actie de gebeurtenissen te kunnen beïnvloeden
- uitdagingen aannemen: onverwachte gebeurtenissen worden spontaan als een kans gezien in plaats van als een bedreiging.

Bij deze mensen bleek het immuunsysteem beter te werken onder stress.

2.3.2. Werkdruk

In tegenstelling tot de objectieve werklast is werkdruk de subjectieve inschatting van de medewerker over de hoeveelheid werk die hij meent aan te kunnen, en vooral over de negatieve gevolgen als hij er niet in slaagt het werk in de beschikbare tijd af te krijgen. Deze vorm van faalangst kan leiden tot een opgejaagd gevoel en spanning. Dit gevoel wordt nog versterkt door andere negatieve factoren, zoals een beperkte regelruimte, conflicten met collega's, ...

2.3.3. Motivatie en betrokkenheid

Of gestresseerde of zieke medewerkers effectief afwezig blijven, hangt af van hun motivatie en betrokkenheid, van de 'balans' die ze opmaken.

Ze zullen bijvoorbeeld minder snel afwezig blijven, als ze het gevoel hebben dat ze belangrijk of zelfs onmisbaar zijn voor de dienst.

Getuigenis

(...) kort daarna liet mijn gezondheid mij in de steek, maar mij ziek melden was uitgesloten: selectiegesprekken voor een nieuwe aanwerving, een vergadering over de toekomst van de dienst, de voorbereiding van de begroting en de verdediging van de budgetten, niets daarvan kon worden uitgesteld. Doorbijten dus, en wachten tot het weekend om uit te zieken ...

M.D., diensthoofd

De chef kan betrokkenheid in de hand werken

- door bij herhaling te wijzen op het nut en de toegevoegde waarde van wat de medewerkers realiseren
- door hen te betrekken bij beslissingen die hen beïnvloeden
- door hen meer autonomie en controle te geven over de werksituatie.

2.4. Maatschappelijke oorzaken

Een aantal contextelementen kunnen het verzuimgedrag indirect beïnvloeden:

- wet- en regelgeving: bv. de organisatie van kinderopvang, gratis openbaar vervoer
- normen en waarden: bv. vrouwen die vaak nog het huishouden op zich nemen
- sociale zekerheid: bv. als ziekte-dagen volledig worden doorbetaald
- economische factoren: bv. vertrouwen in de economie.

Op maatschappelijke ontwikkelingen hebben de leidinggevende en de organisatie uiteraard geen vat. Ze kunnen echter een te hoog verzuim helpen verklaren.

3.

Verzuim managen

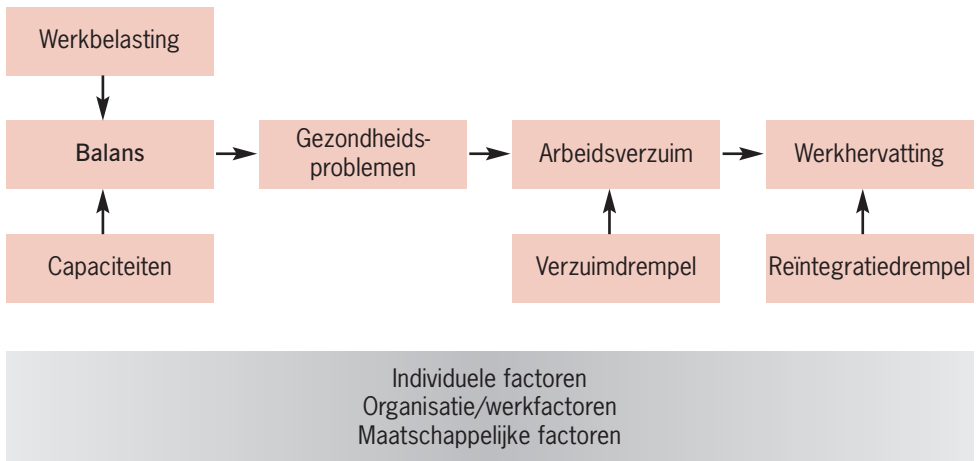
Omdat er meerdere oorzaken van ziekteverzuim zijn, is er niet één oplossing voor het probleem. Hoewel ze nuttig kunnen zijn, zijn bijvoorbeeld efficiënte controles toch maar één aspect in de aanpak.

Een evenwichtig en geïntegreerd pakket maatregelen is nodig:

- zowel preventief als repressief
- zowel gericht op het individu als op organisatorische verbeteringen.

Om verzuim aan te pakken zijn er vier soorten maatregelen:

- de “verzuimdrempel” verhogen: focus op de aanwezigheid
- preventie op het werk: focus op een positieve balans werk - persoon
- preventie bij (bepaalde kwetsbare groepen van) individuen: focus op de gezondheid
- reïntegratie: focus op een snelle terugkeer



Schema 2: Het proces van ziek worden, verzuimen en werk hervatten



3.1. De verzuimdrempel verhogen

3.1.1. Wat is de verzuimdrempel?

De verzuimdrempel is de psychologische drempel waar iemand over moet vooraleer hij beslist thuis te blijven en niet te gaan werken.

Elke werknemer heeft - zeker bij grijs en zwart verzuim - immers een zekere vrijheid, een speelruimte om zich al dan niet ziek te melden.

Of hij toch effectief komt werken hangt af van:

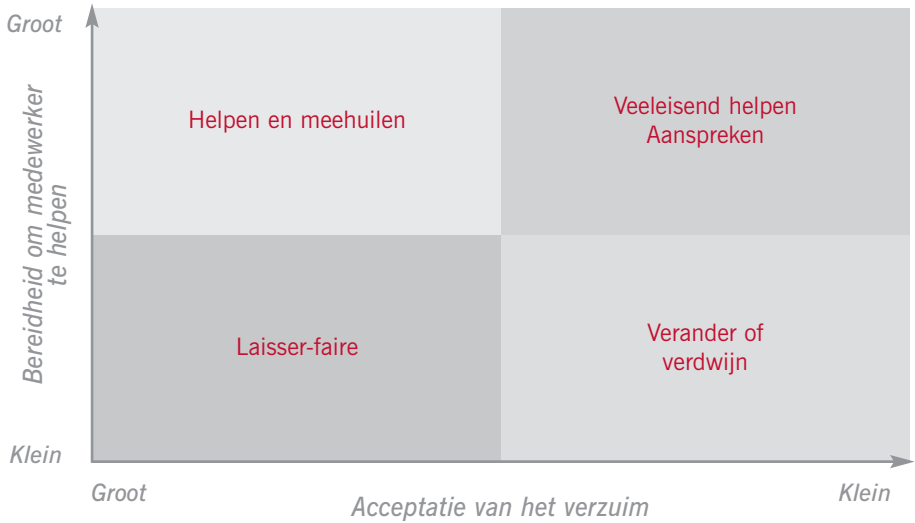
- de ernst van de ziekte
- zijn persoonlijke werkmotivatie en betrokkenheid
- de druk die vanuit de werkomgeving wordt uitgeoefend om toch te komen. Een organisatie kan op verschillende manieren druk uitoefenen (en dus de verzuimdrempel verhogen):
 - door formele verzuimcontroles te organiseren
 - doordat collega's en de chef informeel aandacht besteden aan het verzuim op de werkplek, waardoor geleidelijk aan normen ontstaan voor wat aanvaardbaar is en wat niet
 - door duidelijke communicatie over de mogelijke maatregelen bij problematisch verzuim.

Ten slotte kan enkel reeds het feit dat een werknemer zijn afwezigheid persoonlijk telefonisch moet melden aan zijn directe chef de verzuimdrempel verhogen.

Een organisatie die echter té eenzijdig focust op dit aspect loopt het risico dat de aanwezigheid wel verhoogt, maar de effectieve arbeidsmotivatie niet. Hierdoor wordt 'intern verzuim' gecreëerd, waar een chef evenmin op zit te wachten.

3.1.2. De houding van de lijnchef

De chef kan op meerdere manieren reageren op de afwezigheid van een medewerker.



Schema 3: Mogelijk gedrag van de chef bij afwezigheid

Aanbevolen is de positie 'veeleisend helpen, aanspreken': het is een opbouwende aanpak die duidelijk oog heeft voor het belang van de dienst, maar tegelijkertijd respect opbrengt voor de zieke zelf en zijn collega's.

De chef combineert hier twee kwaliteiten:

- oprechte zorg en oog voor zijn medewerkers
- de moed om medewerkers rechtstreeks aan te spreken in probleemsituaties en bepaalde eisen te stellen.

De chef kan daarin nog verder gaan en zijn team geregeld bevragen over de manier waarop hij dergelijke probleemsituaties aangepakt heeft: 'Wat kan ik meer doen, of minder, of anders?' Zo weet het team dat hun chef openstaat voor een alternatieve aanpak en dat de medewerkers daar inspraak in hebben.

