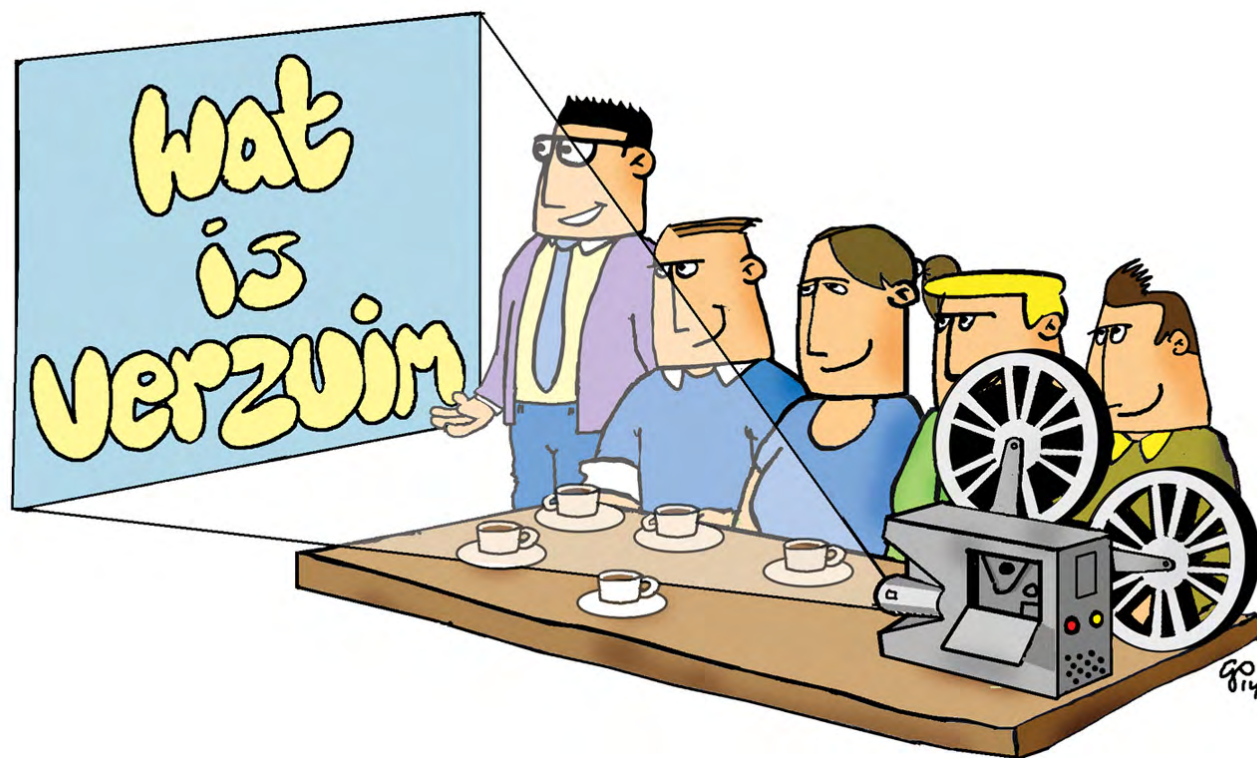


Help! Verzuim voorkomen

Een leidraad voor werkoverleg met medewerkers over verzuim



SBCM

A&O-fonds sociale werkvoorziening

Inhoud

1. Inleiding

Medewerkers moeten weten wat er van ze verwacht wordt wanneer zij overwegen te verzuimen. Dit kunt u natuurlijk individueel bespreken maar een gezamenlijk werkoverleg is ook een moment dat u hiervoor kunt gebruiken. Deze leidraad geeft u handvatten hoe u zo'n werkoverleg kunt opzetten.

De handreiking 'In gesprek met medewerkers over verzuim' geeft u informatie over het houden van een individueel gesprek of een teamoverleg. Daarin ook aandacht voor de reacties die medewerkers kunnen hebben en hoe u hiermee om kunt gaan. Deze kunt u opvragen via de P&O-adviseur binnen uw bedrijf. Of via SBCM, het arbeidsmarkt- en ontwikkelingsfonds van de sociale werkvoorzienig, door een mail te sturen naar info.sbcm@caop.nl.

Deze leidraad begint met een korte uitleg over verzuim als gedrag. En welke rol u als leidinggevende heeft om dit gedrag te beïnvloeden.

