

Hoe ziekteverzuim voorkomen?

Een 'positief absentiebeleid' bestaat niet uit één spectaculaire actie. Het omvat een complexe aanpak die rekening houdt met een waaier aan factoren. Het is een werk op lange termijn en impliceert een cultuurverschuiving in uw onderneming. Een absentiebeleid voor een organisatie is altijd maatwerk en het resultaat van een samenwerking tussen verschillende partijen, zoals de leidinggevenden, HR en de externe dienst voor preventie en bescherming op het werk.



1

WELKE VORMEN VAN ZIEKTEVERZUIM ZIJN ER?

Het begrip ‘verzuim’ staat voor de afwezigheid op het werk. Dit heeft een negatieve connotatie, maar is eigenlijk een neutraal begrip. Iemand die zich ziek voelt en moet thuisblijven van de dokter, valt ook onder het begrip ‘verzuim’.

Er bestaan verschillende soorten verzuim volgens de mate waarin u ziek bent of zich ziek voelt, en of u al dan niet gaat werken. Wij onderscheiden hier wit, roos, grijs en zwart verzuim.

Wit verzuim: “Ik ben ziek en ik voel me ziek, dus blijf ik thuis”.

Thuisblijven is bij wit verzuim een terechte keuze. Denk bijvoorbeeld aan een medewerker die geveld is door de griep en 39,7° koorts heeft. Hij is ziek en niet in staat om te werken, dus blijft hij thuis. Hiermee beschermt hij niet alleen zichzelf, maar ook de organisatie tegen onder andere ziektekiemen.

Het is belangrijk dat u aandacht besteedt aan wit verzuim. Aan een griepedemie kan u niet veel doen. Maar als iemand bijvoorbeeld ziek is omwille van een depressie, is het zinvol om na te gaan of er hiervoor ook oorzaken op het werk te vinden zijn.

Roos verzuim: “Ik ben ziek en ik voel me ziek, maar ik kom toch werken”.

Denk hierbij bijvoorbeeld aan een medewerker die 39° koorts heeft en toch komt werken om zijn collega’s geen overlast te bezorgen. Dit houdt een risico in voor zowel de organisatie als zijn collega’s. De medewerker dient hier tegen zichzelf beschermd te worden. Bovendien verbergt deze houding de oorzaken. Stel dat iemand ziek is omwille van oorzaken op het werk maar toch komt werken, dan blijven die oorzaken bestaan en kan dit zelfs tot een burn-out leiden.

Grijs verzuim: “Ik voel me ziek (ben ik eigenlijk ziek?) en ik kom niet werken”.

In deze vorm van verzuim is er een verschil tussen het gevoel van de medewerker en de eigenlijke situatie. Er is niet noodzakelijk sprake van kwade wil.

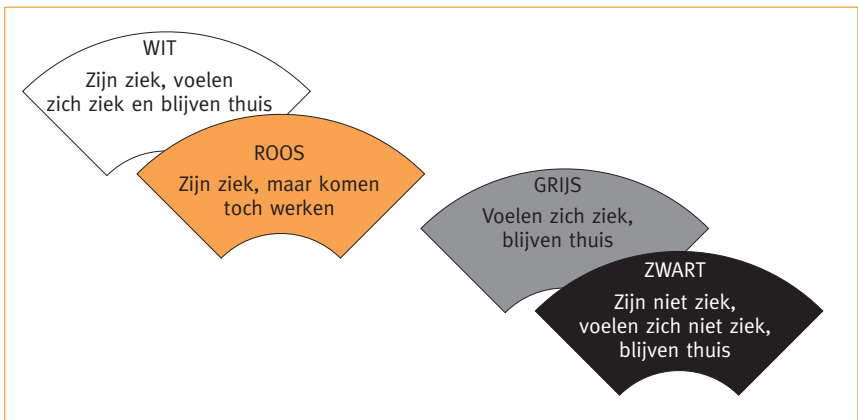
Verschillende factoren, zoals de lage drempel, bepalen de keuze om al dan niet te komen werken. Een andere factor is de vervangbaarheid van de medewerker. Vaak weet de afwezige medewerker dat hij vervangbaar is, en dat zijn werk dus niet zal blijven liggen. Denk bijvoorbeeld aan een buschauffeur die weet dat de bussen sowieso zullen rijden, of de leraar lichamelijke opvoeding die weet dat zijn studenten studie zullen krijgen.

Bovendien kunnen er ook secundaire voordelen zijn, zoals kinderopvang. Medewerkers met kinderen in de dienstensector zijn op dit vlak een risicogroep. Er is een verband tussen het aantal afwezigheden van deze groep en korte schoolvakanties. Dit kan ook te maken hebben met objectieve parameters, bijvoorbeeld het feit dat zij dan met meer mensen in contact komen en hierdoor vlugger vatbaar zijn voor ziekte, of het drukke schema om zowel gezin als werk te combineren.

Zwart verzuim: “Ik voel me niet ziek en ik ben niet ziek, maar toch blijf ik thuis”.

Bij zwart verzuim is er sowieso sprake van kwaad opzet. Dit gaat bijvoorbeeld om een medewerker die kerngezond is, en toch thuis blijft om zijn keuken op te knappen.

Net als grijs verzuim mag u ook zwart verzuim niet tolereren. Bij beide vormen is er sprake van keuzegedrag, en die keuzes moet u vanuit de organisatie bijsturen.



2

WAT 'KOST' EEN VERHOOGD ABSENTEÏSME UW BEDRIJF?

Waarom zou u, als moderne bedrijfsleider, oog moeten hebben voor de absentieëcijfers in uw onderneming?

Enkele antwoorden zijn voor de hand liggend. Zo zijn er de **directe kosten** van het gewaarborgd loon, waarover u in deze gids alle informatie terugvindt. Daarnaast zijn er ook diverse **indirecte** kosten. Zo kost het uiteraard geld om een vervanging aan te trekken en zijn er financiële gevolgen verbonden aan een tijdelijke desorganisatie. Er kunnen bovendien problemen optreden met de productie of met klanten, of de werkdruk bij de betrokken teamleden kan (te) sterk toenemen omdat zij er de taken van hun zieke collega moeten bijnemen. Het laatste heeft als bijkomend risico dat deze collega's op hun beurt ziek uitvallen.

MAAR ER IS MEER ...

Een duidelijk verhoogd absentieïsme in uw bedrijf, in een afdeling of bij één persoon kan wijzen op **ernstige onderliggende problemen**. Medewerkers die zich om allerlei redenen, vaak ook privé, niet goed in hun vel voelen, zullen vaak in ziekteverlof 'vluchten' bij het minste kwaaltje: "Oef, vandaag geeft mijn verkoudheid mij het excuus om niet naar die onaangename werkomgeving te moeten gaan."

Anderen echter ontvluchten definitief uw bedrijf. En dit zijn vaak de besten, want zij blijven niet bij de pakken zitten en vinden voldoende jobaanbiedingen. Nog anderen blijven wel 'aanwezig', maar haken in feite af en zijn onvoldoende betrokken. Sommigen stoppen zelfs alle communicatie. Een laatste groep werkt zijn onvrede en verzuring af door sociale onrust te stoken.

Dit alles kost een onderneming heel veel geld.

Het is enorm belangrijk om absentieïsme zoveel mogelijk te vermijden en tijdig de **negatieve spiraal om te buigen**.

TIP: Indien u aan uw medewerkers het signaal geeft dat zij meetellen en dat u om hun welzijn geeft, dan leidt dit tot een prettige(re) en dus productieve(re) werkomgeving.



3

HOE KAN U ABSENTEÏSME IN UW ORGANISATIE METEN?

Meestal kan u vlug afleiden welke afdeling het meest te kampen heeft met absentieïsme aan de hand van lagere productiviteitsscores, mindere kwaliteit, conflicten en arbeidsongevallen. Toch is het aangewezen om absentieïsmecijfers objectief in kaart te brengen door de kengetallen te monitoren, eventueel per afdeling of per functie.

Belangrijke **collectieve kengetallen** zijn:

- percentage ziekteverzuim (n dagen ziekteverlof / n theoretische dagen)
- ziektefrequentie (hoeveel ziekteperiodes in een bepaalde referentieperiode)
- percentage werknemers met 0-verzuim (nul dagen ziekteverlof)

Deze cijfers bekijkt u best over een lopend jaar, en eventueel ook per kwartaal. Hierbij is het belangrijk om op voorhand af te spreken of u de langdurig zieken meetelt en voor welke periode. Dit wordt ook bepaald door de aard van uw onderneming, bijvoorbeeld of u al dan niet werkt met knelpuntberoepen of langdurig intern opgeleiden die u kost wat kost wil recupereren.

U kan zich, indien gewenst, ook focussen op **individuele uitschieters**, zodat u deze personen adequaat kan 'bijsturen'. In dit geval kan u hen stimuleren om hun onderliggende problemen aan te pakken.

Om deze individuele toppers op te sporen kan u de Bradford-factor (n afwezigheden² X totaal aantal dagen) hanteren. Deze factor volgt u best op per kwartaal. Het is aangewezen om hierbij de waarden te bepalen voor uw eigen organisatie en hier eventuele acties aan te koppelen. Bijvoorbeeld:

Waarde	Eventuele actie
0-49	Geen actie vereist
50-124	Mogelijke actie – Mondelinge waarschuwing
125-399	Mogelijke actie – Eerste geschreven waarschuwing
400-649	Mogelijke actie – Finale geschreven waarschuwing
650+	Mogelijke actie – Beëindiging contract

4

WELKE ROL SPEELT DE ‘WAR FOR TALENT’?

Wij bevinden ons vandaag in een **overspannen arbeidsmarkt**. Bijna alles is een knelpuntberoep geworden, denk maar aan techniekers, verplegend personeel of boekhouders. De beroepen waarbij het aanbod groter is dan de vraag, bijvoorbeeld eentalige administratief bedienden, worden steeds minder talrijk. In tijden van schaarste op de arbeidsmarkt, spreken wij alsmäär minder over rekruteren, maar wél over ‘job marketing’. Als werkgever moet u de vacature verkocht krijgen op de arbeidsmarkt, zeker indien het om een knelpuntvacature gaat. U moet meer kunnen bieden dan andere ondernemingen. Dit betekent ook dat u een afwezige medewerker steeds moeilijker kunt vervangen.