3.1.3. Concrete maatregelen

Een protocol

De personeelsdienst kan een document (protocol) opstellen met daarin de procedures, de gemaakte afspraken en de acties in het kader van het ziekteverzuimbeleid. Zo worden ze objectief gemaakt, gelden ze voor iedereen en weet iedereen wat te doen bij afwezigheid en wat er gebeurt bij terugkeer op het werk. Duidelijkheid en uniformiteit zijn hierbij belangrijk.

Het protocol bevat afspraken tussen de chefs en de medewerkers:

- de procedure van ziektemelding bij de directe chef
- het contact tussen de chef en de medewerker tijdens de ziekte
- het voeren van terugkeergesprekken om mogelijke werkgebonden oorzaken van ziekte te detecteren en indien mogelijk weg te nemen
- een specifieke aanpak voor langdurig afwezig
- aandacht voor preventie
- toelichting bij wat er gebeurt als het protocol niet wordt nageleefd.

Getuigenis

De RVA heeft een protocol opgesteld en het gecommuniceerd door middel van infosessies.

Tijdens deze infosessies kwamen weerstanden naar boven bij het personeel en zelfs bij een aantal leidinggevend: de terugkeergesprekken werden in een eerste fase gepercipieerd als repressieve instrumenten. Ook waren er twijfels over het respecteren van de privacy tijdens deze gesprekken, maar beide argumenten werden later ontkracht door de effectieve toepassing ervan in de praktijk. De resultaten van de enquête bij chefs en medewerkers ter evaluatie van het protocol tonen dit ook aan.

Door de effectieve en correcte toepassing van deze terugkeergesprekken in de testentiteiten veranderde het beeld dat medewerkers over de gesprekken hadden.

J.D., P&O stafmedewerker RVA

Communicatie met de medewerkers

Het is belangrijk het personeel in te lichten over het hoe en waarom van het protocol, bijvoorbeeld via infosessies gegeven door medewerkers van de personeelsdienst of de stafdienst P&O.

Het is ook nodig een document te verspreiden met daarop de namen van de personen die het personeelslid moet bellen bij afwezigheid wegens ziekte. Er worden ook andere nuttige telefoonnummers aan toegevoegd, zoals bv. die van de sociale dienst, de vertrouwenspersoon, de interne preventieadviseur en de betrokken persoon van de personeelsdienst.

Een opvolgingsinstrument

De leidinggevendenden moeten beschikken over een opvolgingsinstrument:

- met een individuele verzuimkalender van hun personeelsleden en met de data van reeds gevoerde terugkeergesprekken
- met de gemiddelde cijfers van verzuimfrequentie en verzuimduur voor de hele instelling zodat vergelijkingen mogelijk worden. De bedoeling hiervan is niet impliciete verwijten te maken, maar belangrijke informatie ter beschikking te stellen die de chef op een juiste manier dient te onderzoeken en te interpreteren.

Op basis van deze gegevens kan elke leidinggevende gesprekken plannen en voeren.

Ziektemelding bij de directe chef

Een maatregel die een positieve impact kan hebben en de verzuimdrempel kan verhogen bestaat erin om, in de mate van het mogelijke, de zieke zijn ziekte zelf rechtstreeks bij zijn chef te doen melden, en dan nog liefst telefonisch zodat een rechtstreeks contact mogelijk is.

Per dienst of organisatie (afhankelijk van het interne reglement) kan zelfs afgesproken worden voor welk tijdstip de afwezigheid gemeld moet zijn.

Er zijn een aantal redenen om dit korte, informele meldingsgesprek te voeren:

- de chef toont belangstelling voor de zieke medewerker
- de chef wint informatie in over de verwachte duur van de ziekte
- de chef kan er op basis van deze informatie voor zorgen dat dringende dossiers verder worden afgehandeld en kan indien nodig het werk herverdelen
- de chef spreekt een volgend contact af.

Om een meldingsgesprek te voeren, zie hoofdstuk 5, fiche 1.

Een kritieke drempelwaarde bepalen

In elke organisatie stelt het management normen of kritieke drempelwaarden vast die bepalen wanneer de chef verwacht wordt op te treden.

Het kan bijvoorbeeld gaan om het aantal ziektemeldingen binnen een bepaalde periode.

Het management legt deze normen vast en communiceert ze aan alle personeelsleden.

De bepaling van een kritieke drempelwaarde maakt het gemakkelijker voor de chef om op te treden, en voor het management om rekenschap aan de chef te vragen.

Natuurlijk dient de chef de normen met gezond verstand te interpreteren door bijvoorbeeld rekening te houden met de werkdruk op de collega's en de zieke zelf (leeftijd, geslacht, gekende persoonlijke problemen, ...).

Opgelet: de hier gebruikte term 'drempelwaarde voor verzuim' heeft dus een andere betekenis dan 'verzuimdrempel' waar iemand 'over' moet vooraleer hij beslist om thuis te blijven (zie 3.1.1).

Het terugkeergesprek bij frequente afwezigheid

Bij frequent ziekteverzuim kan een formeel gesprek aangewezen zijn

- om de terugkeer naar het werk vlot te laten verlopen
- om de eventuele organisatiegebonden oorzaken van het ziekteverzuim te achterhalen en ze indien mogelijk aan te pakken
- om afspraken te maken over haalbare oplossingen
- om eventueel na te gaan waarom gemaakte afspraken niet gerespecteerd werden en om indien nodig nieuwe oplossingen overeen te komen.

Om een terugkeergesprek voor te bereiden en te voeren, zie hoofdstuk 5, fiches 3 en 4.

Coaching door de personeelsdienst of de stafdienst P&O

Bij de uitvoering van het verzuimbeleid worden de lijnchefs idealiter ook begeleid door HR-medewerkers. Als 'onpartijdige derde' kunnen ze bijvoorbeeld na een terugkeergesprek een opvolgingsgesprek hebben met de chef en de medewerker over het verloop van dat gesprek.

Over een terugkeergesprek of een reïntegratiegesprek moet de chef dan feedback geven aan de personeelsdienst of de stafdienst P&O. In een eerste fase kan dat gewoon mondeling.

Een nieuw controlesysteem

De controles op afwezigheden wegens ziekte zijn een belangrijk instrument in de strijd tegen problematisch ziekteverzuim. Een ziektecontrole verifieert immers of de afwezigheid gerechtvaardigd is en maakt het moeilijker voor iemand om zich onterecht ziek te melden.

Het Bestuur van de Medische Expertise (Medex) van de FOD Volksgezondheid, Veiligheid van de Voedselketen en Leefmilieu start in oktober 2006 met kwaliteitsvolle controles op afwezigheden wegens ziekte. Hiervoor wordt een netwerk van controleartsen uitgebouwd.

De operationele doelstelling van het controlebeleid is om 30% van de geregistreerde ééndagszieken te controleren en 20% van de geregistreerde meerdaagse zieken.

Het basisprincipe van het controlebeleid is objectiviteit. Vandaar de toepassing van een systeem van risicoanalyse op basis van de zogenaamde Bradfordfactor die stelt dat kortere afwezigheden de dienst meer storen dan langere (zie bijlage ABC van het verzuim). Controles op aanvraag (ad hoc) zijn mogelijk maar ze zijn niet de norm.

Omdat risicoanalyse slechts mogelijk wordt vanaf zes maanden na de introductie van het systeem (er is een minimum aan historische gegevens vereist) zullen controles in deze eerste zes maanden vooral door de werkgever worden aangevraagd. Deze controles worden prioritair uitgevoerd en aangevuld met willekeurig gekozen controles (at random).

Een niet te onderschatten nut van de controles ligt in het feit dat ze ook kunnen helpen om de werkgerelateerde oorzaken van afwezigheden in kaart te brengen zodat de personeelsdienst, eventueel in samenspraak met de preventieadviseur, deze problemen kan aanpakken.

3.2. Preventie

3.2.1. Humanresourcesbeleid

In hoofdstuk 2 kwamen de oorzaken van verzuim aan bod die te maken hebben met het werk of de organisatie.

Een organisatie kan dus preventief op deze oorzaken inwerken door een goed HR-beleid uit te bouwen.

Een HR-beleid dringt verzuim terug als ...

