

Plan van Aanpak terugdringen langdurig verzuim sector SW 2014

Inleiding

AStri beleidsonderzoek en –advies heeft in opdracht van SBCM een onderzoek uitgevoerd naar de achtergrond en aanpak van het ziekteverzuim in de Sociale Werkvoorziening. De uitkomst hiervan was aanleiding voor Sociale partners om een Plan van aanpak op te stellen om langdurig verzuim terug te dringen. Daarbij zijn zij uitgegaan van de conclusies en aanbevelingen uit het rapport dat op 4 juni 2013 is verschenen.

In het plan van aanpak worden allereerst door de sociale partners de visie en de ambities ten aanzien van de aanpak van langdurig verzuim geformuleerd. Zowel de werkgevers als de werknemers hebben zich hieraan verbonden en nemen vanuit hun rol en verantwoordelijkheid om deze ambities waar te maken. Sociale partners hebben gekozen voor de volgende actielijnen.

- I. Actie voor de werkgevers. Hoe krijgen we verzuim blijvend op de agenda van de directie van SW-organisaties?
- II. Actie voor de individuele SW-organisaties. Hoe gaan we intern aan de slag?
- III. Actie voor werknemers
- IV. Actie voor SBCM als kennis en expertisecentrum
- V. Aanvullende acties. De acties die genoemd worden staan los van het rapport maar worden wel binnen dit kader uitgevoerd.

Het plan van aanpak wordt afgesloten met informatie over de evaluatie en de kostenraming van dit plan.

Visie en ambities sociale partners

Het is de taak van de SW-organisaties werk te bieden aan mensen met een arbeidsbeperking. Het kunnen bieden van aangepast werk is de corebusiness. De organisatie en de bedrijfsvoering als zodanig zijn hierop ingesteld. Verzuimbeleid maakt integraal deel uit van de bedrijfsvoering. Daarnaast hebben de SW-organisaties de ambitie om mensen met een arbeidsbeperking zo regulier mogelijk in te zetten op de arbeidsmarkt en bereiden hen hierop voor. Het werken met medewerkers met een arbeidsbeperking binnen of buiten de muren van de SW-organisatie is geen reden tot een veel hoger verzuim dan het landelijk gemiddelde. SW-organisaties bieden hiervoor maatwerk.

De ambitie is om het ziekteverzuim binnen vijf jaar te laten dalen van 12,3 % (2012) naar 10 %. Dit sluit aan bij de ambities van de SW-bedrijven zoals verwoord bij het opstellen van de nieuwe raamovereenkomst over Arbodienstverlening, Vitaliteit en Gezondheidsmanagement, die ingaat per 1 januari 2014.

Conclusies rapport en acties

Conclusie

a. Verzuimaanpak op agenda van management

De sleutel tot succes is het consequent top-down uitvoeren van het verzuimbeleid en het ontwikkelen en uitdragen van een structurele (lange termijn-)visie, waarbij er een samenhang is tussen visie op verzuim en visie op ontwikkeling en duurzame

inzetbaarheid. Het management heeft een centrale rol in de verzuimaanpak en de beïnvloedingsmogelijkheden binnen de organisatie. De organisatorische context bepaalt in een hoge mate het verzuim, zoals het actief creëren van goede arbeidsomstandigheden en (tijdelijke) flexibele werkplekken, expliciete waardering voor SW-medewerkers, concrete ontwikkelingsmogelijkheden van medewerkers etc. Ook de financieel economische situatie heeft invloed op verzuim. Het management heeft de verantwoordelijkheid voor verbeteracties van de zaken die op het gebied van de bedrijfsvoering liggen.

b. Leegloop

Het aspect leegloop hangt statistisch significant samen met de hoogte van het verzuim. Het voorkomen van leegloop is een belangrijke factor voor het tegengaan van verzuim in een sector waar verzuim wordt gezien als middel voor opvang van leegloop. Sommige SW-organisaties blijken creatiever in het binnenhalen van werk en creëren van flexibele werkplekken. SW-organisaties met weinig leegloop hebben een lager verzuim.

I. Actie voor werkgevers. Hoe krijgen we verzuim op de agenda van de directie?

a. Verzuimaanpak op agenda van management.

- Werkgever Cedris: aansturing van de branche. Cedris heeft uiteenlopende verbetertrajecten lopen die betrekking hebben op organisatorische onderwerpen die ook het verzuim beïnvloeden. Cedris wil de dialoog over langdurig verzuim aangaan met de sector. Dit doet ze door de samenhang te laten zien met de verbetertrajecten temeer omdat er een duidelijke relatie ligt tussen de bedrijfsvoering en de financiële resultaten van een SW-bedrijf enerzijds en de hoogte van het ziekteverzuim anderzijds.