Hierdoor kan er voor vele ondernemingen, niet in het minst de social profit-organisaties, een gevaarlijke situatie ontstaan. Als iemand ziek wordt door druk, krijgen de overblijvende collega’s ook meer druk te verwerken. Druk, als belangrijke oorzaak voor ziekte, krijgt hier dus een versterkend effect.

Mensen willen steeds vaker werk, gezin en vrije tijd combineren, waardoor de ‘convenience’ alsmäär belangrijker wordt. Nieuwe medewerkers gaan vandaag hun eisen stellen, want zij weten ook dat ze onvervangbaar zijn.

Wij moeten langer werken: welke valkuilen ontstaan er?

Door verschillende overheidsmaatregelen zullen wij langer moeten werken, en als werkgever moet u uw medewerkers langer aan het werk houden.

Hierdoor ontstaan er verschillende valkuilen. Zo zou het kunnen voorkomen dat uw medewerker die niet langer wil werken, maar ook niet op rust kan gaan, vlugger ziek wordt. Of als u niet langer verder wil met een bepaalde medewerker, en als u hem ook niet op brugpensioen kan laten gaan, zal u het die medewerker misschien – al dan niet bewust – minder ‘convenient’ maken. De kans op grijs verzuim kan in dergelijke situaties toenemen.

5

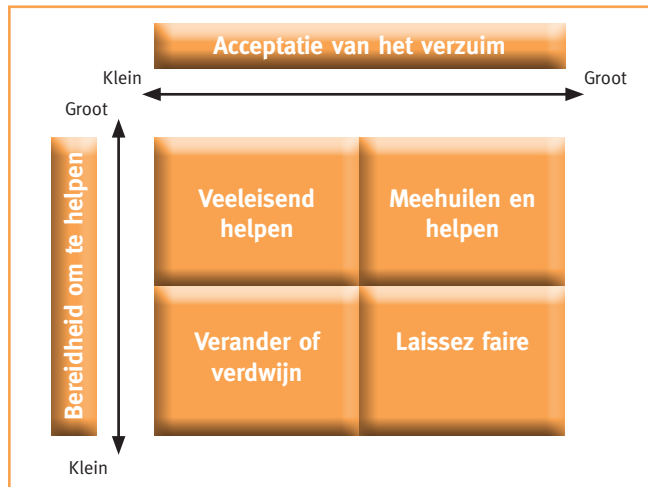
WELKE HOUDING NEEMT UW ORGANISATIE AAN?

Ziekte is geen keuze, het is iets wat u overkomt. Hoe u met ziekte omgaat, is wel een keuze. De ene persoon met hoofdpijn zal bijvoorbeeld een aspirine nemen en gaan werken, de andere zal een bezoeker brengen aan de dokter.

Naast de afwezige medewerker zelf, komen er nog verschillende andere partijen in aanraking met de afwezigheid, zoals de familie van de medewerker en de collega's. De laatste kunnen het bijvoorbeeld terecht vinden dat de medewerker ziek thuisblijft omdat hij er echt ziek uitzag, of ze kunnen de ziekte in twijfel trekken.

Daarnaast komt ook de organisatie en meer specifiek de leidinggevende(n) in contact met de afwezigheid.

Welke houding neemt u als organisatie aan ten opzichte van absentieïsme? U kan het al dan niet accepteren, en u kan al dan niet bereid zijn om te helpen. Deze twee dimensies leveren vier mogelijke houdingen op:



1) MEEHULLEN EN HELPEN: u accepteert het verzuim en bent bereid om te helpen.

Deze houding klinkt heel positief, maar door het verzuim te accepteren creëert u eigenlijk een organisatie die haar deuren openzet voor grijs verzuim. U doet wel aan preventie, maar als er iets fout loopt, helpt u de medewerker en legt u de fout ook volledig bij uzelf. U onderneemt de verkeerde actie en maakt geen afspraken. Hiermee verhoogt u de laagdrempeligheid. U zegt dat de omstandigheden en het werk zwaar zijn, en als de medewerker er even tussenuit moet, dan zorgt u ervoor dat het werk niet blijft liggen. Bovendien

responsabiliseert u de medewerker niet omdat u het verzuim accepteert en dus meegaat in zijn verhaal. Er is een gevaar voor grijs verzuim.

2) LAISSEZ FAIRE: u accepteert het verzuim, maar doet er niets aan.

U zet met deze houding de deur open voor zowel grijs als zwart verzuim. Er is geen controle, u stelt verzuim niet ter discussie en de fout van het verzuim legt u bij de medewerker. U koppelt er bovendien geen actie aan, zoals controles of audits.

3) VERANDER OF VERDWIJN: u accepteert het verzuim niet en doet er ook niets aan.

U wil niet investeren in zieke medewerkers, een stelling die vooral vroeger vaak gehanteerd werd. Er is wel actie, maar een negatieve dus. U stelt uzelf en de organisatie niet in vraag over eventuele medeoorzaken van het verzuim. Met deze houding kwam u misschien nog weg in een arbeidsmarkt met veel kandidaten, maar nu bevinden we ons in een markt met weinig spelers. Bruggensioen bood vroeger nog een uitweg, maar door het afbouwen hiervan is de kans op verzuim toegenomen.

4) VEELEISEND HELPEN: u accepteert het verzuim niet, maar als het zich toch voordoet onderneemt u actie in functie van de gemaakte afspraken.

Er is in de mate van het mogelijke preventie op het vlak van arbeidsinhoud, arbeidsomstandigheden en arbeidsverhoudingen. De oorzaken kunnen zowel bij de organisatie als bij de medewerker liggen, en u kiest voor een zakelijke benadering. Zwart verzuim tolereert u niet en pakt u aan. U behandelt het grijs verzuim en houdt rekening met medewerkers die zich ziek voelen. U biedt ondersteuning aan de betrokken medewerkers als ze er zelf niet uitkomen. De organisatie schakelt bovendien deskundigen in. De medische controle van zieke medewerkers kan hier een mooie aanvulling zijn van uw actieplan.

Bij veeleisend helpen accepteert u het verzuim niet (zieke medewerkers kunnen bijvoorbeeld toch worden gecontroleerd):

1. U start acties op: na de melding van de zieke medewerker maakt u verdere afspraken.
2. U gaat, als de afwezigheid langer duurt, uw medewerker contacteren om de situatie af te toetsen en te polsen naar eventuele oorzaken die u ondertussen kan verhelpen.
3. U geeft mee dat u delen van het werk van de zieke medewerker zal aanpakken. Indien zijn werk blijft liggen, zal de drempel om terug te keren misschien verhogen. Het doel van deze veeleisend helpende aanpak is echter om de drempels te verlagen, want na drie maanden ziekte kan terugkeren naar het werk aanvoelen als een eerste schooldag. Daarnaast geeft contact de medewerker het gevoel dat hij gemist wordt. Het sleutelbegrip bij veeleisend helpen is 'positieve betrokkenheid'.

6

WAT IS DE TOP DRIE OORZAKEN VAN ZIEKTE?

De aanpak van overmatig ziekteverlof gaat van gericht gebruik van controle-diensten, als signaalfunctie bij 'ongeloof' of bij te frequent zieken, tot geleidelijk opbouwen van een **positief (absenteïsme)beleid**, waarvan u als organisatie de vruchten kan plukken. De aanpak is verschillend volgens de onderliggende oorzaak van het ziekteverlof.

Wat is nu de **top drie** van de opgegeven ziekte-oorzaken?¹

- 1) Problemen aan het **bewegingsapparaat**: rug, pezen, spieren, gewrichten
- 2) **Psychologische** problemen
- 3) Problemen aan de **luchtwegen** en infectieziekten

We focussen ons in deze gids dan ook op deze top drie.

¹ Informatie afkomstig van Medicontrol, de controledienst van zieke medewerkers.

7

HOE KAN U RUG- EN GEWRICHTSPROBLEMEN VOORKOMEN?

Problemen aan het bewegingsapparaat kunnen het gevolg zijn van (vroegere) werkomstandigheden. Vaak echter spelen aanleg, fitheid en privéomstandigheden zoals een belastende hobby of een sportongeval een nog belangrijkere rol. Sowieso zal u er als werkgever rekening mee moeten houden.

Het is daarom belangrijk dat u streeft naar een **'ergonomische' werkomgeving**, namelijk het zo goed mogelijk aanpassen van de werkomstandigheden aan de (rest)mogelijkheden van uw medewerkers.

Deze aanpak leidt bovendien tot een efficiëntere werkmethode en vermijdt het 'kweken' van chronische 'verzwakkingen' zoals een zwakke rug en chronische tendinitis. Deze kunnen er vaak voor zorgen dat uw medewerker frequent uitvalt voor een viertal weken en eeuwig 'aangepast' werk moet uitvoeren, met bijkomende sociale spanningen tussen collega's als mogelijk gevolg.

HOE KAN U CONCREET DE PREVENTIE AANPAKKEN?

- ✓ Indien er geen acute noodsituatie bestaat, is het aangewezen om de bestaande situatie vooraf **in kaart te brengen**. Zo kan u het effect van uw inspanningen goed opvolgen.
- ✓ Het is vervolgens belangrijk om de **prioriteiten te bepalen**. Via de **medische dossiers** kunnen volgende zaken opgelijst worden:
 - o de aard van de klachten van uw onderzocht personeel per functie en per afdeling
 - o de ernst van deze klachten
 - o het al of niet behandelen ervan
 - o de (eventuele) veroorzaakte uitval

Verder gaan dan Nordic walking

Om een momentopname van al uw personeelsleden te krijgen, dus ook van degene die niet op arbeidsgeneeskundig onderzoek komen, kan de **'Nordic questionnaire'** heel nuttig zijn. Via deze gestandaardiseerde vragenlijst kan u te weten komen of uw medewerkers, of bepaalde groepen ervan, problemen hebben met het bewegingsapparaat en in welke lichaamszones deze problemen zich voordoen. Indien u deze vragenlijst laat invullen vóór en ná interventies kan u het effect hiervan waarnemen.