- medewerkers het gevoel hebben nuttig werk te verrichten	Zingeving
- medewerkers weten wat van hen verwacht wordt en ze het werk interessant vinden - de werklust van de medewerker wordt afgestemd op wat hij aankan (méér of minder werk!) - de functies zorgvuldig worden ontworpen, aantrekkelijker gemaakt, verrijkt of verbreed - de medewerkers maximaal geresponsabiliseerd worden	De inhoud en de hoeveelheid van het werk
- er veel aandacht wordt besteedt aan 'de juiste persoon op de juiste plaats' - er vlotte procedures voor interne mobiliteit bestaan	De functietoewijzing
- de sfeer in de organisatie een zeker gevoel van veiligheid, oprechtheid en gezelligheid uitademt	De werksfeer
- er groeimogelijkheden zijn binnen de organisatie - er zekerheid is dat de organisatie een beroep zal blijven doen op de medewerkers	Het loopbaanperspectief
- de medewerkers in gunstige omstandigheden werken die dus ook hun (fysieke en mentale) gezondheid beïnvloeden	De werkomstandigheden
- de wijze waarop de organisatie de medewerkers beloont voor hun bijdrage, zoals vastgelegd in de reglementering, goed is	De verloning

Voorbeelden

- Inhoud van het werk: medewerkers die werken als dactylo of klasseerder voelen zich soms wat verloren door de technologische vernieuwingen die hen technisch werkloos dreigen te maken. Bijgevolg kunt u een hoger ziekteverzuim verwachten als het HR-beleid niet nadenkt over een zinvolle invulling van de functie of een heroriëntering van bepaalde functiehouders.
- Arbeidsomstandigheden: slecht uitgewerkte verlofregelingen blijken in sommige diensten tot verhoogd ziekteverzuim te leiden, terwijl participatief geregeld verlof een tegengesteld effect teweegbrengt.

3.2.2. Concrete maatregelen

Proactiviteit

Een proactief HR-beleid kan probleempunten tijdig opsporen en erop anticiperen.

Voorbeelden

- Proactief werken aan een betere communicatie tussen chef en medewerker, en aan communicatie binnen de organisatie kan een cruciale rol spelen.
- Een goed functionerend, positief opgevat beleid voor interne mobiliteit voorkomt dat medewerkers het gevoel krijgen in een uitzichtloze situatie te belanden
- In deze context passen ook de wettelijk voorziene initiatieven rond ongewenst grensoverschrijdend gedrag op het werk.

Om na te gaan of het HR-beleid tegemoetkomt aan de noden van de medewerkers is het nuttig om het personeel op regelmatige basis te bevragen via wetenschappelijk ontwikkelde vragenlijsten. Dit laat toe om eventuele knelpunten te detecteren.

De rol van de medewerker

De medewerker zelf heeft alle belang bij een goede gezondheid en bij een goede balans tussen wat hij kan en wat hij moet doen op het werk. Het is dan ook zijn verantwoordelijkheid om tijdig alarm te slaan bij problemen, een gesprek aan te gaan met zijn leidinggevende over zijn noden en problemen, en zo zelf preventief te werken.

De chefs vormen en informeren

De directe chefs spelen een cruciale rol in de preventie en de aanpak van ziekteverzuim binnen hun team. Om die moeilijke rol ten volle te kunnen spelen,

dienen zij hierbij ondersteund te worden door de personeelsdienst. Dit kan onder meer door hen te coachen bij teamontwikkeling en hen een opleiding over ziekteverzuim aan te bieden.

Risicoanalyse (stress)

De wet van 4 augustus 1996 betreffende het welzijn van de werknemers bij de uitvoering van hun werk (de 'Welzijnswet'), die van toepassing is op zowel de publieke als de private sector, legt de werkgever op preventieve maatregelen te treffen inzake welzijn op het werk. Een van deze maatregelen is een risicoanalyse.

Voor de overheid zijn het de IDPBW (interne diensten voor preventie en bescherming op het werk) die deze risicoanalyse verrichten, eventueel bijgestaan door de pas opgerichte GDPBW (Gemeenschappelijke Dienst voor Preventie en Bescherming op het Werk) of externe diensten PBW.

Meer info hierover vindt u in de bijlage ABC van het verzuim onder 'stress)risicoanalyse'

De preventieadviseur

Het is de taak van de preventieadviseur om aandacht te besteden aan welzijn op het werk, bijvoorbeeld meubilair en materieel, ergonomie, beeldschermwerk, bureaus, het voedsel dat er eventueel wordt aangeboden, ... met de bedoeling gezondheidsproblemen te vermijden.

De vertrouwenspersoon

Organisaties kunnen een vertrouwenspersoon aanstellen. Enkel al het feit dat er binnen de organisatie iemand is die naar problemen luistert, kan een krachtig, preventief middel zijn tegen ziekteverzuim. De medewerkers worden zo gestimuleerd om te spreken over hun problemen en er iets aan te doen.



3.3. Preventie bij bepaalde kwetsbare groepen

Naast algemene HR-maatregelen blijkt het ook belangrijk om aandacht te hebben voor specifieke (groepen) medewerkers en er zorg voor te dragen.

Het gaat hier om een doelgroepenbeleid waarbij 'risicomedewerkers' (individueel en/of in groep) proactief geïdentificeerd en opgevolgd worden.

Voorbeelden

- Heftechnieken aanleren en andere ergonomische maatregelen, zoals aangepaste bureaustoelen, schermen, ... voor wie dit nodig heeft en het juiste gebruik ervan opvolgen.
- Trainingen 'omgaan met stress' en eventuele begeleiding van de groep stressgevoelige medewerkers (die we schatten op een 25%).
- Een gezonde leefwijze stimuleren door sportbeoefening te steunen, roken te ontmoedigen, gezonde voeding aan te bieden en zelfs - indien nodig - te zorgen voor een masseur op het werk. Wist u bijvoorbeeld dat de typische

beschavingsziekte diabetes type 2, vooral veroorzaakt door overmatig suikergebruik, één van de belangrijkste oorzaken van verzuim is? Een gezonde leefwijze stimuleren blijkt op termijn de efficiëntste maatregel om grijs verzuim aan te pakken.

3.4. Reïntegratie

3.4.1. De reïntegratiedrempel verlagen

De laatste groep maatregelen om ziekteverzuim te verminderen zijn reïntegratie- of terugkeermaatregelen. Het doel van deze maatregelen is de 'reïntegratiedrempel' te verlagen door in te werken op alles wat de spoedige terugkeer naar het werk in de weg staat.

3.4.2. Concrete maatregelen

Het reïntegratiegesprek of het terugkeergesprek

Vooraf bij lange afwezigheden is het belangrijk om bij de terugkeer een reïntegratiegesprek te organiseren tussen de medewerker en zijn directe chef. Hoe langer de afwezigheid duurt, hoe moeilijker de reïntegratie wordt. Tijdens de afwezigheid van de medewerker staat het werk immers niet stil en voelt de afwezige medewerker zich meer en meer een vreemde.

Een actieve, ondersteunende houding van de chef gericht op een snelle reïntegratie, kan dus ook voor de zieke zelf heilzaam zijn. Immers, zieken blijken langer thuis te blijven als ze vanwege hun chef te veel begrip en steun voor hun ziekte ondervinden. Ze worden op die manier 'dieper het kussen ingedrukt'.

Het doel van terugkeergesprekken is niet dat de chef de ziekteperiode betwist of in vraag stelt, maar wel dat hij aandacht toont voor medewerkers die terugkeren na ziekte en dat hij eventuele werkgebonden oorzaken van verzuim kan detecteren.

Dit soort gesprek kan ook zijn nut bewijzen bij korte afwezigheden. Als de chef korte afwezigheden niet opvolgt of er te veel begrip voor toont, dan geeft hij impliciet de controversiële boodschap 'het doet er voor mij en onze dienstverlening eigenlijk niet toe of je er nu wel of niet bent.'

Het is aan de chef om te oordelen of een terugkeergesprek nuttig is.

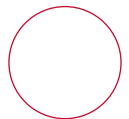
Om een terugkeer- of reïntegratiegesprek te voeren, zie hoofdstuk 5, fiche 2.

Contact tijdens de afwezigheid

Het is van belang dat het afwezige personeelslid het contact met de organisatie niet verliest, want hoe langer personeelsleden afwezig zijn, hoe meer de binding met de organisatie en de motivatie om het werk te hervatten afnemen.

Het is belangrijk dat de chef informeert of de medewerker contact wenst tijdens de ziekte, met wie en in welke mate. In elk geval kan de chef bv. het personeelsblad laten opsturen, zodat de medewerker op de hoogte blijft van wat er op het werk gebeurt. Ook het contact met collega's tijdens de ziekte wordt in de meeste gevallen wel geapprecieerd.

Om contact te houden bij langdurige afwezigheid, zie hoofdstuk 5, fiche 5.



4.