De branchecode wordt vanaf 2014 vernieuwd en kan dan een voertuig worden om de verbetertrajecten in relatie tot verzuim vorm te geven.

Cedris ziet dat de sector SW door het onderzoek van de Nationale Ombudsman onder een vergrootglas ligt. Met de uitkomsten van het SBCM rapport kan de branche nog meer in het vizier komen. Het is geen optie om niets aan het langdurig verzuim te doen. Dat is ook de boodschap van Cedris aan haar leden.

Cedris gaat hier als volgt invulling aan geven:

- Cedris agendeert het rapport voor de regionale ledenbijeenkomsten
- Cedris vraagt aan de provinciale overleggen het rapport te bespreken

Naast de hierboven beschreven acties, voortvloeiend uit het onderzoeksrapport, wil Cedris bij de leden benadrukken dat er financieel te winnen valt op het terugdringen van het ziekteverzuim. 1 % daling ziekteverzuim bespaart het bedrijf jaarlijks €100 euro per medewerker, zoals blijkt uit recente branche berekeningen. Bij een bedrijf met 1000 medewerkers betekent dit een kostenbesparing van €100.000 per jaar.

b. Leegloop.

- Werkgever Cedris
 - Het rapport 'Optimaliseren van het Verdienvermogen', uitgebracht in opdracht van Cedris, geeft de SW organisaties handreikingen voor de komende jaren om de bedrijfsvoering te verbeteren en tot betere (financiële) resultaten te komen. Acquireren van werk is één van de speerpunten. Als vervolg op dit rapport kunnen SW-organisaties een adviestraject doorlopen om hun eigen situatie te verbeteren.
 - Op het gebied van detachering en acquisitie zullen de SW-organisaties in de arbeidsmarktregio's de krachten bundelen om werk binnen te halen. Een regionale backoffice zal in de regio extra inspanningen voor de sector gaan leveren.

Conclusie

c. Versterken mogelijkheden werkleider

De werkleider speelt een centrale rol in alle fasen van het individuele verzuimtraject. Door zijn gedrag beïnvloedt hij rechtstreeks de hoogte van de verzuimnoodzaak en -drempel. De mate waarin hij aandacht en waardering heeft voor de individuele medewerker en het werk en de medewerker goed kan matchen, bepaalt het succes van de verzuimaanpak. Toch kan hij zelf weinig uitrichten zonder adequate ondersteuning binnen de keten van directie, MT, HRM en Arbodienst. Organisaties met competente werkleiding met een werkbare span-of-support en met voldoende ondersteuning vanuit management en staf scoren lager op verzuim. Voor deze centrale rol moeten werkleiders goed toegerust zijn. Ofschoon werkleiders grotendeels tevreden zijn over hun competenties, uiten andere actoren binnen het onderzoek hierover hun twijfels.

d. Passend werk

Passend werk biedt mogelijkheden om maatwerk te creëren voor verschillende medewerkers waarbij ruimte en aandacht voor ontwikkeling is. Passend werk vermindert de verzuimnoodzaak en verhoogt de verzuimdrempel. Tijdelijk passend werk aanbieden zorgt er voor dat verzuimers sneller werkzaamheden kunnen oppakken.

II. Actie voor individuele SW-organisaties. Hoe gaan we intern aan de slag?

c/d versterking mogelijkheden leiding en passend werk. De werkleider heeft in de dagelijkse werkpraktijk een cruciale rol als het gaat om de beperking van het ziekteverzuim. Hij kan het echter niet alleen. Hij moet ook draagvlak en support ontvangen van directie en unitleiders, die in gedrag een voorbeeldfunctie hebben en op organisatorisch zakelijk vlak oplossingen kunnen bieden die buiten de directe beïnvloedingssfeer van de werkleider ligt.

Dit vraagt om een integrale verzuimaanpak. Een traditionele aanpak van het versterken van de vaardigheden van leidinggevenden is onvoldoende om het verzuim terug te dringen, omdat (niet)competente werkleiders niet alleen verantwoordelijk gehouden kunnen worden voor de hoogte van het verzuim.

SBCM stelt voor een gedeeltelijk gesubsidieerde ontwikkeltraject aan te bieden aan SW-organisaties die een hoger ziekteverzuim hebben dan 12% en waar de directie aantoonbaar aan de slag wil met terugdringen van het ziekteverzuim. Het ontwikkeltraject beslaat 3-6 dagen en wordt verspreid over een periode van 4- 6 maanden gegeven. Een externe procesbegeleider wordt hiervoor ingeschakeld.