- ✓ Wanneer u de functies en de afdelingen kent waar er prioritair moet worden ingegrepen, kan de **analyse** starten. Het is aangewezen om via een audit de ergonomische knelpunten in kaart te brengen en oplossingen te voorzien.
- ✓ Er zijn verschillende mogelijke **oplossingen**, ook naargelang uw budget. Voorbeelden zijn het aanleren van een andere werkmethode, het anders organiseren van het werk (bv. met twee medewerkers tillen), het gebruik van de juiste hulptoestellen en (half)automatisatie. Overleg tussen uw technische specialisten en de externe dienst voor preventie en bescherming, of de interne preventie-adviseur, is hierbij belangrijk.

TIP: Intelligente robots hebben een korte insteltijd en kunnen dus ook helpen bij snel wisselende productieruns.

Om de implementatie mogelijk te maken is het bovendien aangewezen om de betrokken medewerkers in het overleg te laten deelnemen. Anders bestaat het risico dat bijvoorbeeld het aangeschafte hulptoestel ongebruikt aan de kant wordt geschoven.

TIP: Er bestaan subsidies voor verschillende aanpassingen of opleidingen.

Zo kan u voor het verbeteren van werksituaties waarin +45-jarigen betrokken zijn een subsidie krijgen van het **Ervaringsfonds**. Voor ruglijders die meer dan vier weken op ziekteverlof waren, komt het **Fonds voor Beroepsziekten** tussen in hun rugrevalidatie en in een eventuele aanpassing van hun werkplek.

- ✓ De **lichamelijke basisconditie** van uw medewerkers is eveneens belangrijk. Bewegingsprogramma's kunnen mensen stimuleren tot meer 'verstandige' beweging, zonder de kans op sportongevallen drastisch te verhogen.

Bovendien kan de **persoonlijke stresstoestand** een rol spelen ("ik voel mij gespannen"). Hierbij kunnen in bepaalde situaties relaxatietechnieken helpen.

8

HOE KAN U PSYCHOSOCIALE PROBLEMEN ZOALS STRESS VOORKOMEN?

Ziekteverlof omwille van psychosociale problemen zoals stress kunnen deels het gevolg zijn van werkomstandigheden en deels van privéproblemen. Beide kunnen elkaar sterk beïnvloeden. Zeker is dat u als werkgever de rekening betaalt.

“PSYCHOSOCIALE OPTIMALISATIE ALS STRATEGISCH WAPEN”

Op collectief vlak is het aan te raden om de diverse oorzaken van stressbeleving, conflicten, frustratie en burn-out **in kaart te brengen**. Dit gebeurt, tenzij bij een crisissituatie, best systematisch.

Uit het elektronisch gezondheidsdossier kan u bijvoorbeeld al een eerste indicatie halen over welke functies of afdelingen prioriteit moeten krijgen.

Het is ook mogelijk om op een meer verfijnde wijze deze problemen te inventariseren. Dit kan bijvoorbeeld via een participatieve risicoanalyse, waarbij verschillende medewerkers kunnen meedenken over de risicofactoren binnen hun eigen werkdomein en mogelijke preventiemaatregelen. Beter nog is via de Mios-welzijnsdoorlichting (zie verder), die een benchmarkvergelijking toelaat. Door deze verfijnde analysetechniek kunnen al concrete handvaten voor de aanpak worden aangereikt.

De voorgestelde veranderingen, bijvoorbeeld door uw preventie-adviseurs in samenspraak met uw HR-deskundigen, worden best eerst afgetoetst met de leidinggevenden en later met (een vertegenwoordiging van) uw medewerkers.

Indien uw organisatie nog geen ervaring en traditie heeft met deze materie, is het aangewezen om eerst een **draagvlak** te creëren via opleidingen voor de leidinggevenden en sensibilisatie van de medewerkers.

Opleidingen voor uw hiërarchische lijn kunnen bijvoorbeeld bestaan uit inzicht in de stressdynamiek, herkennen van alarmsymptomen van psychisch disfunctioneren, gepast ingrijpen (met focus op functioneren) en tijdig doorverwijzen, bijvoorbeeld naar de arbeidsgeneesheer. Daarnaast kunnen opleidingen over ontstressend en motiverend leiding geven veel onheil voorkomen.

Beter nog, door goed in te spelen op de behoeftes van uw medewerkers aan teamgevoel, waardering, aanzien en zelfrealisatie, kunnen uw leidinggevenden de **werkmotivatie en betrokkenheid** van uw medewerkers sterk verhogen.

9

UW MEDEWERKER WERKT NIET GRAAG OF HIJ WERKT *HIER* NIET GRAAG?

Of uw medewerker al dan niet op ziekteverlof gaat, is uiteindelijk een beslissing van zijn behandelende arts, weliswaar op vraag van uw medewerker. Dit heeft gevolgen voor de collega's en uw bedrijf. De vraag naar ziekteverlof is vaak deels afhankelijk van de werkmotivatie van uw medewerker.

Wanneer voelt een medewerker zich niet goed in zijn vel? Dit is doorgaans het gevolg van een combinatie van verschillende factoren zoals:

- Werkfactoren
- Gezondheidsfactoren: beweging, voeding, roken, vaccinatie, alcohol, infectieziekten ...
- Privéfactoren: psychisch, sociaal, sportletsels ...
- Maatschappelijke factoren

Een globale aanpak is dan ook noodzakelijk.

10

WELKE FACTOREN LEIDEN TOT HET ON-WEL VOELEN?

Verschillende factoren op het werk zorgen ervoor dat uw medewerker zich 'on-wel' voelt:

- Het werk kan lichamelijk 'te' zwaar zijn en leiden tot RSI-klachten (*repetitive strain injury*) of rugproblemen. RSI-klachten zijn afhankelijk van de houding van de medewerker en het maken van repetitieve bewegingen. De relaxatie van spieren is hierbij heel belangrijk.
- Psychische factoren zoals stress, frustraties en conflicten.

Stress kan diverse reacties op verschillende vlakken veroorzaken:

- o Lichamelijk: nervositeit, maar ook bijvoorbeeld infecties of allergiën. Het is dus ook een oorzaak voor objectieve ziekten.
- o Mentaal: verwardheid, verstrooidheid, beoordelingsfouten, desinteresse ...
- o Emotioneel: prikkelbaar zijn, ontevredenheid, agressiviteit, depressie ...
- o Gedrag: onderpresteren, gevaarlijk gedrag ...

Stressoren en stress-regulatoren

- psychologische jobvereisten
- fysieke werkdruk
- werk/thuislast
- loon/prestatie
- frustratie
- jobonzekerheid
- gevaarlijke werksituatie
- toxische risico's
- langdurig of frequent absentisme
 - verloop
- zwaar arbeidsongeval
 - productiefouten



• Conflicten

Wat zijn de oorzaken van conflicten?

Conflicten kunnen het gevolg zijn van intramenselijke relaties, bijvoorbeeld een samenloop van werk- en privéproblemen, of intermenselijke relaties, indien er bijvoorbeeld verschillende visies bestaan.

Ook de organisatievorm kan een reden zijn voor een conflict, zoals bij organisaties met een troebel personeelsbeleid of een ondoorzichtig evaluatiesysteem.

Een andere oorzaak is een organisatieverandering, denk maar aan de introductie van een nieuwe medewerker waardoor het evenwicht verstoord kan lijken.

De werkbelasting, waarbij het belangrijk is om bekwaamheden en opdrachten te matchen of piekmomenten op te vangen, kan eveneens leiden tot conflicten. Het evenwicht tussen werk en privé is hierbij heel belangrijk.

Ten slotte is er ook de specifieke werkbelasting van uw hiërarchische lijn. Zij zijn het eerste aanspreekpunt bij conflicten, maar kunnen soms ook zelf conflicten veroorzaken. Door drukte kan het voorkomen dat leidinggevenden niet ingrijpen, of in andere gevallen kunnen ze in een 'sandwich'-positie terechtkomen.

Wat zijn de gevolgen van conflicten?

Bij conflicten zijn er vele betrokkenen, en de hele groep staat hierdoor onder spanning.

Hierdoor is er ten eerste een daling van de performantie, motivatie en betrokkenheid. Bovendien neemt het aantal fouten toe. Conflicten zijn dus heel contraproductief en nefast voor een optimale dienstverlening van uw onderneming. Het is belangrijk om tijdig in te grijpen en zo ernstige gevallen te vermijden.

Ten tweede leidt dit tot meer ziekteverlof (vaak langdurig) en een groter personeelsverloop. Zelfs misbruik van alcohol of drugs kan behoren tot de gevolgen.

Een derde gevolg is een verminderde communicatie, wat dan weer leidt tot misverstanden, fouten en discussies rond bijvoorbeeld verlofregelingen of aflossingen.

Ten vierde is er sprake van onvrede of een 'verpeste sfeer'. Het ontevredenheidsgevoel neemt toe en het vertrouwen in het bedrijf daalt. Er zijn problemen met regels, er ontstaan machtsklieken en steeds worden er nieuwe zondebokken gezocht.

Meer info over conflicten tussen generaties en culturen vindt u verder in deze gids.

- **Sociologische fenomenen zoals verzuring of tijdsdruk**

De **verz(e)uring** staat haaks op de motivatie om te werken voor de onderneming. Deze medewerkers willen niets meer (extra) doen. Ze hebben het gevoel dat ze niet meer meetellen voor de leidinggevenden. Dit leidt tot een negatieve spiraal van ziekte, weggaan of een lagere betrokkenheid.

Een ander sociologisch fenomeen is **tijdsdruk**. We hebben het gevoel dat er te weinig tijd is om onze wensen op het vlak van o.a. werk, gezin en sociaal leven in te vullen. De klok regelt ons leven.