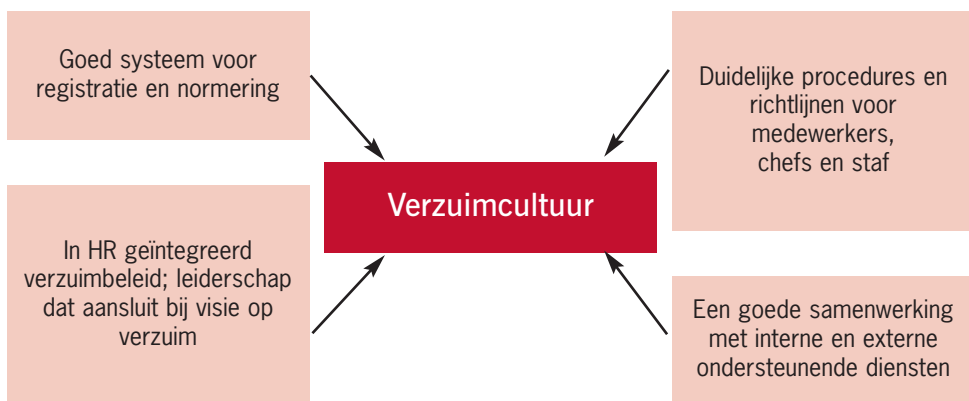
Succesfactoren van het systeem

Op basis van onderzoek naar goede praktijken in Europese bedrijven en overheidsinstellingen is de federale overheid ervan overtuigd dat haar aanpak om ziekteverzuim te verminderen haalbaar is en succesvol kan zijn. Er zijn echter nog twee belangrijke voorwaarden: een verantwoordelijk management en een systematische aanpak.

4.1. Rol van het management

Zoals ook in de inleiding vermeld, spelen de lijnchefs een hoofdrol in het verzuimbeleid. Zij kunnen de grootste positieve invloed uitoefenen op het verzuimgedrag van hun medewerkers. Het beste resultaat krijgt een chef door zijn aandacht te richten op motiverende factoren, zoals zin van het werk, de inhoud ervan, de arbeidsverhoudingen en de loopbaanperspectieven.

Maar om de gedragingen van de hele organisatie ook echt blijvend te veranderen, dient het management zijn verantwoordelijkheid op te nemen door de juiste randvoorwaarden aan te bieden die dat gedrag beïnvloeden.



Schema 4: Randvoorwaarden voor een verzuimcultuur

4.2. Een systematische en omvattende aanpak

4.2.1. Een projectgroep

Het is het belangrijk niet achter de feiten aan te hollen en gezondheidsproblemen aan te pakken voor zij te ernstig worden.

Een organisatie kan een multidisciplinaire projectgroep oprichten, met leden van de personeelsdienst of de stafdienst P&O, de sociale dienst, lijnchefs, het management, de preventieadviseur, ... die functioneert als initiator, katalysator en kwaliteitsbewaker van het ziekteverzuimbeleid.

4.2.2. Feiten en cijfers

Meten is weten: "Is het verzuim in onze organisatie problematisch? Zo ja, in welke diensten en in welke mate?"

Als we het verzuim kunnen meten, kunnen we het ook vergelijken met soortgelijke organisaties en daaruit conclusies trekken, met de nodige voorzichtigheid en met aandacht voor het standaardiseren van definities en data: weet wat je meet!

Verzuim meten kan aan de hand van verschillende basiscijfers of indicatoren:

- hoeveel % van de medewerkers is ziek?
- hoe frequent zijn medewerkers ziek?
- hoe lang duurt een gemiddelde ziekteperiode?
- hoe storend is het verzuim voor een organisatie?
- hoeveel dagen zijn medewerkers ziek in absolute cijfers?

Voor de interpretatie van de feiten kan de methodiek van de participatieve stressrisicoanalyse gebruikt worden (zie bijlage ABC van het verzuim).

Verzuimcijfers zijn meteen ook een instrument om de doeltreffendheid van het verzuimbeleid te evalueren. Dat kan binnen een instelling, en zelfs binnen een dienst, leiden tot meer geïndividualiseerde maatregelen.

4.2.3. Een actieve rol voor de medewerkers

De participatie van medewerkers en overlegorganen dient bij de ontwikkeling van een preventieproject een expliciete doelstelling te zijn. Een dergelijk project kan niet effectief zijn zonder de inschakeling van werknemers.

4.2.4. Permanente aandacht

Het is belangrijk de problematiek van ziekteverzuim bespreekbaar te maken door directeurs, diensthoofden, teamchefs, personeel en vakbonden te sensibiliseren en de rol van iedereen duidelijk te stellen.

Dit kan:

- door het ziekteverzuimbeleid als vaste topic op te nemen bij strategische overlegmomenten (tijdens strategische seminars, directeursvergaderingen en vergaderingen met de vakbonden)
- door de volledige organisatie op de hoogte te houden via de interne communicatiekanalen (intranet, interne nieuwsbrief, valven, infosessies, ...). Let er wel op een gestructureerd en overzichtelijk communicatieplan uit te werken, eventueel in samenwerking met de communicatiedienst van de organisatie.

Getuigenis

Een globale aanpak, zoals opgestart bij de RVA, vraagt voldoende tijd en energie

maart 2002

- *Voorstel van HRM in opdracht van de top en het beheerscomité tot het voeren van een totaalbeleid om ziekteverzuim te doen dalen*
- *Continue bespreking van het totaalbeleid met de vakbonden in het nationaal overlegcomité*

april 2002- april 2003

Concrete uitwerking van het totaalbeleid

september 2003

Info en sensibilisatie van personeel en leidinggevenden

oktober 2003

Opleiding van leidinggevenden om terugkeergesprekken te voeren

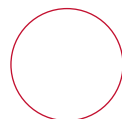
november 2003 tot en met april 2004 Testfase

5.

Praktische fiches

We hebben gezien dat de gesprekken tussen de zieke medewerker en zijn directe chef heel belangrijk zijn. Dit deel van de gids reikt u enkele praktische fiches aan en tips voor vier situaties:

- een medewerker belt om te melden dat hij ziek is (fiche 1)
- een medewerker komt terug werken na een periode van afwezigheid (fiche 2)
- een medewerker is vaak afwezig: hoe bereidt u een terugkeergesprek voor (fiche 3) en hoe voert u dat gesprek (fiche 4)?
- een medewerker is afwezig voor een lange periode: hoe blijft u met hem in contact (fiche5)?



FICHE 1: TELEFONISCHE ZIEKTEMELDING BIJ DE CHEF

DOELSTELLINGEN

- Belangstelling tonen voor de zieke medewerker
- Informatie inwinnen over de verwachte duur van de ziekte
- Informatie verkrijgen over de werkopvolging (dringende dossiers?)
- De medewerker erop wijzen een medisch attest te versturen naar Medex
- Een concrete vervolgspraak maken

VERLOOP VAN HET GESPREK

1. Luister eerst naar wat de medewerker te zeggen heeft.

Opgelet: probeer in uw toon geen irritatie of verwijt te laten doorklinken.

2. Als de medewerker niet spontaan begint te vertellen, stel dan zoveel mogelijk open vragen.

Voorbeelden

- Hoe gaat het met je?
- Hoe ernstig is het?
- Ben je al naar de dokter geweest? Trouwens, vergeet je medisch attest niet naar Medex te versturen.
- Hoe lang denkt de dokter dat het zal duren? Hoelang denk je zelf dat het zal duren?
- Wat kunnen we voor je doen?
- Wat doen we met het werk dat je nog hebt liggen?
- Wie is er op de hoogte van je dringendste dossiers? Wat is de stand van zaken m.b.t. je werk?
- Welke afspraken, vergaderingen, ... heb je vandaag en de volgende dagen?

3. Maak afspraken

- Wanneer er een vervolgspraak komt (bv. wanneer de persoon nog niet naar de dokter is geweest en het aantal ziekte-dagen nog niet kent en deze informatie pas tijdens een volgend contact kan doorgeven): wie belt, wanneer en hoe laat?
- Als u op het moment van de ziektemelding geen tijd heeft voor een kort gesprek met de medewerker, spreek dan met hem af dat u hem op een ander moment terugbelt.
- Neem rechtstreeks contact op met de zieke werknemer, als een derde persoon de ziekte van uw medewerker meldt.

4. Informeer uw medewerkers en verwittig onmiddellijk de dienst die de personeelsgegevens van uw dienst beheert.

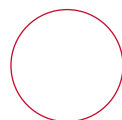
Verschaf hen ook:

- de duur van de afwezigheid; als de duur nog niet gekend is, deel dan mee wat u met uw medewerker heeft afgesproken om de precieze duur mee te delen
- bij verlenging: gaat het over dezelfde ziekte of een andere? Dit heeft gevolgen voor de berekening van de frequentie van afwezigheden.

5. Deze dienst registreert de ziektemelding en eventuele gemaakte afspraken (volgend contact: wie, wanneer, ...).

TIPS OM HET GESPREK TE VOEREN

- Toon aan de zieke medewerker dat u heeft geluisterd, bijvoorbeeld door zijn woorden samen te vatten.
- Laat de medewerker voelen dat zijn afwezigheid vervelend is, maar zonder hem hiervan te beschuldigen.
- Zet de medewerker niet onder druk.
- Neem de tijd om te luisteren of bel anders later terug.
- Parkeer uw vooroordelen, tracht niet te oordelen.



FICHE 2: TERUGKEERGESPREEK OF REÏNTEGRATIEGESPREK

DOELSTELLING

- Overgang naar het werk goed laten verlopen.