In het ontwikkeltraject komen de volgende onderdelen aan de orde:

- Directie, management en OR: Vaststellen van visie binnen organisatie en sense of urgency; sterkte – zwakte analyse; definiëren resultaat ontwikkeltraject. De integrale aanpak van verzuim is gekoppeld aan het optimaliseren van de inzetbaarheid en van de bedrijfsvoering.
- Unitmanagers en werkleiders maken gezamenlijke actieplannen om het verzuim per unit terug te dringen. Aan de orde komen niet alleen de individuele actieplannen van zieke medewerkers, maar ook worden de achterliggende (unit-overstijgende) organisatorische en culturele oorzaken geïnventariseerd en voorstellen voor oplossingen aangedragen. Uitgewerkt wordt hoe in de unit een cultuur te creëren waarin de medewerker zelf zijn verantwoordelijkheid neemt voor het voorkomen van verzuim.
- Op directie- en managementniveau worden de organisatorische en culturele oorzaken vastgesteld en verbeteracties opgezet. Implementatie in samenhang met lopende verbetertrajecten. De verbetertrajecten worden met draagvlak van de OR uitgevoerd.
- Om verzuim op individueel niveau te verlagen worden actieplannen opgesteld inclusief gedragsmatige benadering, aanpassingen in het werk of vinden van passend werk buiten eigen afdeling, waarbij de medewerker optimaal ingezet wordt op diens kwaliteiten en mogelijkheden, een consequente taak en rolverdeling van alle actoren die hierbij betrokken zijn. De werkleider begeleidt medewerkers niet (meer) vanuit het zorgmodel, maar vanuit een transparant zakelijk model waarin de werkgever met respect voor de individuele medewerker leiding geeft. Naast de reguliere staffunctionarissen die bij het individuele verzuim betrokken zijn heeft de unitmanager een faciliterende rol voor de werkleiders binnen zijn team als geheel en draagt bij aan het oplossen van organisatorische knelpunten, zoals passend werk, en culturele knelpunten.
- De directie heeft de eindverantwoordelijkheid. De directie ziet toe en stuurt op de voortgang en uitvoering van het project.

In grote bedrijven kan een pilot-groep het ontwikkeltraject doen, waarna de SW-organisatie de aanpak ook implementeert in andere bedrijfsonderdelen.

In het ontwikkeltraject is veel ruimte voor maatwerk bij de uitvoering in de SW-organisaties. Bij de intake wordt dit nader ingevuld. SBCM financiert het traject voor 50%.

Conclusie rapport:

e. Ondersteuning werknemer

Als medewerkers werk hebben dat is aangepast aan hun beperkingen en werken in een positieve cultuur dan hoeft dit niet te leiden tot een hoger verzuim. Als aan deze voorwaarden wordt voldaan, kan van medewerkers gevraagd worden ook zelf verantwoordelijkheid te nemen voor hun verzuim.

III. Actie voor medewerkers

e. ondersteuning werknemer

Eigen verantwoordelijkheid nemen betekent alleen ziek melden wanneer het niet anders kan; bereid zijn aangepast werk te doen en zich in te spannen zo snel mogelijk te herstellen. Dit wordt aan elke medewerker in de organisatie gevraagd.

Het moet als een vanzelfsprekend cultuurkenmerk van de organisatie worden gezien. Houdt men zich niet aan de regels dan zitten hier consequenties aan vast.

Er is inmiddels ruime ervaring opgedaan met het bewerkstelligen van gedragsverandering in de SW. 'Hoe neem je zelf de regie en de verantwoordelijkheid' staat hierbij centraal. De thema's agressiebeheersing en 'Eet je gezond' leren bijvoorbeeld dat dit het beste via een campagne met meerdere activiteiten kan worden opgepakt. Onderdelen van de campagne zijn: Een kick off tijdens een kantinebijeenkomst, het thema terugkerend bespreken tijdens het werkoverleg, posters, lesmateriaal en vooral ook: consequent toepassen bij dreigend verzuim en het geven van positieve feedback bij het toepassen door de medewerker.

SBCM kan een dergelijke campagne faciliteren met een film en een standaard PPT-presentatie, checklist voor de werkleider, een e-learningmodule, posters etc.