- **Alcohol en drugs**

Alcohol- en drugsmisbruik is een ernstig probleem met grote economische gevolgen (zie verder).

- **Sectorspecifieke factoren**

In verschillende sectoren gelden er nog specifieke factoren. In de verzorgingssector kan dit bijvoorbeeld gaan om onvoldoende tijd, de verwerking van agressie van patiënten of familie of een moeilijke combinatie van werk en gezin door het vele weekend- en nachtwerk.

Hoe kan u zien dat iemand niet goed in zijn vel zit?

Het is belangrijk om te voorkomen dat mensen afhaken en/of onbeschikbaar worden. Welke signalen van on-welbevinden zijn er?

- Jobprestatie: ongebruikelijke fouten maken, klagen, lichtgeraakt zijn, zich verzetten tegen veranderingen, tekenen tonen van vermoeidheid ...
- Vervreemding van het werk: te laat komen op het werk, te vroeg vertrekken naar huis, te lang lunchen, passief zijn ...
- Agressief gedrag: roepen, pesten, met opzet roddelen, vandalisme ...
- Onvolwassen gedrag: ruziën, humeurig zijn, overdreven emotioneel reageren, botsen van persoonlijkheden ...

11

HOE KRIJGT U EMPOWERDE MEDEWERKERS?

Als organisatie wil u ‘empowerde’ medewerkers: gedreven medewerkers die hun werk niet alleen goed doen, maar ook meedenken en vorm geven.

Zeker in België, waar de hoge loonlast een optimale output vereist, is het essentieel dat u kan werken met gemotiveerde, betrokken medewerkers. Gelukkige medewerkers zijn de sleutel tot uw succes en trekken bovendien andere getalenteerde werknemers naar uw organisatie.

Hiervoor zijn er vier voorwaarden. Empowerde medewerkers

- 1) zijn mensen voor wie het werk heel wat *betekenis* heeft. Zij vinden hun werk belangrijk;
- 2) beschikken over de nodige vaardigheden en *competenties* voor hun job;
- 3) beschikken over een bepaalde *autonomie*. Ze kunnen zelf beslissen hoe ze hun werk uitvoeren en hebben tot op zekere hoogte invloed op de timing. Glijdende uren kunnen hiervan een voorbeeld zijn, hoewel sommigen dan weer beter werken in een systeem met vaste uren;
- 4) hebben enige *invloed* op wat er in hun afdeling gebeurt in de toekomst. Ze zijn betrokken.

Betekenis, competentie, autonomie en invloed zorgen voor empowerde medewerkers, van poetsvrouw tot directeur.

Indien deze vier elementen aanwezig zijn, gaat het in het Stress Model van Karasek (zie verder in deze gids) om mensen die het werk als relatief zwaar beschouwen, maar dit kunnen beheersen.

Deze empowerment is dus ook een vorm van preventie.

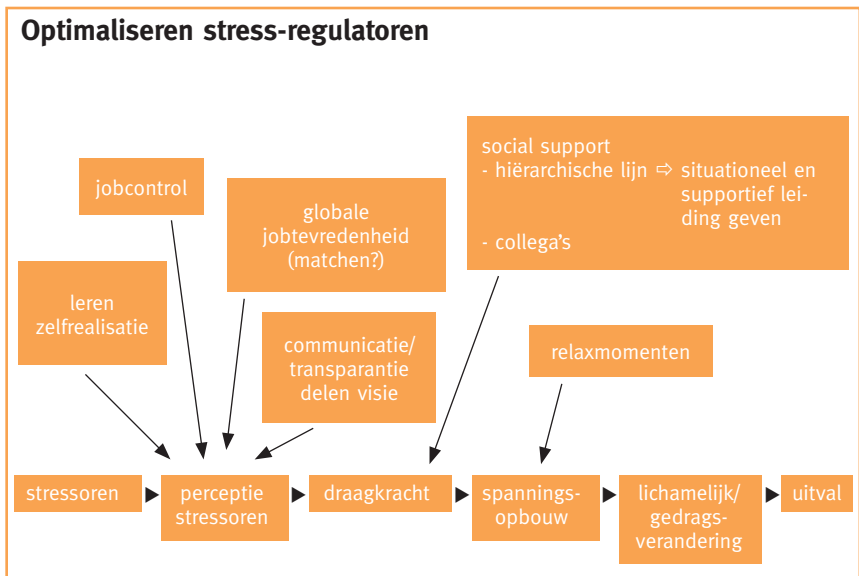
12

HOE KAN U HET GEVOEL VAN EEN HOGE WERKDRUK BEPERKEN?

Het gevoel van een (te) hoge werkdruk kan u verder reguleren door o.a. uw medewerkers inspraak en regulatiemogelijkheden te geven, een juiste dosis social support te bieden en uiteraard een optimale teamspirit onder collega's te stimuleren. Geregelde relaxmomenten en humor kunnen hierbij zeker helpen.

Belangrijk is dat u uw medewerkers meeneemt in de visie van uw bedrijf via een 'ww-communicatie' (wil je ... want). En net zoals in een gemotiveerd voetbalteam is het essentieel om de juiste man op de juiste plaats in te zetten. Niet alleen door een selectie bij het aanwerven maar ook door een testing bij elke grote functiewijziging, en zeker bij een promotie naar een leidinggevende functie.

Na de optimalisatie van uw organisatie, het stimuleren van de betrokkenheid van uw medewerkers en de zorgvuldige selectie en opleiding van uw leidinggevenden, blijft er toch vaak nog een deel 'reststress' over, bijvoorbeeld door lastige afnemers of klanten. Dit kan zeker het geval zijn bij de meer gevoelige medewerkers.



13

HOE KAN U VIA DE MIOS-ENQUÊTE HET WELZIJN IN UW ORGANISATIE IN KAART BRENGEN?

De Mios-enquête (*'merging individuals, organisation and society'*) is een brede en volledige doorlichting van bijna alle welzijnsaspecten in uw organisatie. Ze is heel bruikbaar in organisaties waar werkbetrokkenheid essentieel is voor de productie of voor uw klantenservice of patiëntenzorg.

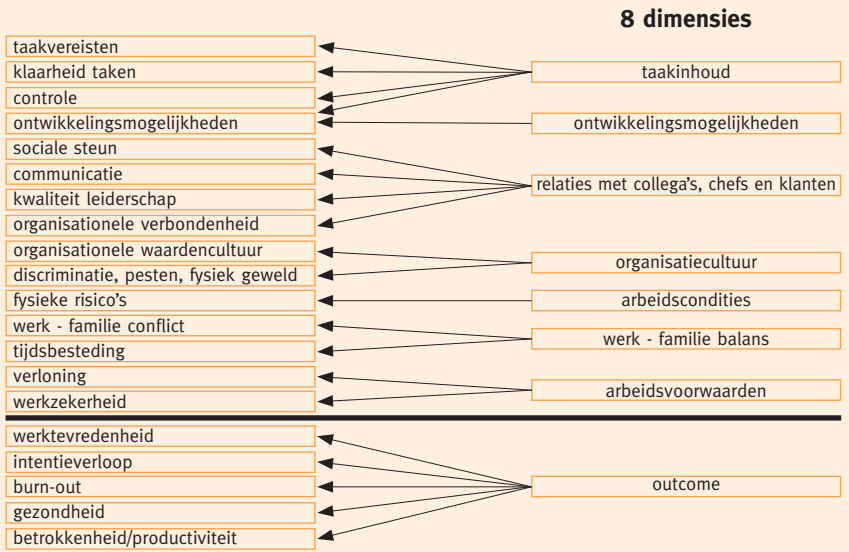
Deze doorlichting omvat zeven welzijnsdimensies, namelijk:

- taakhoud
- ontwikkelingsmogelijkheden
- werkrelaties (o.a. social support, communicatie, leiderschap)
- organisatiecultuur (waarden en grensoverschrijdend gedrag)
- fysieke arbeidscondities
- work-life-balancefactoren (o.a. woon-werkverplaatsingstijd)
- arbeidsvoorwaarden (o.a. verloning, waardering, werkzekerheid).

Bovendien wordt de uitkomst van deze welzijnsdimensies in kaart gebracht, namelijk:

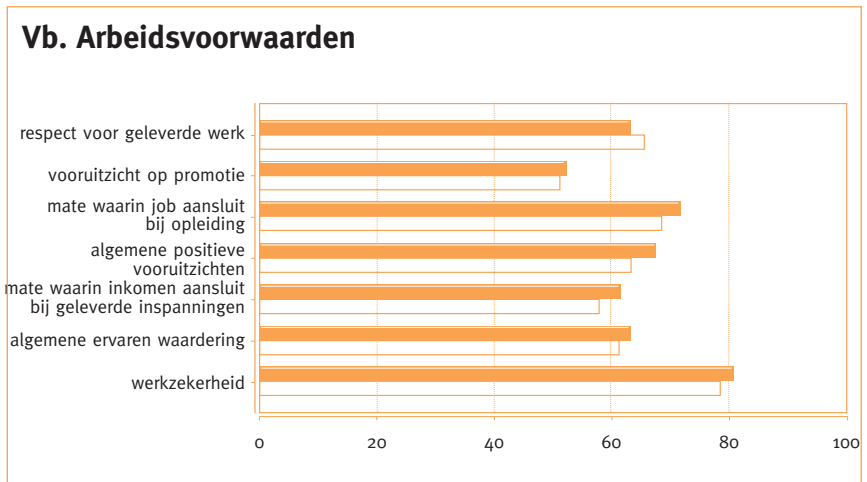
- werktevredenheid
- verloopintentie
- spanning en burn-out
- alcohol-, drugs- en medicatiegebruik
- en last but not least: werkbetrokkenheid

Overzicht van de verschillende dimensies voor de basismodule op basis van de hoofdindicatoren



De afname van de enquête gebeurt best elektronisch. Er is een benchmark mogelijk met andere, gelijkaardige bedrijven, maar ook onderling tussen uw afdelingen en functies.