TYPE GESPREK

Het gesprek vindt plaats op de dag van de werkhervatting.

- Als de medewerker het werk hervat na een korte afwezigheid, dan is een kort gesprek in de 'wandelingen' voldoende:

Hallo, fijn dat je er weer bent.
Hoe gaat het? Hoe voel je je?
Kan je er weer tegenaan?

- Als de medewerker het werk hervat na een lange afwezigheid, dan is een formeel gesprek nodig:

informeer de medewerker over wat er veranderd is tijdens zijn afwezigheid (veranderingen in verband met het werk en andere)

VERLOOP VAN HET FORMELE GESPREK

1. Informeer naar de gezondheid van de medewerker, maar vermijd om over de ziekte zelf te praten.
2. Kijk of hij in staat is om zijn werkzaamheden opnieuw op te nemen.
3. Ga na of er in zijn werksituatie zaken zijn die verband kunnen houden met zijn ziekte.

Voorbeelden

- Functie-inhoud (autonomie, soort activiteiten, ...)
- Welzijn op het werk (veiligheid, werkdruk, ergonomie, lawaai, ...)
- Arbeidsvoorwaarden (loon en andere voordelen, opleidings- en loopbaanmogelijkheden)
- Arbeidsverhoudingen (relatie van de medewerker met zijn collega's, zijn chef, ...)

4. Als er een verband is tussen het werk en de ziekte, zoek dan samen naar oplossingen.

Voorbeelden: jobrotatie, verandering van werkomgeving, herverdelen van verantwoordelijkheden, opleidingen voorstellen die kunnen helpen zoals stressmanagement, assertiviteit.

5. Praat bij over het werk, bv. wijzigingen in de reglementering, de werkmethode, nieuwe collega's.

6. Maak afspraken.

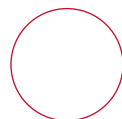
- Leg de gemaakte afspraken schriftelijk vast.
- Bezorg een kopie aan de medewerker.

Opmerking:

Indien nodig kan een beroep gedaan worden op volgende personen of diensten: sociale dienst, stafdienst Personeel en Organisatie, vertrouwenspersoon, preventieadviseur, arbeidsgeneesheer, ...

TIPS OM HET GESPREK TE VOEREN

- Laat de medewerker voelen dat hij welkom is.
- Neem de tijd.
- Opgelet: het is geen correctiegesprek.
- Hou na het gesprek regelmatig contact met de medewerker om te kijken of zijn terugkeer op het werk vlot verloopt, informeer bijvoorbeeld op het einde van de eerste dag.
- Formuleer de gemaakte schriftelijke afspraken SMART. SMART staat voor Specifiek, Meetbaar, Aanvaardbaar, Realistisch, Tijdsgebonden. Het standpunt van de medewerker dient eveneens aan bod te komen.



FICHE 3: EEN TERUGKEERGESPREK VOORBEREIDEN (BIJ FREQUENTE AFWEZIGHEID)

VERLOOP VAN DE VOORBEREIDING

1. Nodig de werknemer discreet en op tijd uit en vertel in het kort waarover het gaat. Het doel van het gesprek moet meteen duidelijk zijn. Bedenk zeker een uitnodigingszin.

Voorbeeld

“Ik wil je deze namiddag om 14 uur even zien om over je ziekteperiodes van de laatste maanden te praten.”

2. Bekijk de afwezigheidsgegevens zorgvuldig en zet de feiten nog eens op een rij.
3. Zet de mogelijke oorzaken op een rij.
4. Kom los van uw eigen vooroordelen, blijf zo neutraal mogelijk.
5. Houd het doel in gedachten: nagaan of er een verband bestaat tussen de frequente afwezigheidsperiodes van de laatste maanden en mogelijke organisatiegebonden oorzaken.
6. Is er een verband?

Indien ja: bedenk dan mogelijke oplossingen en onderzoek de haalbaarheid.
Indien nee: ga naar de volgende stap.

7. Vraag u af hoe de medewerker zal reageren: welke tegenwerpingen verwacht u en hoe gaat u daarop reageren?

FICHE 4: EEN TERUGKEERGESPREK VOEREN

(BIJ FREQUENTE AFWEZIGHEID)

DOELSTELLING

- Achterhalen of er een verband is tussen de afwezigheid en organisatiegebonden factoren (inhoud van de functie, arbeidsvoorwaarden, relatie met collega's en chef, ...)

VERLOOP VAN HET GESPREK

1. Opening

- Probeer de persoon op zijn gemak te stellen

Voorbeelden

- Hoe gaat het?
- Gaat het al beter?
- Je ziet er goed uit
- Je bent een tijdje ziek geweest, ik ben blij je terug te zien.

- U zet door uw houding de toon van het gesprek (let op de openingszin!)
- Geef aan waar u het graag over wil hebben

Voorbeeld: Ik wil het met je hebben over je ziekteperiodes van de laatste maanden.

2. Feiten op tafel

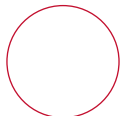
- Licht het doel van het gesprek toe en hou u aan de feiten

Ik heb gemerkt dat je x keer ziek bent geweest de laatste x maanden. Hebben deze afwezigheden te maken met het werk?

- Leg de feiten op een heldere manier en zo objectief mogelijk op tafel

Tracht eventueel om patronen te vinden in de afwezigheden.

Voorbeeld: elke vrijdag, tijdens schoolvakanties



- Toon de medewerker dat hij meer ziek is dan het gemiddelde en ga na of er een verband is met het werk
- Leg uit welke gevolgen deze afwezigheden kunnen hebben voor de organisatie en de collega's

3. Ga op zoek naar oorzaken

- Spoor de oorzaken van de afwezigheidperiodes op door open vragen te stellen

Voorbeeld

Hoe komt het dat je de laatste maanden meer ziek bent geweest dan de periodes daarvoor? Wat scheelt er?

en door

- te luisteren
- de medewerker aan te kijken (non-verbale communicatie)
- stilte te laten vallen
- samen te vatten.

- Geef de medewerker de kans om zijn afwezigheden uit te leggen

Het doel van het gesprek is te achterhalen hoe de medewerker zelf tegen zijn afwezigheidperiodes aankijkt. Tracht dit te achterhalen door open vragen te stellen.

Voorbeelden

- Wat is er precies gebeurd?
- Hoe zijn deze frequente afwezigheden te vermijden?
- Welke oplossing stel je zelf voor?
- Hoe voel je je onder collega's?
- Welke voorstellen heb je om de organisatie en de sfeer op de dienst te verbeteren?

- Is er weerstand?

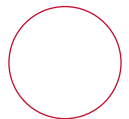
Zo ja: stel dan de volgende vragen:

- Waarom ben je zo kwaad/onverschillig?
- Vanwaar die weerstand?

4. Actieplan

- Stel samen met uw medewerker een actieplan op en laat hem ook oplossingen voorstellen.
- Ga na of de medewerker goed begrepen heeft wat is overeengekomen.

Opgelet: maak duidelijk wie wat wanneer doet en maak geen beloftes die u niet waar kunt maken.



FICHE 5: CONTACT TIJDENS DE AFWEZIGHEID (BIJ LANGDURIGE ZIEKTE)

DOELSTELLINGEN

- Belangstelling tonen voor de medewerker.
- Contact onderhouden tussen de medewerker en het werk.
- Op de hoogte blijven van het genezingsproces en de mogelijke terugkeer naar het werk.

SOORTEN CONTACT

- Telefonisch contact: maximum éénmaal per week.
- Huisbezoek: na 30 dagen, altijd vooraf aangekondigd én met akkoord van de medewerker.

VERLOOP VAN HET CONTACT

1. Stel vragen over zijn gezondheidstoestand

Voorbeelden

- Hoe gaat het ermee?
- Is er nog een bezoek aan de dokter gepland? Wanneer?
- Wat heeft de dokter gezegd over de duur van je afwezigheid?

2. Laat hem merken dat hij gemist wordt

Opmerking: doe dit zonder verwijten te maken of de medewerker onder druk te zetten.

3. Leg hem kort uit wat er gebeurt op het werk (de behandeling van zijn dossiers, ...)

Vraag bijvoorbeeld: Wat wil je graag weten over het werk?

4. Vraag hem wanneer hij denkt terug te keren en spreek een volgend contact af.

Voorbeelden

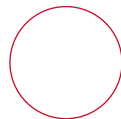
- Wanneer denk je dat je terug kunt komen?
- Wanneer nemen we weer contact op? Bel ik of bel jij?

5. Vraag hem u te komen opzoeken op de dag van zijn terugkeer.

6 . Stel indien nodig het bezoek van de sociale dienst, de stafdienst P&O, de preventieadviseur of de arbeidsgeneesheer voor.