2. Verzuim is gedrag

Het ziekteverzuim onder medewerkers die werken in een SW-bedrijf is al jaren hoog. Het lijkt erop dat verzuim binnen de SW eerder geaccepteerd wordt dan in het reguliere bedrijfsleven.

Verzuim heeft te maken met het maken van keuzes: ga ik werken of niet? Het maken van een keuze is gedrag en op gedrag kunt u een medewerker aanspreken. U kunt als leidinggevende uw medewerker helpen bij het maken van een keuze. Dit doet u bijvoorbeeld tijdens de verzuimmelding in het individuele gesprek met de medewerker. Maar verzuim(gedrag) is zeker ook een onderwerp van gesprek voor het werkoverleg.

Er zijn vaak andere mogelijkheden dan verzuimen. Soms kan er ander werk geregeld worden of kan het werk aangepast worden. Dan hoeft de medewerker niet thuis te blijven maar kan hij aan het werk blijven.

Als:

- verzuim voor u als leidinggevende of werkleider niet vanzelfsprekend is,
- u doorvraagt waarom verzuim de beste oplossing is,
- u zich actief opstelt door op zoek te gaan naar ander werk of het werk aanpast,
- u een prettige werksfeer creëert,

Dan kunt u het gedrag beïnvloeden van de medewerker die wil verzuimen.

2.1 Rol en verantwoordelijkheid medewerkers

Medewerkers hebben zelf ook een rol en verantwoordelijkheid in hun verzuim. Wat kunt u van een medewerker vragen?

- De medewerker bespreekt met u wat er aan de hand is. In het gesprek bespreekt u samen met de medewerker wat hij nog wel kan en wat er eventueel op het werk moet veranderen zodat de medewerker toch kan komen werken. Dit kan bijvoorbeeld zijn dat hij in een rustige ruimte wil werken omdat hij hoofdpijn heeft. Of dat hij zittend werk wil doen omdat hij een gebroken been heeft.
- De medewerker kan niet 'zo maar' verzuimen. Hij zal zijn verzuimverzoek altijd moeten toelichten. De medewerker heeft een contract met het bedrijf. Dat betekent dat hij salaris krijgt. Daar staan verplichtingen tegenover. Bijvoorbeeld dat de medewerker alleen verzuimt wanneer het echt niet anders kan.
- Wanneer de medewerker niet anders kan dan verzuimen, dan moet hij actief aan zijn herstel werken. Bijvoorbeeld door zich aan de afspraken met de huisarts of bedrijfsarts te houden, eventueel medicijnen in te nemen en voldoende rust en/of beweging te nemen. Deze inspanningen bespreekt hij met zijn leidinggevende.

2.2 Contact met uw medewerker over verzuim

Binnen de organisatie zijn afspraken gemaakt over het verzuimproces en de rol die u en de medewerker hierin spelen. In het schema hieronder ziet u op welke momenten u contact heeft met uw medewerker wanneer hij overweegt te verzuimen en tijdens het verzuim zelf. De 'Verzuimdrempel' is een keuzemoment voor de medewerker: ga ik wel of niet verzuimen?

De 'Hervattingsdrempel' is dat ook: ga ik wel of niet weer naar het werk? Dit zijn belangrijke momenten waarop u als leidinggevende invloed kunt hebben op de keuze van de medewerker. Bijvoorbeeld door naar aangepast of ander werk te kijken.



Contact tussen leidinggevende en medewerker

Medewerker eventueel naar bedrijfsarts



→ Tip

De P&O-adviseur in uw organisatie kan u helpen bij informatie over het verzuimproces, uw rol, die van de medewerker en het bespreekbaar maken van het onderwerp.

Bron: Falke en Verbaan

3. Het verzuimproces bespreken met medewerkers

U gaat het verzuimproces bespreken in een werkoverleg met uw medewerkers. Hoe pakt u dat aan?

3.1 Bepaal onderwerp, doel en duur van het overleg

Het is belangrijk dat iedereen met dezelfde verwachtingen naar het overleg gaat. En dat het overleg het resultaat oplevert dat u voor ogen had. Een goede voorbereiding van het overleg is daarom van belang.

Zo kunt u nadenken waarover het overleg gaat en de medewerkers hierover vooraf informeren. Bijvoorbeeld: 'in het overleg van deze week bespreken we met elkaar wat ik van je verwacht wanneer je wilt verzuimen. Maar ook wat jij van mij mag verwachten als je verzuimt. Willen jullie je hierop voorbereiden?'