Door de berekening per dimensie van de **'urgentie'** (belang versus tevredenheid), de **'retentie'**-factor (organisatiepositie en oorzaken tot uitstap) en de **Q-barometer** (% tevreden-ontevreden, wat soms andere knelpunten toont dan gemiddelden) komt u snel tot een prioriteitenstelling. Op basis hiervan moet er een praktisch plan van aanpak worden opgemaakt.



14

WAT MET INDIVIDUELE PROBLEMEN DOOR HET WERK?

De individuele problemen van uw medewerker kunnen werkgerelateerd zijn of privé. Bij privéproblemen is alcoholisme een sterk onderschat probleem (zie verder in deze gids).

Een voorbeeld van werkgerelateerde problemen zijn **interpersoonlijke conflicten**. Deze kunnen soms uitmonden in ‘pesterig’ gedrag en zijn wellicht de meest efficiënte ziekmakers. Conflicten kosten, onder andere door de bijhorende communicatiestop en een mindere werkbetrokkenheid van de toekijkende (en meelijdende) werkomgeving, behoorlijk veel geld aan uw organisatie.

Leidinggevendenden aarzelen vaak te lang en ‘durven’ nauwelijks ingrijpen. Indien ze toch ingrijpen, worden ze vaak meegesleurd in één kamp. Het is duidelijk dat leidinggevendenden hiermee moeten leren omgaan.

TIP: **Beginnende conflicten zijn vaak nog snel op te lossen. Bespreek daarom de spanningen tussen collega's tijdens het normaal weekoverleg. Zo kan u al veel problemen voorkomen.**

Daarnaast kan een **extreme werkdruk**, of een tijdelijk verhoogde gevoeligheid wegens bijvoorbeeld ziekte of privéproblemen, bij een voorheen uitstekend presterende medewerker verschillende onproductieve **stresseffecten** veroorzaken: prikkelbaarheid, onzekerheid, wisselende stemmingen, verwardheid, verstrooidheid, beoordelingsfouten, inspiratieloosheid of gebrek aan motivatie. Dankzij de juiste opvang en tijdige doorverwijzing zal deze, voorheen waardevolle, medewerker wellicht terug te winnen zijn. Bij een ongenueanceerde evaluatie, zonder begrip voor recente onderliggende oorzaken, zal uw medewerker steeds dieper in de put raken en steeds slechter functioneren. Uiteindelijk ‘moet’ hij dan vluchten in (langdurig) ziekteverlof.

15

MOET U DE ZWAARTE VAN HET WERK VERMINDEREN?

Het *Stress Model van Karasek* leert ons dat wij niet noodzakelijk de zwaarte van het werk moeten verminderen om het welzijn van de medewerker te vergroten. Het toont wel aan dat we moeten kijken naar de **inspraak en regelmogelijkheden** van die medewerker.

In de ideale situatie heeft uw medewerker uitdagingen in zijn werk, maar ook voldoende hefboomen om dit werk te regelen. Het is niet goed om zwaar werk te hebben zonder hefboomen.

VOORBEELD

Een lesgever van enkele veeleisende klassen in het hoger secundair onderwijs kan vinden dat hij heel zwaar werk heeft, maar geen hefboomen om dit werk te regelen. Mogelijke hefboomen zijn bijvoorbeeld de mogelijkheid om de samenstelling van de klas te kunnen wijzigen, of meer inspraak in het lessenrooster. Als er geen of onvoldoende hefboomen zijn, ervaart de lesgever zijn werk als overbelastend. Deze oorzaak kan leiden tot een aantal psychosociale klachten, wat dan weer kan leiden tot zich ziek voelen of zijn, en thuisblijven.

Het werk dat niet als zwaar wordt gepercipieerd, is zeker geen ideale situatie. Wanneer het werk te licht is en er dus overschot is, komt ook pestgedrag vaak voor. De personen met weinig regelmogelijkheden worden vaak gepest door de personen met veel regelmogelijkheden.



16

HOE GAAT U OM MET EEN CONFLICT TUSSEN GENERATIES OF CULTUREN?

Een vaak voorkomende oorzaak van interpersoonlijke frustraties en conflicten is **wederzijds onbegrip**. Twee structurele situaties die vaak voorkomen zijn het generatieconflict en de diversiteit aan culturen.

Een eerste situatie is het **generatieconflict**, o.a. tussen uw uitvoerende medewerkers onderling. De jonge generatie vindt de ongehinderde invulling van hun privéleven (GSM, hobby's ...) heel belangrijk en stelt op dit vlak fikse eisen bij aanwerving. In knelpuntberoepen geven werkgevers hier vaak aan toe. Het is dan ook niet verwonderlijk dat de oudere generatie geregeld moet constateren dat zij de minst gunstige uren blijken over te houden.

Leidinggevendenden behoren vaak nog tot een generatie waar hard werken en slagen in de job de norm was. Om door te groeien bij eenzelfde werkgever moest je eerst bereid zijn om alle klussen zonder morren op te pakken en geduldig wachten op een doorgroeimoment.

De jonge generatie is op zijn minst ongeduldiger te noemen en wil snel 'kansen', met optimale coaching. Ze schatten zichzelf hoog in en hun job is een doorgroeimoment in hun zelfrealisatie. Jobhoppen is de regel. Leidinggevendenden moeten *leren* met deze veranderende realiteit om te gaan.

Een andere vorm van mogelijk wederzijds onbegrip is de **diversiteit aan culturen** op de werkplek. In sommige (vooral uitvoerende) bedrijven betreft dit zelfs een erg belangrijke minderheid van de werknemers.

Een goed inzicht in de onderliggende redenen van conflicten en een duidelijk, transparant en open beleid op dit vlak kan veel oplossen.

17

HOE GAAT U BEST OM MET PRIVÉPROBLEMEN VAN UW MEDEWERKER?

Privéproblemen van uw medewerkers komen geregeld voor en hebben al te vaak een invloed op het functioneren. Belangrijk is dat u er zich als leidinggevende niet mee gaat moeien, maar indien gevraagd wel interesse toont. Veel medewerkers zijn namelijk verbolgen als hun baas zich totaal niet interesseert in hun problemen.

Door het veelvoud aan aanbiedingen wordt het voor uw medewerkers met privéproblemen soms complex om zelf hun weg te vinden. Bovendien is er vaak de drempel om hulp te durven vragen, of zijn velen door de tegenslagen zo pompaf dat ze zelf die stappen niet meer kunnen zetten.

Essentieel is dus dat u hen – vrijblijvend – een hulpkanaal aanbiedt, bijvoorbeeld via de arbeidsgeneesheer of de sociale dienst. Zo kan u medewerkers die lijden onder echtscheidingen, problemen met kinderen, psychische ziekte of schuldenlast vaak op weg helpen naar het juiste hulpkanaal.

18

WAT MET ALCOHOLISME?

Een zwaar onderschat individueel probleem is alcoholisme, dat snel kan leiden tot frequent kortdurend ziekteverlof, sociale spanning met collega's, meer fouten (die ze per definitie niet erkennen) en uiteindelijk ook een mindere productiviteit. Medewerkers met een problematisch alcoholgebruik hebben bovendien een negatieve invloed op het imago van uw onderneming.

Belangrijk hier is een snelle herkenning van het probleem door de leidinggevende, die hiervoor kan opgeleid worden. Doorgaans zijn het echter de naaste collega's die dit probleem eerst opmerken, en het – jammer genoeg – meestal doodzwingen tot het te laat is. Bij een snelle detectie en tijdige verwijzing is een volledig herstel van deze verslaving immers nog mogelijk. Bij een alcohol- en drugsbeleid speelt daarnaast o.a. de bedrijfscultuur, sensibilisatiecampagnes en het constructief bespreekbaar maken van het thema een belangrijke rol.

Welke psychosociale ondersteuning kan nuttig zijn voor uw onderneming?

- Analyse psychosomatische klachten vanuit het elektronisch gezondheidsdossier
- Fijne analyse via de Mios-enquête (meer info in deze gids)
- Werkgroepen onder leiding van de psychosociaal preventie-adviseur:
 - o bij crisis
 - o als risicoanalyse (in plaats van of ter aanvulling van de Mios-enquête)
 - o om de acties participatief te plannen
- Coachingtrajecten bij crisis en proactief bij veranderingen)
- Individuele begeleiding tot 'coping' bij reïntegratie
- Collectieve begeleiding bij reïntegratie van langdurig zieke medewerker

19

HOE KAN U LONG- EN INFECTIEZIEKTEN VOORKOMEN?

Roken en longproblemen op latere leeftijd gaan hand in hand. U kan als bedrijf uw medewerkers motiveren tot stoppen via een strikt toegepast rookbeleid, of u kan hen zelfs een rookstopbegeleiding aanbieden.

Daarnaast kunnen **griep**epidemies lelijk huishouden in uw medewerkerspotentieel. U kan hiervoor (jaarlijkse) griepvaccinaties in uw bedrijf laten organiseren.

Maar ook de **algemene gezondheid** speelt een belangrijke rol. Deze kan u op verschillende manieren stimuleren, bijvoorbeeld door extra aandacht bij het periodiek arbeidsgeneeskundig onderzoek, bewegingsprogramma's (bijvoorbeeld met stappentellers, start to run of stimulatie van fietsverplaatsingen), campagnes omtrent gezonde voeding en adviezen in verband met gezonde reftervoeding.

Hoe kan u de gezondheid van uw medewerkers bevorderen?

