Samenvatting
Bedrijven hanteren het verzuimcijfer nog vaak als indicator van hoe het met de organisatie gesteld is. Maar verzuim terugdringen alleen is niet voldoende om als organisatie concurrentiekracht te houden en innovatief, flexibel en productief te zijn. Van een verzuimmodel moeten werkgevers toe naar een gezondheidsmodel, waarbij preventie, productiviteit, zelfregie en gezondheidsmanagement centraal staan. Gezondheidsmanagement werkt preventief en richt zich op het vergroten van de betrokkenheid en de productiviteit van medewerkers. Met een beleid dat focust op preventie kan de werkgever vele kosten besparen. Ook kunnen medewerkers zo gemotiveerder en productiever worden en in staat worden gesteld meer eigen regie te pakken over gezond en prettig werken.

Focus op preventie: rendement op organisatie én individu

Uitval van medewerkers vanwege gezondheidsproblemen kost werkgevers en de samenleving veel geld. Toch staat verzuimpreventie nog steeds op een laag pitje, terwijl het alle aandacht verdient. Met een beleid gericht op preventie kan de werkgever kosten besparen en kunnen medewerkers gemotiveerder en productiever worden.

In tijden van crisis kan preventie op een lager plan komen te staan. Duurzaamheid staat wel degelijk op de ondernemingsagenda, maar de noodzaak van een proactief beleid wordt kennelijk niet altijd als zodanig ervaren: “We hebben toch een dalend ziekteverzuim?!” Een begrijpelijke reactie. Zeker in de zware tijden waarin veel Nederlandse werkgevers verkeren. Want waarom moet je als werkgever eigenlijk de focus op preventie hebben? Dat gezondheidsgerelateerde arbeidsuitval veel kost, mag inmiddels bekend worden verondersteld.

Een studie uit 2011 van Arbobalans calculeerde de totaalkosten voor de samenleving toen al op € 26 mrd. Dat daar echter ook een concrete en grote winst voor BV Nederland te behalen valt, is bij veel werkgevers echter minder bekend. CapGemini rekende in opdracht van SZW een business case door en kwam bijvoorbeeld op een jaarlijkse besparingskans van € 2,6 mrd. Daarnaast wijst onderzoek uit dat een verhoging van de productiviteit met 1% van het BBP een positieve impuls geeft van ca. € 6 mrd. Grote bedragen die onderstrepen dat investeren in preventie en duurzame inzetbaarheid loont. Hier gaan we nog voorbij aan het gegeven dat de toenemende concurrentiedruk een steeds hogere innovatiekracht van onze medewerkers vraagt. In een tijd van

17-201405

moordende concurrentie zijn innovatie en flexibiliteit soms de enige duurzaam onderscheidende kwaliteiten. Om als organisatie innovatief, flexibel en productief te zijn, moeten medewerkers goed in hun vel zitten. Alleen dan kan een hogere productiviteit behaald worden. In hoeverre is dat het geval als verzuim nog steeds een impact van miljarden euro's heeft? En wat zegt dat verzuim ons in relatie tot de potentiële productiviteit?

Verzuim met diepere betekenis

Nu zijn de oorzaken van verzuim niet altijd te duiden. Er kan sprake zijn van een duidelijk individuele aanwijsbare ziekte of blessure, maar er kan ook een 'diepere' oorzaak aan ten grondslag liggen, die is geworteld in een niet optimaal aansluitend bedrijfsbeleid. Het is bijvoorbeeld bekend dat een derde van het werkgerelateerde ziekteverzuim veroorzaakt wordt door werkstress. Waar komt deze werkstress vandaan?

Om te beginnen moet men met steeds minder mensen steeds meer werk doen en wordt ook nog eens een hogere flexibiliteit verwacht. Niet iedereen kan dat opbrengen. Om aan de druk te ontsnappen, zijn werknemers geneigd zich sneller ziek te melden. Een verschijnsel dat we bijvoorbeeld bij onderwijs- en financiële instellingen zien. In deze branches wordt dan ook de helft van het ziekteverzuim veroorzaakt door de hoge werkdruk.