Wat wilt u precies met het overleg bereiken? Wilt u alleen de medewerkers informeren? Wilt u de medewerkers laten nadenken en met oplossingen laten komen? Of wilt u een situatie oefenen? Bepaal van te voren wat het resultaat van het overleg moet zijn en op welke wijze u dit wilt bereiken.

Denk ook na over de tijd die u wilt besteden aan het onderwerp. Is dit een kwartier? Of een halfuur? Als u binnen die tijd wil blijven, is het goed om vooraf te bedenken wat u doet als het gesprek te lang gaat duren. U kunt dan bijvoorbeeld aangeven dat u merkt dat het onderwerp veel vragen oproept en dat u het daarom voor een volgend overleg weer op de agenda zet. Of u maakt er een terugkerend thema van waarbij u voor ieder

werkoverleg een bepaald onderdeel van het verzuimproces bespreekt.

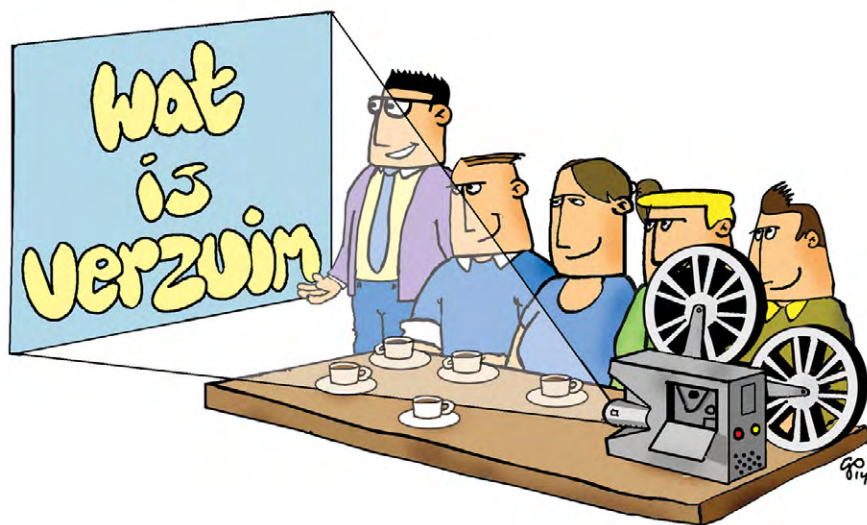
3.2 Waarom staat het onderwerp op de agenda?

Wanneer het werkoverleg begint, is het van belang dat u uitlegt waarom u het onderwerp verzuim wilt bespreken met uw medewerkers. Het kan zijn dat de afspraken hierover nieuw of veranderd zijn. Dan is een eerste uitleg erop gericht medewerkers te vertellen wat er veranderd is. Of het zijn afspraken die al langer bestaan maar u heeft gemerkt dat medewerkers ze niet (altijd) naleven. Dan is het een herinnering voor de medewerkers van wat u van ze verwacht.

3.3 Woorden en beelden

Niet iedereen neemt informatie op dezelfde manier op. Informatie die medewerkers horen én zien, komt vaak beter over. Bijvoorbeeld door tijdens het overleg een flapover of whiteboard te gebruiken. Na het werkoverleg kunt u een informatiefolder meegeven. Misschien heeft uw eigen organisatie zo'n folder, dit kunt u navragen bij uw P&O-adviseur. SBCM, het arbeidsmarkt- en opleidingsfonds van de sociale werkvoorziening, heeft een informatiefolder voor medewerkers ontwikkeld die gaat over verzuimen. U kunt deze ook gebruiken.

U kunt het overleg ook starten met een filmpje over verzuim. Het filmpje kan dan de basis zijn om verder met de medewerkers te praten over het onderwerp dat zij gezien hebben. SBCM heeft drie filmpjes gemaakt die u tijdens het overleg kunt gebruiken.



Hieronder zijn de filmpjes kort beschreven:

Filmpje 1: Je wordt gewaardeerd ... en gemist

Een filmpje gaat in op de rol, toegevoegde waarde en verantwoordelijkheid van de medewerker. De medewerker heeft een contract met de organisatie. Voor het werk dat hij levert, ontvangt hij salaris, kan hij zich ontwikkelen en heeft hij sociale contacten. Dit brengt ook verplichtingen met zich mee. Onder andere dat hij zo min mogelijk verzuimt.