- Collectief rookstopprogramma
- Griepvaccinaties
- (reisvaccinatie)
- Sensibilisatie en opleiding rond gezonde voeding
- Sensibilisatie en begeleiding bewegingsprojecten
- Adviezen en voorschriften in verband met gezonde reftervoeding

SAMENVATTEND

- Er bestaan verschillende soorten verzuim volgens de mate waarin iemand zich ziek voelt en al dan niet gaat werken. Wij onderscheiden wit, roos, grijs en zwart verzuim.
- Naast de directe kosten van het gewaarborgd loon, brengt absenteïsme ook diverse indirecte kosten met zich mee. In uw bedrijf kunnen er ernstige, onderliggende problemen zijn die u veel geld kosten.
- Breng de absenteïsmecijfers objectief in kaart door de kengetallen te monitoren, eventueel per afdeling of per functie.
- Door de overspannen arbeidsmarkt kunt u een afwezige medewerker steeds moeilijker vervangen. De combinatie werk en privé neemt hierbij aan belang toe.
- Uw organisatie kan het ziekteverzuim al dan niet accepteren, en u kan al dan niet bereid zijn om te helpen. Dit levert vier mogelijke houdingen op: 'laissez faire', 'verander of verdwijnt', 'meehulpen en helpen' en 'veeleisend helpen'.
- De drie voornaamste ziekteoorzaken zijn fysische problemen, psychologische problemen en problemen aan luchtwegen.
- Streef naar een ergonomische werkomgeving, namelijk het zo goed mogelijk aanpassen van de werkomstandigheden aan de (rest)mogelijkheden van uw medewerkers.
- Psychosociale problemen zoals stress, met ziekteverlof als gevolg, kunnen deels te wijten zijn aan werkomstandigheden en deels aan privéproblemen. Breng op collectief vlak de diverse oorzaken van stress, conflicten en frustraties in kaart. Een handig hulpmiddel is de Mios-welzijnsdoorlichting.
- Betekenis, competentie, autonomie en invloed zorgen voor empowerde medewerkers, die hun werk niet alleen goed doen, maar ook meedenken en vorm geven.
- Een vaak miskende oorzaak van interpersoonlijke frustratie en conflicten is wederzijds onbegrip.
- Verminder niet noodzakelijk de zwaarte van het werk van uw medewerker, maar zorg voor inspraak en regelmatigheid.
- Een sterk onderschat probleem is alcoholisme. Een snelle herkenning en tijdige verwijzing is hierbij belangrijk.

Uw opties als werkgever

- *Wanneer kan ik mijn afwezige medewerker laten controleren?*
- *Wat als de huisdokter en de controlearts elkaar tegenspreken?*
- *Welke rol speelt de leidinggevende?*
- *Wanneer neem ik best contact op met mijn afwezige medewerker?*

In het vorige deel kon u al lezen hoe u ziekteverzuim in uw onderneming kan voorkomen. Hier bespreken wij nog enkele concrete acties voor als uw medewerker toch afwezig is.

20

WANNEER KAN U MEDISCHE CONTROLES LATEN UITVOEREN?

Het afleveren van een medisch getuigschrift betekent niet dat uw medewerker automatisch recht heeft op gewaarborgd loon. Als werkgever heeft u namelijk het recht om de arbeidsongeschiktheid van uw medewerker te laten onderzoeken door een controlearts. Dit recht strekt zich uit over de volledige periode van arbeidsongeschiktheid, dus ook buiten de periodes waarin er recht is op gewaarborgd loon. U mag ook meermaals controle uitoefenen in één enkele periode van arbeidsongeschiktheid.

U mag zelf kiezen op welke arts u voor de controle een beroep doet. U kan echter niet de arbeidsgeneesheer van uw eigen bedrijf als controlearts aanstellen. Als zaakvoerder van een vennootschap kan u ook geen beroep doen op uw echtgenote als controlearts.

U kan enkel uw medewerker geneeskundig laten controleren wanneer deze zelf zijn arbeidsongeschiktheid inroept. U heeft dus niet het recht om uw medewerker te laten onderzoeken om bijvoorbeeld vast te stellen dat deze niet langer geschikt is om zijn werk te verrichten.

Door de Wet op het Eenheidsstatuut kan u als werkgever in uw arbeidsreglement een soort beschikbaarheidsperiode vastleggen. Dit is een tijdspanne waarbinnen uw medewerker zich beschikbaar moet houden voor een controle door een controlearts. Deze periode omvat maximum vier opeenvolgende uren en situeert zich tussen 7 en 20 uur.

11,5 11,5 % van de onderzochte medewerkers gaat na de controle vervroegd terug aan de slag. De laatste jaren is er een daling op het vlak van vervroegde werkhervattingen.

21

WAT DOET DE CONTROLEARTS?

De controlearts gaat na of uw medewerker echt arbeidsongeschikt is. Hij verifieert de waarschijnlijke duur van de ongeschiktheid en de eventuele andere medische gegevens die noodzakelijk zijn, bijvoorbeeld deze met een invloed op de vaststelling van het gewaarborgd loon.

Alle andere vaststellingen vallen onder het beroepsgeheim. De controlearts mag feitelijke vaststellingen wél meedelen.

De controlearts bezorgt vervolgens zo vlug mogelijk een schriftelijk verslag aan uw medewerker.

Er kan discussie ontstaan over het tijdstip van de controle. De controle moet plaatsvinden op een redelijk tijdstip. Een nachtelijke controle kan uw medewerker ontgensprekelijk als onredelijk beschouwen.

Wat mag de controlearts niet doen?

- Na het uitvoeren van de controle de arbeidsongeschikte medewerker uitnodigen om zich opnieuw bij hem aan te bieden op een latere datum.
- De arbeidsongeschikte medewerker vragen om zich opnieuw aan te bieden bij een verlenging van de arbeidsongeschiktheid.
- De medewerker bevelen om het werk te hervatten; enkel de werkgever kan dit doen.

50

In de voorbije vijf jaar steeg het aantal controles met 50 %.

22

WAT ALS UW MEDEWERKER DE WONING MAG VERLATEN?

In dit geval is er géén getuigschrift van de behandelende geneesheer waarin staat dat uw medewerker zich niet buitenshuis mag begeven. De controlearts heeft hier de keuze: hij kan de medewerker uitnodigen op een door hem bepaalde plaats, dag en uur of hij kan een – al dan niet aangekondigd – bezoek brengen bij uw medewerker thuis.

Vaak is de tweede optie veel interessanter. Zo komt de controlearts veel te weten over de persoonlijke en gezinstoestand van de medewerker en heeft hij meer kans om deze aan te treffen tijdens werkzaamheden.

Indien de controlearts een uitnodiging verstuurt of bezorgt aan de werknemer, moet hij hiervan wel het bewijs kunnen leveren. Een individuele uitnodiging is nochtans niet noodzakelijk: een CAO of arbeidsreglement kan ook vermelden dat de werknemer zich spontaan bij een bepaalde arts moet aanbieden.

Indien de medewerker zich mag verplaatsen, zoals in deze situatie het geval is, dan kan hij ook niet verplicht worden om thuis te blijven.

In de praktijk zal de controlearts bij afwezigheid een geschreven uitnodiging in de brievenbus achterlaten. De medewerker moet zich vervolgens op het kabinet van de controlearts aanbieden. In dit geval zijn de verplaatsingskosten ten laste van u als werkgever.

23

WAT ALS UW MEDEWERKER DE WONING NIET MAG VERLATEN?

Als uw medewerker volgens het geneeskundig getuigschrift de woning niet mag verlaten, is de controlearts verplicht om een bezoek te brengen aan zijn verblijfplaats. De betrokkene moet dan ook beschikbaar blijven op die verblijfplaats of op een andere plaats, die hij dan wel tijdig moet bekendmaken aan u.

De medewerker die de woonst niet mag verlaten moet ook op zon- en feestdagen thuisblijven en in staat zijn de controle te ondergaan tijdens de normale uren (06 u – 21 u).

Controlearts, een hondenjob?

De rechtspraak heeft al meermaals beslist dat de medewerker pogingen moet ondernemen om de controle vlot te laten verlopen. Alleenstaanden die in bed moeten blijven en vrezen dat ze de deurbel niet zullen horen, dienen bijvoorbeeld een bericht aan de huisdeur aan te brengen. Verder mag iemand natuurlijk niet opzettelijk de deur gesloten houden of bijvoorbeeld weigeren om een hond weg te roepen.

24

WELKE MOGELIJKE SANCTIES ZIJN ER VOOR UW MEDEWERKER?

Als de controlearts uw medewerker arbeidsgeschikt verklaart en deze laatste het werk niet hervat, kan hij het recht op gewaarborgd loon verliezen vanaf de eerste datum van de uitnodiging op het kabinet of de dag van het eerste huisbezoek van de controlearts. Dit geldt niet voor de periode van arbeidsongeschiktheid waarover geen betwisting is.

Wanneer uw medewerker zich bewust onttrekt aan de controle of de controle onmogelijk maakt, dan kan u als werkgever weigeren om het gewaarborgd loon uit te betalen.

8

7 à 8 % van de medewerkers kan niet gecontroleerd worden. Zij zijn niet thuis op het moment van de controle en reageren niet op de oproep van de dokter.

Het zich onttrekken aan de medische controle op zichzelf is geen dringende reden tot ontslag. Toch kan de houding van uw medewerker in verband met de controle in bepaalde gevallen wel beschouwd worden als een dringende reden tot ontslag, bijvoorbeeld als een zieke en dus arbeidsongeschikte medewerker zonder u te verwittigen een week op vakantie vertrekt.

25

BEIDE DOKTERS SPREKEN ELKAAR TEGEN: WAT NU?

De medische controle kan twee mogelijke vaststellingen opleveren: ofwel bevestigt de controlegeneesheer de arbeidsongeschiktheid van uw medewerker, ofwel is hij het oneens met de verklaring van de behandelende arts.

Het doktersattest van de behandelende geneesheer van uw medewerker en het doktersattest van de controlearts zijn juridisch evenwaardig. Indien beide attesten elkaar tegenspreken, kan uw medewerker, die het gewaarborgd loon eist, of uzelf, die wenst dat hij het werk hervat, het geschil beslechten voor de rechtbank of de scheidsrechterlijke procedure opstarten.

In het laatste geval wordt er een derde arts-scheidsrechter aangesteld die een medisch onderzoek uitvoert. Binnen de drie werkdagen na zijn aanduiding neemt deze arts een beslissing, die definitief en bindend is voor alle partijen. Indien uw medewerker gelijk krijgt, dan bent u verplicht om het gewaarborgd loon te betalen voor de periode waarop het geschil betrekking had.