TIPS OM HET CONTACT TE ONDERHOUDEN

- Als de medewerker een huisbezoek of het bezoek van de sociale dienst, de preventieadviseur of de arbeidsgeneesheer weigert, probeer dan telefonisch contact met hem te onderhouden.
- Als het contact tussen de chef en de zieke medewerker slecht is, kunnen de collega's op huisbezoek gaan.
- Als de medewerker geen telefoon heeft, maak dan al vóór een afwezigheidsperiode afspraken over de manier waarop jullie tijdens een ziekte van langere duur met elkaar contact houden.



Ziekteverzuim is een ruim begrip: er is het kostenplaatje, de impact op de dagelijkse organisatie van het werk, op de collega's en op de dienstverlening, ...

Om verzuim tegen te gaan, is een integraal beleid als onderdeel van een HR-beleid nodig. Zowel de chef op de werkvloer als de directeur aan de top en de medewerker zelf spelen hierbij een rol.

Analyse van de oorzaken

Vooraleer ziekteverzuim binnen een organisatie te kunnen aanpakken, is het belangrijk om een zicht te krijgen op de mogelijke oorzaken ervan. De balanstheorie stelt dat de oorzaak van ziekte en verzuim vaak ligt in een onevenwicht tussen wat de medewerker wil en kan, en wat de organisatie van hem vraagt.

Als we kijken naar de verschillende factoren die verzuim beïnvloeden, zien we drie categorieën:

1. Het werk zelf en de organisatie

Stress op de werkplek blijkt de belangrijkste indicator te zijn van de verstoorde balans die tot ziekteverzuim leidt. Uit onderzoek blijkt dat stress vooral optreedt wanneer het werk hoge eisen stelt (hoge werklast) en het tegelijk weinig ruimte laat aan de werknemer om zijn werk zelf te controleren (lage regelruimte). Deze relatie is mee afhankelijk van:

- de sociale steun van de chef en de collega's
- faalangst van de medewerker
- de leiderschapstijl van de chef.

Hoog ziekteverzuim kan verder een sterk signaal zijn voor een organisatie. Er bestaat immers een verband tussen het functioneren van een organisatie en verzuim. Ook de organisatiecultuur speelt daarbij een rol.

2. Het individu

Of een persoon zich al dan niet ziek meldt, hangt ondermeer af van:

- de individuele stressgevoeligheid: elke medewerker heeft zijn eigen persoonlijke

kwetsbaarheidsdrempel. Wie een lage drempel heeft, is zeer stressgevoelig en haakt eerder af.

- de motivatie: we stellen allemaal een balans op van onze eigen inbreng en van wat we ervoor in de plaats krijgen. Dit vergelijken we met collega's in eenzelfde context en dan oordelen we over de billijkheid van onze situatie. Als ons oordeel positief is, zijn we gemotiveerd.
- de betrokkenheid: medewerkers die het gevoel hebben 'ertoe te doen', voelen zich meer betrokken. Dit vermindert het ziekteverzuim.

3. Maatschappelijke factoren

Indirect zijn er nog een aantal maatschappelijke factoren die verzuimgedrag beïnvloeden. Uiteraard hebben de leidinggevende en de organisatie daar geen vat op.

Gedetailleerde informatie over dit thema vindt u terug in hoofdstuk 2: de oorzaken.

Te nemen maatregelen

Een goed verzuimbeheer gebruikt vier soorten maatregelen.

1. De verzuimdrempel verhogen: focus op aanwezigheid

De verzuimdrempel is de psychologische drempel waar een medewerker over moet vooraleer hij beslist thuis te blijven.

Deze drempel staat in verband met de ernst van de ziekte, de persoonlijke werkmotivatie en de druk die vanuit de werksituatie wordt uitgeoefend om toch te komen werken. De reactie van de chef op het verzuim speelt eveneens een rol: een opbouwende aanpak vanuit het belang van de dienst met zorg voor de zieke zelf is de aanbevolen houding. Medewerkers durven aanspreken op hun verzuimgedrag is hier cruciaal.

Concreet kan men duidelijke afspraken maken rond het ziekteverzuimbeleid binnen de organisatie en specifiek bepalen wanneer de chef dient op te treden. Op die manier worden procedures geobjectiveerd en gelden ze voor iedereen. Hierover openlijk communiceren en de medewerkers voorlichten, is cruciaal.

Een maatregel met een positief effect op de verzuimdrempel is de telefonische ziektemelding aan de directe chef. Het helpt ook als de leidinggevende beschikt over een opvolgingsinstrument met een individuele verzuimkalender en gemiddelde verzuimcijfers voor de hele organisatie. Op basis van deze gegevens kan men dan gesprekken plannen. Als men bijvoorbeeld vaststelt dat een werknemer frequent

afwezig is, kan hierover een formeel gesprek georganiseerd worden. Uiteraard dient de chef hierbij gecoacht te worden door de stafdienst P&O of de personeelsdienst.

Tegen problematisch ziekteverzuim is de ziektecontrole een mogelijk instrument. Die heeft een ontradend effect op medewerkers om zich onterecht ziek te melden. Controles kunnen tevens helpen om werkgerelateerde oorzaken van afwezigheden in kaart te brengen.

2. Preventie op het werk: focus op een positieve balans werk – persoon

Een organisatie kan werkgerelateerde verzuimoorzaken aanpakken door een proactief HR-beleid te ontwikkelen dat onder andere aandacht heeft voor de ontwikkeling van de chef op het vlak van verzuimmanagement. Ook een stressrisicoanalyse door de preventieadviseurs behoort tot de mogelijkheden. De medewerker zelf speelt uiteraard ook een rol. Het is aan hem om tijdig alarm te slaan bij problemen.

3. Preventie bij individuen: focus op de gezondheid

Kwetsbare individuen en groepen dienen proactief opgevolgd te worden. Men kan bovendien vertrouwenspersonen aanstellen zodat er binnen de organisatie steeds iemand is die naar problemen kan luisteren. Medewerkers worden zo gestimuleerd om over hun problemen te spreken en er iets aan te doen.

4. Reïntegratie: focus op een snelle terugkeer

Het is belangrijk alles in het werk te stellen om een spoedige terugkeer naar het werk te bevorderen. Terugkeergesprekken tussen een medewerker en zijn directe chef zijn onontbeerlijk. Het doel van een dergelijk gesprek is niet dat de ziekteperiodes betwist worden. Met een dergelijk gesprek kan de chef net aandacht tonen en eventuele werkgebonden oorzaken van verzuim detecteren.

Het is ook van belang dat een afwezig personeelslid het contact met de organisatie niet verliest. Hoe langer een medewerker afwezig is, hoe zwakker zijn band met de organisatie wordt en de motivatie om het werk te hervatten afneemt. Een chef dient dan ook steeds te informeren of de medewerker contact wenst tijdens zijn afwezigheid.

Gedetailleerde informatie over dit thema vindt u terug in hoofdstuk 3: Verzuim managen.

Om de lijnchefs in hun dagelijks functioneren te ondersteunen, staat er in hoofdstuk 5 voor elk type gesprek een fiche met tips.

Succesfactoren van het systeem

De lijnchefs spelen de hoofdrol in het verzuimbeleid, omdat zij de grootste positieve invloed kunnen uitoefenen op het verzuimgedrag van hun medewerkers. Om de verzuimcultuur van een organisatie echter op een blijvende manier te veranderen, dient ook de top zijn verantwoordelijkheid te nemen door de juiste randvoorwaarden te creëren.

Om niet steeds achter de feiten aan te hollen, kan een organisatie een multidisciplinaire projectgroep oprichten die functioneert als een initiator, katalysator en kwaliteitsbewaker van het verzuimbeleid. Een eerste vraag die men zich dient te stellen is “Is het verzuim in onze organisatie problematisch?” Hiertoe dient men het verzuim te meten. Als we het verzuim kunnen meten, kunnen we het ook vergelijken met soortgelijke organisaties en daaruit dan conclusies trekken. Verzuimcijfers zijn tevens een instrument om de doeltreffendheid van het beleid te evalueren. Tot slot is het noodzakelijk om het fenomeen ziekteverzuim bespreekbaar te maken en dus permanent aandacht te schenken aan deze problematiek.

Gedetailleerde informatie over dit thema vindt u in hoofdstuk 4: Succesfactoren van het systeem.

7.

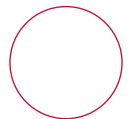
Conclusie

Ziekteverzuim heeft een grote impact op organisaties.

Een hogere aanwezigheidsgraad komt niet enkel de dienstverlening aan de burgers ten goede, maar ook de collega's die vaak nodeloos extra belast worden en, niet op de laatste plaats, de zieke ambtenaar zelf. Want ziek thuis zijn is toch voor niemand een pretje, hoewel het soms onvermijdelijk is.