In het filmpje komt ook aan bod welke toegevoegde waarde de medewerker heeft voor het bedrijf en zijn collega's.

Filmpje 2: Verzuim melden en overleggen

Er is iets met de medewerker aan de hand en hij wil eigenlijk niet naar het werk. Wat wordt van hem verwacht? In het filmpje komt aan de orde dat de medewerker verzuim altijd moet melden en dat leidinggevende en medewerker samen kijken of er ander of aangepast werk mogelijk is. En dat er afspraken gemaakt worden over hoe de leidinggevende en de medewerker contact houden.

Filmpje 3: De medewerker verzuimt. En nu?

Het kan echt niet anders: de medewerker verzuimt. In dit filmpje ziet de medewerker wat voor gevolgen dit heeft. Met wie krijgt hij allemaal te maken? Waarover worden afspraken gemaakt? En wat betekenen deze afspraken voor de medewerker?

Wilt u gebruiken maken van de filmpjes of de informatiefolder voor medewerkers die SBCM heeft ontwikkeld? Vraag hier dan naar bij de P&O-adviseur. Of stuur een mail naar SBCM: info.sbcm@caop.nl.

3.4 Aan het werk met de medewerkers

U wilt tijdens het overleg weten of de medewerkers de informatie hebben begrepen. En u wilt checken of de medewerkers weten wat u van ze verwacht en wat zij van u kunnen verwachten. Dit kunt u op verschillende manieren doen. Hieronder vindt u een aantal voorbeelden.

Werk met opdrachten

Geef de medewerkers een opdracht om met de informatie aan de slag te gaan. Opdrachten die u hiervoor kunt gebruiken, zijn:

1. Hoe vaak denk je dat er verzuimd wordt op onze afdeling? Weet je ook hoeveel collega's nooit verzuimen? Het doel van deze opdracht is dat de medewerkers gaan beseffen hoe vaak verzuim voorkomt.

→ Tip

Maak een vergelijking met uw afdeling en een andere afdeling om het verschil duidelijk te maken. Spreek over het verzuim in aantallen om het zo concreet mogelijk te maken. Bijvoorbeeld dat er gemiddeld op een afdeling met zes tot zeven personen, één persoon ziek is.

2. Weet jij hoeveel geld het de organisatie kost wanneer je een dag niet komt werken? En kun je nog andere effecten voor de organisatie / afdeling benoemen als jij niet komt werken? Het doel van deze opdracht is dat de medewerkers gaan nadenken over de gevolgen van verzuim voor een organisatie en de eigen afdeling / collega's.

Antwoord: Een verzuimende werknemer kost een bedrijf gemiddeld €250,- per dag. Want behalve het salaris maakt het bedrijf nog extra kosten, zoals: vervanging en kosten van de bedrijfsarts.

3. Stel je hebt hoofdpijn. Hoe kun je er dan toch voor zorgen dat je naar je werk komt?
4. We werken met ons allen aan <omschrijving van een opdracht>. Bijvoorbeeld het inpakken van dozen met chocolade-eieren voor de Pasen>. Dit is een opdracht die op <datum> gereed moet zijn voor <naam klant>. Stel je voor dat <naam medewerker> drie dagen voor de afgesproken deadline een gebroken arm heeft. Wat zou <naam medewerker> nog wel kunnen doen zodat we met ons allen de deadline halen?

Het doel van opdracht 3 en 4 is dat medewerkers actief gaan nadenken over welk werk mogelijk is wanneer ze iets hebben.

5. Het is schoolvakantie. Je kind zit op de buitenschoolse opvang, maar werd vanmorgen ziek wakker met hoge koorts. Jij en je partner werken allebei. Wat doe je?

Opdracht 5 heeft als doel verzuimdilemma's te bespreken. Hierbij laat u medewerkers weten dat u bij dit soort dilemma's doorvraagt om een goed beeld te krijgen van wat er precies aan de hand is. Om vervolgens te bepalen of er misschien oplossingen zijn zodat de medewerker toch kan komen werken.