In tegenstelling tot een controlearts kan een arbitragearts ook met terugwerkende kracht oordelen.

De kosten van een arbitrageonderzoek (in 2014: € 113,00) vallen steeds ten laste van de verliezende partij.

HOE KAN U UW LEIDINGGEVENDEN ONDERSTEUNEN?

Het is evident dat de beslissing om ziek thuis te blijven in sterke mate zal afhangen van de werkmotivatie van uw medewerker. Maar ook de leidinggevende speelt, zoals duidelijk wordt in verschillende vragen en antwoorden in deze gids, een belangrijke rol.

De leidinggevenden moeten ademruimte krijgen om onmiddellijk problemen en conflicten aan te pakken, met steun van directie en HR-afdeling. Ze moeten beschikken over een duidelijk opvolgsysteem. Bovendien moet u hen selecteren op basis van onder andere sociale vaardigheden, die verder worden getraind via opleidingen.

Indien u *langdurig* ziekteverlof wil vermijden (bv. bij knelpuntberoepen, medewerkers op sleutelfuncties of met specifieke vaardigheden), is het belangrijk om na vier à zes weken ziekte een afspraak met een expert zoals de arbeidsgeneesheer te organiseren. Rond deze periode vindt namelijk de *mindsetting* plaats bij uw betrokken medewerker: “word ik een invalide of zal ik verder kunnen werken, eventueel met beperkingen”? Het is belangrijk om in die periode uw (reeds langdurig) zieke medewerker te helpen oriënteren naar een revalidatie en uiteindelijk een werkhervatting.

TIP: Belangrijk zijn de vroegere ervaringen van uw medewerker als hij half ziek kwam werken.

Hoe vingen de leidinggevenden hem dan op? Toonden zij voldoende waardering? En hadden zij voldoende begrip als het uiteindelijk toch niet lukte? Uitspraken zoals “als je niet alles aankunt, zou je beter thuisblijven” kwetsen en worden de volgende keer verrassend goed opgevolgd.

Ook de ‘opvang’ bij terugkeer na een lange ziekteperiode (of na de zoveelste korte ziekte) is een sleutelmoment voor de invloed van uw leidinggevenden (zie verder). Het is het ideale moment om te peilen naar eventuele onderliggende oorzaken, waarvoor kan doorverwezen worden naar experts.

Of uw medewerker al dan niet op ziekteverlof gaat, is uiteindelijk een beslissing van zijn behandelende arts, weliswaar op vraag van uw medewerker. Dit heeft gevolgen voor de collega’s en uw bedrijf.

Aangezien de vraag tot ziekteverlof vaak deels afhankelijk is van de werkmotivatie is het uw recht om te peilen naar die motivatie, niet naar de aard van de ziekte.

Het is daarom belangrijk dat u **uw hiërarchische lijn laat opleiden** in deze werkhervattings- of verzuimgesprekken.

Bij terugkeer na een langdurig psychisch probleem (waaronder ook alcoholisme) kan het aangewezen zijn om de herinstructie van die medewerker in zijn werkomgeving te faciliteren en te begeleiden.

Verzuimdrempel

De verzuimdrempel is afhankelijk van de ernst van de ziekte en de betrokkenheid en motivatie van de medewerker. Daarnaast speelt ook de druk die vanuit de organisatie wordt uitgeoefend om toch te komen werken een belangrijke rol.

U kan deze verzuimdrempel verhogen door de verzuimgelegenheid en de verzuimbehoefte te verlagen. Het eerste doet u door o.a. ziektemeldingsprocedures, medische controles van zieke medewerkers en verzuimgesprekken. Het tweede door het verhogen van de arbeidstevredenheid, motivatie en betrokkenheid.

Welke opleidingen kunnen nuttig zijn?

- Voor uw leidinggevenden (hiërarchische lijn):
 - o inzicht in stressdynamiek
 - o motiverend en ontstressend leiding geven
 - o conflictpreventie (onderkennen en reageren op interpersoonlijke conflicten)
 - o conflictbemiddeling
 - o communicatie
- Voor uw medewerkers:
 - o sensibilisatie burn-out
 - o opleiding rond 'zelfzorg'
 - o opleiding rond teambuilding
- Specifieke opleidingen:
 - o omgaan met agressie voor medewerkers
 - o opleiding vertrouwenspersonen
 - o voeren werkhervattingsgesprekken
 - o voeren verzuimgesprekken
 - o voeren functioneringsgesprekken

27

HOE EN WANNEER NEEMT U BEST CONTACT OP MET DE AFWEZIGE MEDEWERKER?

Tijdens de verzuimperiode zijn er drie contactmomenten waarbij het belangrijk is dat u 'actief' luistert: bij het begin van de afwezigheid, tijdens de verzuimperiode en bij de terugkeer van de medewerker.

1) HET EERSTE TELEFONISCHE CONTACT

Het eerste contact dat de leidinggevende heeft met de afwezige medewerker is op initiatief van de medewerker zelf. De leidinggevende dient in het eerste contact belangstelling en betrokkenheid te tonen voor de zieke collega en de praktische regeling van het werk te waarborgen. Na het gesprek informeert hij de direct betrokkenen, zoals de collega's.

TIPS:

- Laat de zieke medewerker zelf aan het woord
- Toon belangstelling
- Verzamel informatie
- Parafraseer
- Neem de tijd om te luisteren of bel later terug
- Vermijd negatieve reacties zoals het laten uitschijnen van vooroordelen of misplaatste intonatie
- Vermijd het gevoel van controle (start het gesprek bv. niet met de vraag "Hoelang denkt de dokter dat het zal duren?")
- Laat uw afwezige medewerker rechtstreeks bellen naar de leidinggevende, in plaats van een e-mail te sturen naar de personeelsdienst. Zo kan de leidinggevende onmiddellijk praktische maatregelen nemen om het werk te organiseren. Deze maatregel versnelt dus de communicatie, het vergroot de drempel en biedt een positief perspectief. Dit is een voorbeeld van hoe u het keuzegedrag bij grijs en zwart verzuim kan beïnvloeden.

2) CONTACT ONDERHOUDEN TIJDENS DE AFWEZIGHEID (ZEKER ALS HET VERZUIM WAT LANGER DUURT)

Via een telefonisch contact of een thuisbezoek tijdens de ziekte probeert u de drempel om naar het werk terug te keren zoveel mogelijk te verlagen. Op

die manier houdt u de zieke medewerker betrokken bij de organisatie en het werk, en kan u informeren naar de evolutie van de te verwachten afwezigheidsduur. Wanneer er onduidelijkheid bestaat over de oorzaak van de ziekte, kan u eventueel polsen of het verzuim te maken heeft met de aard van het werk (“Is er misschien iets op het werk gebeurd waardoor je ziek bent geworden? Zijn er dingen die we kunnen doen om het je makkelijker te maken?”).

TIPS:

- Neem frequent contact op (zoek een goed evenwicht)
- Heeft uw onderneming een personeelsblad? Laat het thuis bij de medewerker bezorgen
- Laat af en toe ook een collega contact opnemen
- Vraag niet te diep door
- Houd rekening met de medewerker en de aard van de ziekte

3) HET TERUGKEERGESPREK

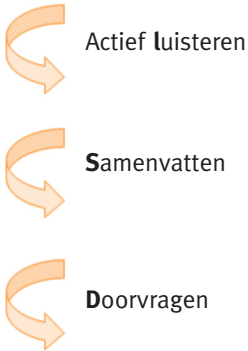
Het is belangrijk dat u als leidinggevende, zeker bij langere afwezigheden, op de eerste dag van de terugkeer de tijd neemt om met uw medewerker aan tafel te zitten. U stelt hem hiermee gerust zodat hij zich weer zo snel mogelijk thuis voelt op de werkplek. Bovendien kan u de medewerker hier informeren over de actuele situatie op het werk (welke werkzaamheden zijn overgedragen?), de veranderingen en kan u eventueel peilen naar oorzaken. Uw medewerker krijgt dankzij de aandacht ook het gevoel dat hij gemist werd. Als uw medewerker na drie maanden afwezigheid pas na drie dagen zijn leidinggevende opnieuw ziet, dan zal hij niet bepaald het gevoel krijgen dat hij gemist werd.

28

HOE KAN U 'ACTIEF' LUISTEREN?

Actief luisteren is belangrijk, want zo zorgt u voor wederzijds begrip en stimuleert u de interactie. Bovendien creëert dit duidelijkheid en voorkomt u op die manier voorbarige conclusies.

Een nuttige techniek is 'LSD':



Een belangrijke valkuil hierbij is de “jij bent”-boodschap, die de relatie kan schaden:

- Zaken worden veralgemeend
- Eén aspect wordt opgeblazen
- De boodschap toont een gebrek aan respect
- Ze veroorzaakt tegenwerking en wraakzucht
- De boodschap wordt vaak als straf opgevat
- Ze is vaak onterecht

29

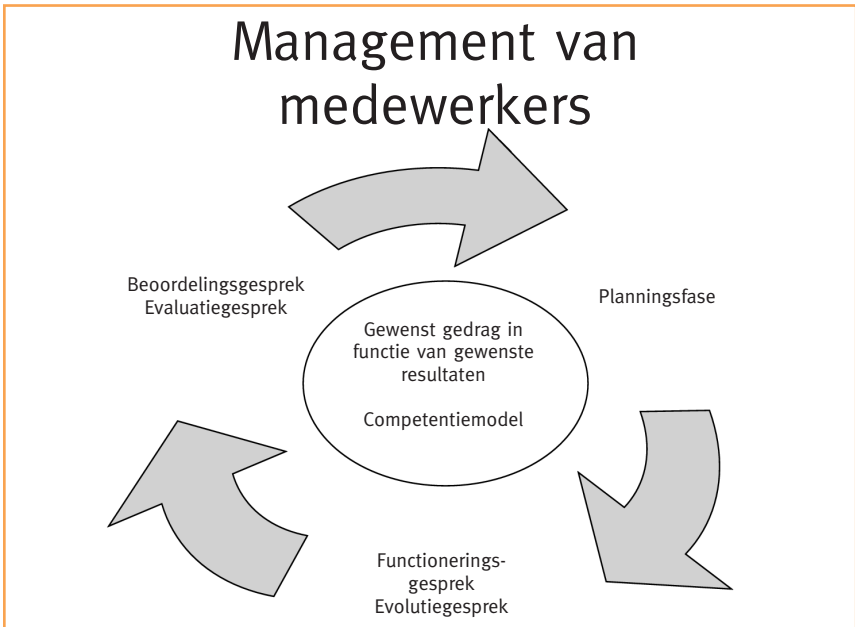
WAT IS DE ROL VAN COMPETENTIEMANAGEMENT?