De FOD Volksgezondheid, Veiligheid van de Voedselketen en Leefmilieu en de FOD Personeel en Organisatie willen daarom een gunstig kader en een degelijke ondersteuning aan de federale overheidsorganisaties aanbieden in hun streven om het ziekteverzuim te verminderen. Deze doelstelling kunnen onze organisaties realiseren door een zowel fysiek als psychosociaal gezonde werkomgeving te scheppen.

Dit kan enkel als elke overheidsorganisatie een eigen aanpak ontwikkelt met zowel preventieve als repressieve maatregelen, die zowel op de individuele medewerker als op diensten en organisaties in hun geheel gericht zijn.



8.

Contacten en nuttige informatie

Voor verdere informatie kunt u in uw eigen organisatie het best contact opnemen:

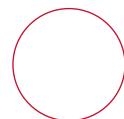
- met uw stafdienst P&O of uw personeelsdienst
- met de interne preventieadviseur; via hem kunt u ook de dienst GDPBW (Gemeenschappelijke Dienst voor Preventie en Bescherming op het Werk) van de FOD Volksgezondheid, Veiligheid van de Voedselketen en Leefmilieu raadplegen
- met de vertrouwenspersoon binnen uw organisatie (indien aangesteld).

U kunt ook rechtstreeks contact opnemen:

- voor het verzuimbeleid in het algemeen met de FOD P&O, directie-generaal Personeel:
 - Ilse Vanhoutteghem, directie HRM Topmanagement, 02 790 54 56
ilse.vanhoutteghem@p-o.be
 - Pol Lefevere, directie Personeelsontwikkeling (POW): 02 790 54 23,
pol.lefevere@p-o.be
- voor de geneeskundige controles met de dienst MEDEX van de FOD Volksgezondheid, Veiligheid van de Voedselketen en Leefmilieu: callcenter van de FOD 02 524 97 97, medex@health.fgov.be
- in verband met de regelgeving met de FOD P&O, DG Organisatie, Directie Arbeidsvoorwaarden en Beloningsmanagement (AVBM):
 - Kristien Hemeryckx, 02 790 53 05, kristien.hemeryckx@p-o.be
 - Herwig Stalpaert, 02 790 53 13, herwig.stalpaert@p-o.be.

Opleidingen verzuimmanagement

- De opleiding 'Ziekteverzuim' van het OFO (Opleidingsinstituut van de Federale Overheid). Catalogus op www.belgium.be > Ambtenaren > Leren en evalueren > Opleidingen > Open opleidingen.
- Uiteraard bieden ook heel wat private firma's dergelijke opleidingen aan.



Stressopleidingen

- De opleidingen ‘Stressbeheersing voor lijnmanagers’ en ‘Stressbeheersing voor medewerkers’: het OFO biedt deze opleidingen aan. Catalogus op www.belgium.be > Ambtenaren > Leren en evalueren > Opleidingen > Open opleidingen.
- Voor wie een opleiding verkiest buiten de werksfeer is er een groot aanbod op de markt, vanuit verschillende benaderingen. Een aanpak die momenteel succesvol is, vooral op het vlak van depressie, is de zogenaamde ‘aandachttraining’ (MBCT: Mindfulness-Based Cognitive Therapy)

Meer info:

<http://www.aandacht.be>

<http://www.levenindemaalstroom.be/Stress.html>

Literatuur over verzuimmanagement

In deze brochure werden de verwijzingen niet opgenomen.

De hoofdzakelijk Nederlandstalige literatuur waarop deze brochure werd gebaseerd, vindt u terug op eCommunities > Pnet > Loopbaanbegeleiding > Verzuimmanagement.

U vindt er zowel referenties als een aantal artikels in pdf-formaat. U vindt er eveneens Franstalige literatuur over het onderwerp en literatuurverwijzingen van werken die in de bibliotheek van het OFO beschikbaar zijn.

Indien u geen toegang hebt tot de eCommunities, kunt u zich steeds richten tot uw stafdienst P&O of uw personeelsdienst, die deze informatie voor u kan opzoeken en downloaden.

Enkele basiswerken

SWINNEN Luc, De kleur van Stress, Standaard Uitgeverij, 1997, 208 blz.

Een groepswork rond Stress en Werk, opgesteld binnen de FOD Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg:

MOORS Simon(Ed) , Stress en Werk, Oorsprong en aanpak, Nationaal Onderzoeksinstituut voor Arbeidsomstandigheden, 4e vermeerderde druk, 2000, 289 blz.

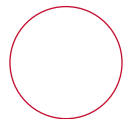
Met de volgende bijdragen:

- MOORS Simon, Organisatie en Stress: oorsprong en aanpak
- AUBERT Nicole, Stress, Motivatie en Management: inzet en contradictie
- COMPERNOLLE Theo, Individueel stressmanagement
- FISCHLER Benjamin, Psychobiologie van Stress
- SWINNEN Luc, MOORS Simon en GEVAERT Caroline, Stress als oorzaak van ziekteverzuim
- BRUYNOOGHE Rosemie en OPDEBEECK Sybille, Emotioneel werk, emotionele belasting en de arbeidsbeleving van vrouwen
- VERELLEN Coralie en FONTAINE Ovide, Naast persoonlijkheidstype ook werkomgevingstype A en B
- WENDELEN Elisabeth, Verkenning van enkele stresserende beroepen
- D'HERTEFELT Hugo, Het meten van stress op het werk: een omtrekkende beweging.

PLUG Jan, Gezond arbeidsbeleid, Een integrale benadering van verzuimpreventie en reïntegratiemogelijkheden, Nelissen Soest, 2006, 239 blz.

VANDEWEGHE Nicole, Dynamisch onthaasten, efficiënt werken en toch genieten van het leven, Globe 2005, 176 blz. (Deze auteur geeft stresstrainingen bij het OFO)

SAPOLSKY Robert M., Waarom krijgen zebra's geen maagzweer? Over stress, door stress veroorzaakte aandoeningen, en hoe ermee om te gaan, Het Spectrum, 1995



Begrip	Definitie
Bradfordfactor	Deze factor meet de impact van ziekteverzuim. Hij geeft aan in welke mate de werking van een organisatie wordt verstoord door de afwezigheden wegens ziekte. Formule: Aantal ziektedagen x frequentie ² Hieruit blijkt dat talrijke korte afwezigheden méér storen dan één lange afwezigheid. Medex zal op termijn de Bradfordfactor gebruiken als belangrijk criterium voor gerichte controles.
FOD P&O	Verzuimbeleid dient integraal deel uit te maken van het HR-beleid. De FOD Personeel en Organisatie zal dan ook een algemeen referentiekader en een federaal beleid inzake verzuim uittekenen, en dit via communicatie, workshops, studiedagen, evaluatiemomenten, enz. Dit zal gebeuren in samenwerking met de diensten Medex en GDPBW (Gemeenschappelijke Dienst voor Preventie en Bescherming op het Werk). Dit dient de federale overheidsorganisaties toe te laten het verzuim binnen hun organisatie op een geïntegreerde manier aan te pakken.
Medex	Het Bestuur van de Medische Expertise (Medex) van de FOD Volksgezondheid, Veiligheid van de Voedselketen en Leefmilieu staat in voor het medische toezicht op onder meer overheidspersoneel. Eén van de opdrachten van dit bestuur is het verrichten van controles op afwezigheden wegens ziekte en het genereren van relevante managementinformatie hierover.
Preventie-adviseur	<p>1/ IDPBW: de interne preventieadviseur Art. 36 van de wet van 4 augustus 1996 betreffende het welzijn van de werknemers bij de uitvoering van hun werk ('Welzijnswet') voorziet bij alle overheidsdiensten IDPBW (Interne Diensten voor Preventie en Bescherming op het Werk). Opdracht: zie 'Welzijnswet', o.m. gewijzigd door de wet van 11 juni 2002 betreffende de bescherming tegen geweld, pesterijen en ongewenst seksueel gedrag ('Antipestwet') en het gelijknamige uitvoerings-K.B. van 11 juli 2002. Organisaties kunnen ook een vertrouwenspersoon aanduiden (zie verder) Grotere organisaties kunnen beschikken over een 'preventieadviseur psychosociale aspecten'. De FOD Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg publiceerde de brochure 'De bescherming tegen geweld, pesterijen en ongewenst seksueel gedrag; juridische commentaar op de wet van 11 juni 2002', juni 2005</p> <p>2/ GDPBW Voor de federale overheid richt het K.B. van 11 maart 2005 tot oprichting van een gemeenschappelijke dienst voor preventie en bescherming op het werk voor sommige federale overheidsdiensten bij de FOD Volksgezondheid, Veiligheid van de Voedselketen en Leefmilieu de GDPBW op (Gemeenschappelijke Dienst voor Preventie en Bescherming op het Werk). In tegenstelling tot Medex dat controleert, werkt de GDPBW preventief op de acht welzijnsdomeinen van de 'Welzijnswet'</p> <p>3/ Externe diensten voor PBW Federale organisaties kunnen ervoor kiezen om voor de uitvoering van een aantal opdrachten een beroep te doen op een Externe Dienst voor Preventie en Bescherming op het Werk (een privéorganisatie) in plaats van op de Gemeenschappelijke Dienst.</p>

Reïntegratie- drempel

De psychologische barrière die de medewerker over moet wanneer hij terug aan het werk wil gaan.