Conclusie rapport:

f. Doorontwikkelen denkkader beïnvloedingsmogelijkheden verzuim

In het onderzoek is gebruik gemaakt van het "Denkkader Beïnvloedingsmogelijkheden van het Verzuim in de SW". Dit denkkader laat de beïnvloedingsmogelijkheden zien bij een individueel verzuimtraject. Niet alleen de individuele en de directe organisatorische factoren beïnvloeden het individuele verzuimtraject. Minstens zo belangrijk is om grip te krijgen op factoren die de organisatorische context beïnvloeden. Zoals wat zorgt ervoor dat er bij de ene organisatie nu juist actie genomen wordt op relevante knelpunten en bij andere organisaties niet. Een aantal van deze achterliggende factoren uit het onderzoek konden niet geplaatst worden in het denkkader. Het gaat hier met name om de factoren op meso-niveau (bedrijfsniveau).

IV. Actie voor SBCM als kennis- en expertisecentrum

f. Doorontwikkelen denkkader beïnvloedingsmogelijkheden verzuim

Het denkkader Ziekteverzuim heeft draagvlak bij de professionals in de sector. In één schema worden relevante beïnvloedingsmogelijkheden van verzuim onderscheiden. Het overzicht wordt gezien als een nuttig handvat om de situatie met betrekking tot het individuele verzuimtraject te analyseren en de aanpak vorm te geven.

Het huidige denkkader is alweer een aantal jaren geleden ontwikkeld en behoeft modernisering. Daarnaast leert ons het onderzoek Langdurig verzuim dat het huidige Denkkader te beperkt is om factoren op meso-niveau onder te brengen. Voorgesteld wordt om dit denkkader door te ontwikkelen en in de toekomst te gebruiken bij alle communicatie rond ziekteverzuim in de sector.

Overige acties SBCM

Om verdere bekendheid te geven aan het rapport en de aanpak zal SBCM de volgende communicatiemiddelen inzetten:

- Op het BuitenGewoon symposium wordt een presentatie van het rapport gegeven en een presentatie over de aanpak van de Biga groep, die in 2012 het laagste ziekteverzuim van de sector had.
- SBCM kan op aanvraag presentaties geven over het rapport in gremia zoals bijvoorbeeld de regio-overleggen of provinciale overleggen in de sector.
- In de februari 2014 editie van het SW-journaal wordt een artikel over de verzuimaanpak n.a.v. het rapport geplaatst.
- In de digitale nieuwsbrief van SBCM worden regelmatig berichten geplaatst over de onderdelen uit het plan van aanpak.

V. Aanvullende acties

Zilveren Kruis Achmea

Het aanbod van Zilveren Kruis Achmea (diensten in natura ter waarde van een bedrag van € 100.000 en voortvloeiend uit de contractbesprekingen rond het ziektekostencontract voor 2013) kan ook deel uitmaken van de aanpak ziekteverzuim. Het betreft hier het beschikbaar stellen van een scan voor 10 SW-organisaties gericht op het bevorderen van de dialoog tussen medewerkers en leidinggevenden op het gebied van vitaliteit en duurzame inzetbaarheid. Voorgesteld wordt dat hier alle bedrijven hun belangstelling voor kenbaar kunnen maken, dus niet alleen de bedrijven te belonen die slecht presteren als het gaat om ziekteverzuim. SBCM maakt een publicatie met de succes en faalfactoren uit deze aanpak, gebaseerd op de ervaringen met dit project. Aan het eind van dit project worden de ervaringen in een landelijke bijeenkomst met de sector gedeeld.

OR SW-organisaties en kaderleden/consulenten vakbonden

Niet genoemd in de aanbevelingen maar wel in de voorbereiding van dit plan van aanpak is de rol van de medezeggenschap en de betrokkenheid van kaderleden en consulenten van de vakbonden bij het terugdringen van het ziekteverzuim. Bij een cultuuromslag nodig voor het terugdringen van verzuim is het cruciaal om de medezeggenschap te betrekken bij verbetertrajecten. Draagvlak van de OR is essentieel voor het doen slagen van deze omslag. Voorgesteld wordt om zes regionale bijeenkomsten te organiseren om het onderzoeksrapport en het plan van aanpak te bespreken. Het gaat daarbij om bewustzijn van de omvang van het probleem, de noodzaak hier iets aan te doen en daar binnen de bedrijven een constructieve rol in te vervullen. Voor de OR wordt daarnaast een landelijke training ontwikkeld, gericht op het verkrijgen van praktische handvatten om vanuit de OR het onderwerp te agenderen en hiermee aan de slag te gaan. Resultaat van de training is een plan van aanpak voor de eigen OR.

Evaluatie:

De aanpak van het Langdurig verzuim wordt na twee jaar geëvalueerd. Op basis van de uitkomsten wordt besloten over een follow up.