Een competentie is een gewenst gedrag in functie van gewenste resultaten. Competentiemanagement is een manier om uw human resources, uw menselijk kapitaal, te beheren. Het is een investering die rendement oplevert. Hiervoor heeft u een beleidsplan nodig, want u wil er een bepaalde richting mee uitgaan in functie van uw visie, missie, waarden en strategie.

Het eigenlijke competentie management bestaat niet enkel uit een oplistings van de gewenste resultaten en wat uw medewerkers moeten kunnen en willen doen. Het is ook een set van tools om dat effectief te realiseren. Want niet iedereen heeft bij aanwerving of bij een verandering onmiddellijk de gewenste competenties. U moet hier aandacht aan besteden, enerzijds via vorming, training en opleiding, anderzijds via monitoring door functionerings- en evaluatiegesprekken. Als er in uw organisatie nog geen systeem is van functioneringsgesprekken, is het ook zeer moeilijk om verzuimgesprekken te gaan organiseren.

Belangrijk in competentie management

- Persoonlijk ontwikkelingsplan
- Persoonlijk actieplan
- Functioneringsgesprekken (agendapunten: arbeidsinhoud, arbeidsomstandigheden, arbeidsverhoudingen)

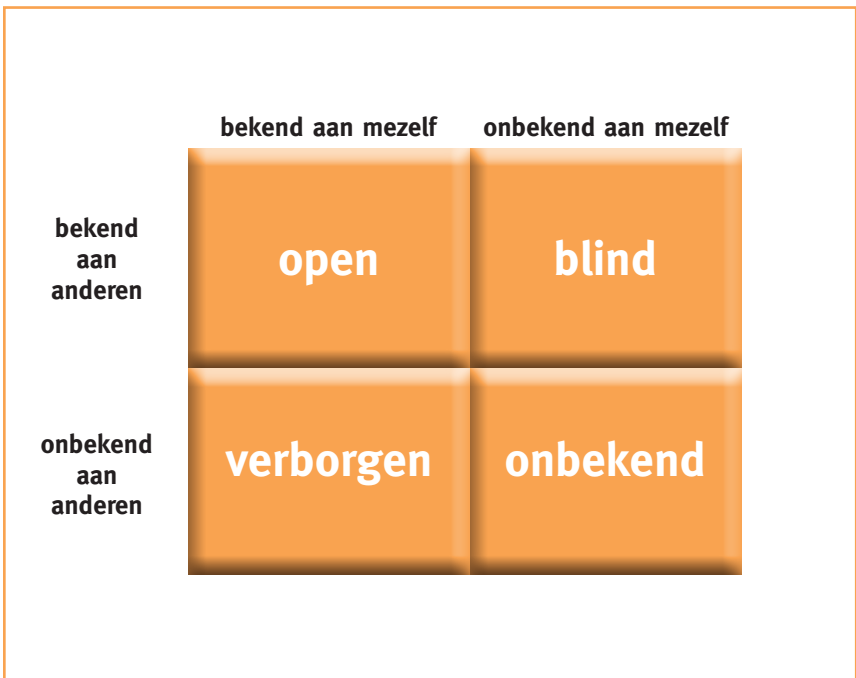


30

WANNEER VOERT U EEN BIJSTURINGSGESPREK MET UW MEDEWERKER?

Bij frequent verzuim voert u een bijsturingsgesprek met de medewerker. Een functioneringsgesprek kan dus ook perfect dienen om arbeidsinhoud, -omstandigheden en -verhoudingen ter sprake te brengen en de verzuimkeuze te beïnvloeden. Zo'n gesprek toont dat u betrokken bent, ook al wordt er niet over verzuim gesproken. Wanneer uw medewerker bijvoorbeeld veel, maar telkens kort, afwezig is, kan u dit als leidinggevende ter sprake brengen in het gesprek: "we zien dat je vaak afwezig bent". Dit hoeft niet altijd op een formele manier te gebeuren.

We denken vaak dat we alles weten van een ander, maar er zijn dingen die u weet en verborgen zijn voor de ander, en omgekeerd, dingen waar uzelf blind voor bent. Het functioneringsgesprek is het uitgelezen moment om verborgen en blinde vlekken bloot te leggen.



31

WANNEER VOERT U EEN AFWEZIGHEIDSGESPREK MET UW MEDEWERKER?

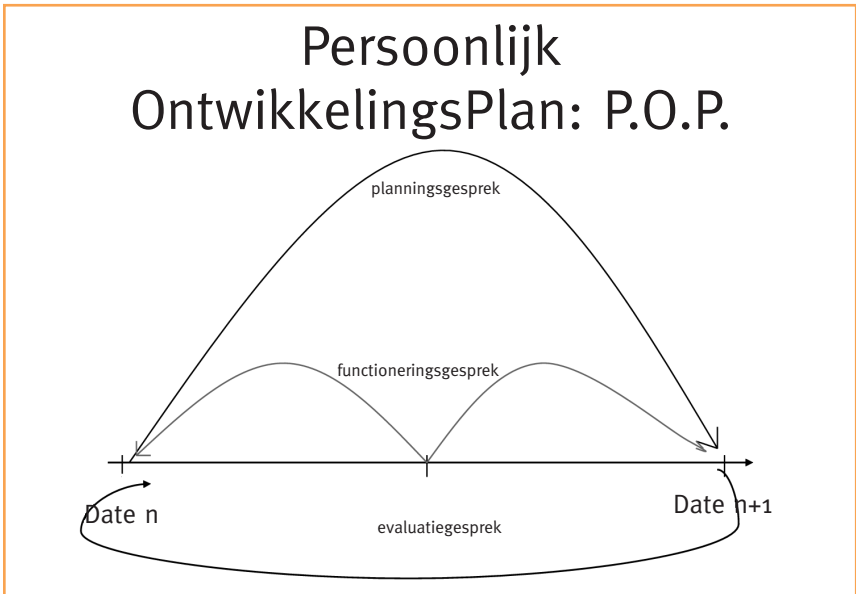
Wanneer een medewerker frequent afwezig is, voert u eerder een **afwezigheidsgesprek** in plaats van een functioneringsgesprek. Hierin geeft u feedback over zijn gedrag.

U kan hiermee nagaan wat de oorzaak is van de afwezigheid en onderzoeken of er een verband is tussen de afwezigheid en organisatiegebonden factoren.

Dergelijke gesprekken kunnen dus ook inhouden dat u een negatieve boodschap moet brengen, wat niet eenvoudig is.

Tips om een moeilijk gesprek te voeren

- Spreek in uw eigen naam: “Ik vind ...” en dus niet “persoon X of afdeling Y zegt dat ...”.
- Breng de feiten.
- Geef uw gevoel hierbij: “Ik heb er moeite mee dat ...”.
- Toon de gevolgen hiervan aan, bijvoorbeeld op het vlak van praktische organisatie van het werk, demotivatie van collega’s, verzuring van de sfeer of klachten van klanten.
- Tracht oorzaken te vinden en deze bespreekbaar te maken.
- Maak afspraken: wat kan wel en wat kan niet?
- Vraag een engagement van de medewerker.



KAN U ZICH VERZEKEREN TEGEN DE AFWEZIGHEID VAN UW MEDEWERKER?

Aan de afwezigheid van uw medewerker hangt een stevig prijskaartje vast. Via verschillende verzekeringen kan u hierop inspelen. De bekendste is de **arbeidsongevallenverzekering**. Deze wettelijk verplichte polis verzekert arbeidsongeschiktheid van de werknemer door een arbeidsongeval en een ongeval op de weg van en naar het werk. Als werkgever betaalt u steeds de eerste maand door bij arbeidsongeval. Van de verzekeraar recupereert u 90 % van dat eerste maandloon. Een bijkomende mogelijkheid is de **verzekering van het gewaarborgd loon na arbeidsongeval**. Indien u deze polis neemt, betaalt uw verzekeraar u ook de overblijvende 10 % van de eerste maand samen met de patronale sociale lasten.

Dankzij deze twee polissen kan u bijgevolg de loonkost zo goed als volledig recupereren.

Daarnaast zijn er nog aanvullende verzekeringen die vooral belangrijk zijn voor de retentie van uw medewerker:

- **verzekering ‘boven wettelijk maximum’**

Als werkgever bent u verplicht om een arbeidsongevallenverzekering te nemen tot het ‘wettelijk maximum’². Het loon erboven zal uw medewerker dus verliezen bij een arbeidsongeval. Met de verzekering ‘boven wettelijk maximum’ zal hij ook het deel boven die grens recupereren.

- **verzekering privéongeval**

Indien uw medewerker werkongeschikt wordt door een ongeval buiten het werk, zal hij met deze verzekering vergoed worden op dezelfde wijze als bij een arbeidsongeval, weliswaar na tussenkomst van de mutualiteit.

- **groepsverzekering en werkongeschiktheid**

Deze formule is het meest aangewezen (als extralegaal voordeel) omdat uw medewerker zowel bij ziekte als bij ongeval zijn loon zo goed als blijvend behoudt. Deze waarborg kan enkel als module binnen een groepsverzekering voor werknemers.

63

Bij arbeidsongevallen gaat het in 63 % van de gevallen om een mannelijke arbeider.

² Bepaald bij KB – in 2014: € 40.927,18.