Een organisatie kan invloed uitoefenen op deze barrière door verschillende maatregelen te nemen die het de medewerker makkelijker maken terug te keren.

(Stress)risico- analyse

De wet van 4 augustus 1996 betreffende het welzijn van de werknemers bij de uitvoering van hun werk verplicht de werkgevers, zowel private als publieke, in art. 5,§1 dat de algemene preventiebeginselen definieert, een dynamisch risicobeheersingssysteem en een preventieplan op te stellen.

Sinds 1999 gaat de private sector nog verder: via de CAO nr. 72 van 30 maart 1999, art. 3 is een specifiek beleid ter voorkoming van stress door het werk verplicht. Dit beleid dient te steunen op een risicoanalyse waarin de werkgever

- de risico's op stress opspoorst en evalueert bij aspecten als taken, arbeidsomstandigheden, arbeidsvoorwaarden en arbeidsverhoudingen
- preventiemaatregelen treft.

Meer info: Algemene Directie Humanisering en Arbeid, FOD Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg

Een methodiek voor participatieve risicoanalyse (10 stappenplan) werd inmiddels wetenschappelijk onderbouwd en uitgetest en wordt nu toegepast in het bedrijfsleven.

De stappen zijn:

- 1) signaal (klachten, verzuim)
- 2) identificatie (verzameling van relevante feiten)
- 3) informatieverstrekking aan doelgroep
- 4) eerste bijeenkomst: probleemidentificatie
- 5) opmaken van een knelpuntenboom
- 6) tweede bijeenkomst: weging van knelpunten en identificatie van oplossingen
- 7) technische uitwerking van oplossingen
- 8) opmaken van synthese
- 9) opmaken van actieplan
- 10) opvolging van uitvoering en evaluatie.

Meer info: FOD Volksgezondheid, Veiligheid van de Voedselketen en Leefmilieu, Gemeenschappelijke Dienst voor Preventie en Bescherming op het Werk

Vertrouwens- persoon

Een intern persoon uit het bedrijf zelf, geschoold in het ontdekken van pesterijen, die de preventieadviseur bijstaat (art. 32 sexies van de wet van 4 augustus 1996 betreffende het welzijn van de werknemers bij de uitvoering van hun werk).

Opdracht: zie hoger bij preventie.

De aanstelling is niet verplicht, maar dient wel de goedkeuring te hebben van de Interne Dienst Preventie en Bescherming op het Werk, bij de overheid meestal ondergebracht bij het Basisoverlegcomité (BOC).

Verzuim: wit, zwart en grijs

Wit verzuim

Wanneer er een aantoonbaar gezondheidsprobleem en een duidelijke verzuimnoodzaak aanwezig is (bijvoorbeeld een gebroken been).

Ongeveer 20 à 25 % van de ziekmeldingen.

Zwart verzuim

Wanneer de medewerker zich ziek meldt hoewel er in het geheel geen sprake is van gezondheidsproblemen of -klachten.

Ongeveer 5 à 10 % van de ziekmeldingen.

Grijs verzuim

Wanneer het niet duidelijk is of er gezondheidsproblemen zijn die het voor een medewerker onmogelijk maken om naar het werk te gaan. Maar de medewerker ervaart in elk geval klachten die hem doen besluiten zich ziek te melden (hoofdpijn,

buikpijn).

Het is dus de medewerker die bepaalt of hij kan gaan werken.

Ongeveer 70 à 75% van de ziekmeldingen: dit betekent dat het bij de belangrijkste groep ziekmeldingen om randgevallen gaat waar de ambtenaar er zelf over oordeelt of hij al dan niet thuis blijft.

Verzuimdrempel De psychologische drempel die de medewerker over moet wanneer hij zich ziek wil melden.
Een organisatie kan invloed uitoefenen op deze barrière door verschillende maatregelen te nemen die het de medewerker moeilijker maken om te verzuimen.

Welzijn op het werk De wet van 4 augustus 1996 (B.S. 18.09.1996) betreffende het welzijn van de werknemers bij de uitvoering van hun werk is de Belgische basiswet op het vlak van veiligheid en gezondheid op het werk. De meeste uitvoeringsbesluiten van deze wet vormen de Codex over het Welzijn op het Werk.
Deze wet is zowel op private als op overheidsorganisaties van toepassing.
Enkele belangrijke artikelen:
Art. 4 definieert de acht welzijnsdomeinen: de arbeidsveiligheid, de bescherming van de gezondheid (arbeidsgeneeskunde), de psychosociale belasting veroorzaakt door het werk, de ergonomie, de arbeidshygiëne, de verfraaiing van de arbeidsplaatsen, de maatregelen in verband met het leefmilieu en de bescherming tegen geweld, pesten en ongewenst seksueel gedrag.
Art. 5,§1 definieert de algemene preventiebeginselen, waaronder het opstellen van een risicoanalyse voor risico's die niet kunnen worden voorkomen.
Voor meer info zie Regelgeving Welzijn op het Werk (FOD Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal overleg).

Ziekte duur (gemiddelde ziekte duur) Het totale aantal dagen ziekteverzuim per jaar ten opzichte van het aantal nieuw begonnen ziekteperiodes per jaar.
Formule:
$$\frac{\text{Totaal aantal dagen ziekteverzuim per jaar}}{\text{Aantal nieuw begonnen ziekteperiodes per jaar}}$$

Ziektemelding ledere nieuwe ziekteperiode die gemeld wordt.

Ziekteverzuim Alle afwezigheden wegens ziekte of ongeval in de privésfeer,
- al dan niet gedekt door een medisch attest
- al dan niet terecht
- met inbegrip van zowel eendags- als meerdaagszieken
- zowel met betrekking tot statutaire als contractuele personeelsleden.
Opmerking:
Worden niet beschouwd als ziekteverzuim:
- arbeidsongevallen en beroepsziekten
- zwangerschapsverlof en verwijdering van de werkplaats
- sociaal verlof
- omstandigheidsverlof.

Ziekteverzuimer Een medewerker die meldt dat hij afwezig zal zijn wegens ziekte.

Ziekteverzuimerspercentage Het aantal medewerkers met één of meer ziekteperiodes arbeidscapaciteit in een bepaalde periode ten opzichte van het totaal aantal medewerkers.

Ziekteverzuim-frequentie Formule:
$$\frac{\text{Het aantal nieuw begonnen ziekteperiodes per jaar}}{\text{Totaal aantal medewerkers}}$$

Ziekteverzuim- percentage

Dit percentage geeft aan welk deel van de arbeidscapaciteit in een bepaalde periode door ziekteverzuim verloren is gegaan.

Formule:
$$\frac{\text{Totaal aantal dagen verzuim}}{\text{Totaal aantal opgegeven dagen per jaar die voor prestaties in aanmerking komen}} \times 100$$

Noot: soms wordt het ziekteverzuimpercentage berekend op 365 dagen.

Vergelijkingen, bijvoorbeeld tussen overheid en privé, kunnen om deze reden mank lopen.





Afwezigheden wegens ziekte

Afwezigheid wegens ziekte is een veelzijdig probleem. Er is natuurlijk het financiële aspect, maar er is ook een belangrijke impact op de dagelijkse activiteiten van een team of een dienst, op de collega's, op de dienstverlening, ...

Dit verklaart waarom de federale overheid de afwezigheden wegens ziekte van haar medewerkers tot een minimum wil beperken.

Als chef van een team of een dienst bent u uitstekend geplaatst om afwezigheden terug te dringen.

Deze praktische gids wil u daarbij helpen. U vindt hierin

- een aantal theorieën over afwezigheden wegens ziekte
- praktische fiches om gesprekken met uw medewerkers te voeren
- voor de gehaaste lezer een samenvatting met de belangrijkste punten
- contactadressen en nuttige informatie
- een lexikon met de meest voorkomende termen.

Deze gids is geen op zichzelf staand initiatief. Hij past in het kader van een verbeterproject rond ziekteverzuim bij de federale overheid waarmee de FOD Personeel en Organisatie en de FOD Volksgezondheid, Veiligheid van de Voedselketen en Leefmilieu in januari 2006 van start zijn gegaan.



FOD Personeel en Organisatie
Wetstraat 51
1040 Brussel
Tel.: 02 790 58 00
Fax: 02 790 58 99
info@p-o.be
www.p-o.be



FOD Volksgezondheid, Veiligheid van de Voedselketen en Leefmilieu
Medex
Simon Bolivarlaan 30/3
1000 Brussel
Callcenter: 02 524 97 97
Fax: 02 524 75 00
medex@health.fgov.be
http://medex.fgov.be