Stel vragen

Door vragen te stellen, gaat de ander nadenken. Met een vraag kunt u ook checken of de ander de informatie begrepen heeft. Daarom is vragen stellen een middel dat u kunt gebruiken tijdens het overleg. U kunt bijvoorbeeld de volgende vragen stellen:

- Je voelt je niet zo lekker. Bel je mij dan om te zeggen dat je niet komt? Of overleg je met mij welk werk nog wel mogelijk is?
- Wie verzuimt er op dit moment? Wat betekent dit voor het werk?
- Waar heb je last van wanneer iemand er niet is?
- Welke vragen stel ik aan je wanneer je belt omdat je wilt verzuimen?
- Waar kunnen je collega's of ik als leidinggevende je eventueel mee helpen wanneer je niet lekker bent?
- Vind je van jezelf dat je je misschien te snel of juist niet te snel ziek meldt? NB: Deze vraag alleen stellen wanneer de sfeer in de groep zich daar toe leent.



3.5 Vervolgafspraken

Een medewerker onthoudt alle informatie niet in één keer. Ook zal hij niet van de ene dag op de andere dag zijn gedrag veranderen. Het is daarom belangrijk het onderwerp regelmatig of als vast bespreekpunt op de agenda terug te laten komen. U geeft daarmee medewerkers de mogelijkheid om dilemma's die met verzuim samenhangen, te bespreken.

U kunt denken aan de volgende onderwerpen:

- Vervangend werk.
Wat kan de medewerker nog wel doen wanneer er iets aan de hand is?
- Het verzuimgesprek.
Welke vragen worden aan je gesteld wanneer je overweegt te verzuimen?
- Het verzuim.
Je verzuimt. Wat kun je doen om zo snel mogelijk weer aan het werk te gaan?

4. Beloon goed gedrag

En... vergeet niet na het werkoverleg aandacht of complimenten te geven aan de medewerkers die doen wat er van hen verwacht wordt! Dat is de beste motivatie voor medewerkers om hun gedrag blijvend te veranderen.



Checklist voor een werkoverleg over verzuim

1. Bepaal wat u met het overleg wilt bereiken

Mogelijke resultaten zijn:

- ✓ Medewerkers zijn geïnformeerd over het verzuimproces.
- ✓ Medewerkers zijn gaan nadenken over hun eigen verantwoordelijkheid in het verzuimproces.
- ✓ Medewerkers zijn met elkaar in gesprek gegaan over wat het betekent wanneer de ander niet op zijn werk komt.
- ✓ Medewerkers hebben actief nagedacht over ander of vervangend werk in plaats van te verzuimen.

2. Basisregels voor een effectief overleg

Bereidt u goed voor:

- ✓ Weet wat het verzuimproces binnen uw organisatie is.
- ✓ Weet hoeveel verzuim er is op de eigen afdeling. En hoe zich dat verhoudt tot andere afdelingen.
- ✓ Heb ook aandacht voor medewerkers die er niet zijn omdat ze ernstig ziek zijn. Laat merken dat hier aandacht voor is, stuur bijvoorbeeld samen een kaartje.

Geef aan wat u verwacht van de medewerkers tijdens het overleg:

- ✓ Hoeven medewerkers alleen maar te luisteren?
- ✓ Verwacht u dat medewerkers actief meedoen? Waaraan moeten ze meedoen?
- ✓ Verwacht u dat medewerkers na dit overleg ander gedrag vertonen wanneer zij willen verzuimen? Benoem dit gedrag dan concreet.

Luister actief tijdens het overleg:

- ✓ Zijn er nog vragen bij de medewerkers?
- ✓ Wat lijkt onduidelijk?
- ✓ Wat kunt u met wat de medewerker zegt of aangeeft?
- ✓ Vraag goed door zodat u zeker weet dat u de vraag of opmerking van de medewerker begrijpt.

Laat iedereen uitpraten:

- ✓ Onderbreek medewerkers niet.
- ✓ Geef actief medewerkers het woord.
- ✓ Laat medewerkers niet onderling een gesprek starten: dat is wel goed, maar voor de pauze.

En verder...

- ✓ Zorg ervoor dat iedereen op tijd op het overleg is.
- ✓ Zet mobiele telefoons uit.
- ✓ Zet ondersteunende middelen als een filmpje of een folder in.
- ✓ Zorg voor een prettige / veilige omgeving.
- ✓ Maak afspraken over privacy van alle betrokkenen.
- ✓ Maak vervolgspraken.

Colofon

Deze folder is gemaakt door SBCM, A&O-fonds sociale werkvoorziening, in nauwe samenwerking met een aantal SW-bedrijven. De tekeningen zijn gemaakt door Bert Otten, SW-medewerker bij Presikhaaf.