Werkdruk is zeker in deze tijden van crisis een factor om rekening mee te houden. Daarnaast heeft ook autonomie in het werk, dus het zelfstandig taken kunnen uitvoeren, effect op het verzuim. Volgens de in mei gepubliceerde Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden 2013 (NEA) van TNO en CBS, is tussen 2008 en 2013 het aandeel werknemers met zelfstandigheid in het werk van 61% naar 56% gedaald. Dat is geen goede zaak. Eerder onderzoek van TNO toonde namelijk al aan dat werknemers, die zelf kunnen beslissen hoe en wanneer zij hun werkzaamheden uitvoeren, minder vaak burnout-klachten hebben dan werknemers die dat niet kunnen.

Een andere belangrijke factor die bijdraagt aan verzuim is de werksfeer. Van de ondervraagden in de NEA zegt 15% wel eens last te hebben van ongewenst gedrag van anderen binnen de organisatie. Tot slot heeft de gehanteerde managementstijl invloed op de uitval van medewerkers. Als de medewerker veel verantwoordelijkheid draagt, maar de manager op een directieve manier leiding geeft, sluit dat niet aan en kan dit leiden tot uitval. Verder hebben medewerkers die bijvoorbeeld in beperkte mate werktempo, werkinhoud, werklast en carrièreontwikkeling kunnen bepalen ook een hogere kans op uitval. Daarnaast zijn er natuurlijk ook nog medewerkers die zich om welke reden dan ook onvoldoende gehoord voelen en verzuim als stil protest tegen het management gebruiken.

De bovenstaande opsomming van 'diepere' factoren die een rol kunnen spelen, illustreert dat verzuim zich niet altijd even simpel laat verklaren. De zogenaamde psychosociale arbeidsbelasting (PSA) is dan ook niet voor niets de meest voorkomende beroepsziekte in Nederland. Hierbij spelen overigens niet alleen de verstoorde balans tussen werk en privé en de werkdruk een belangrijke rol, maar ook agressie en geweld op de werkvloer of baanonzekerheid (zoals dreiging van reorganisaties en boventallig worden), waardoor bij 33% van de medewerkers de motivatie terugloopt.

Het kan dus ook een resultante zijn van dieper liggende oorzaken. Het kan zelfs de organisatie wijzen op belangrijke management- of beleidsmatige vraagstukken die aandacht behoeven en die wellicht groeikansen voor de organisatie bieden, bijvoorbeeld rondom thema's als 'vitaliteit' en 'duurzame inzetbaarheid' van de medewerker.

De huidige stand van zaken

Nu blijkt uit recent onderzoek van VGZ dat ongeveer de helft van de werkgevers recentelijk thema's als 'vitaliteit' aan de orde heeft gesteld. Een klein aantal organisaties geeft aan zich in dit kader specifiek op de groep 'oudere werknemers' (55+) te richten. Expliciete, beleidsmatige en managementaandacht voor preventie en gezondheidsmanagement is vooralsnog gering.

Opvallend is verder dat het Nationaal Programma Preventie eigenlijk nauwelijks tot niet bekend is bij de ondervraagden. De beleefde urgentie van gezondheidsmanagement lijkt onder druk van de huidige economische crisis onder werkgevers terug te lopen. Gevraagd naar de gezondheids- en/of inzetbaarheidsproblemen binnen het bedrijf,

geven werkgevers aan dat er “weinig grote issues” zijn. Het verzuim is over de gehele linie geleidelijk gedaald. Cijfers van het CBS geven een gemiddeld verzuimpercentage in 2013 van 3,9%. Naar eigen zeggen van de werkgevers is dit “onder controle”.

Het onderzoek wijst tevens uit dat werkgevers de balans tussen werk en privé, psychosociale problemen, prestatiedruk en keuzestress als een lastig probleemgebied benoemen. Werkgevers krijgen het gevoel dat de medewerkers “tegenwoordig alle ballen in de lucht willen houden, overal aan mee doen, dat lukt gewoon niet...”. Tevens constateren werkgevers dat de werkdruk in combinatie met de groeiende arbeidsonzekerheid medewerkers “ziek maakt”. Veel werkgevers zien dit overigens als een groter maatschappelijk aandachtspunt.

Sommige werkgevers zijn overigens niet altijd even druk bezig met hun eigen rol in diezelfde maatschappij. Voor de werkgever staat ten slotte al geruime tijd ‘overleven’ en kostenreductie op nummer één. De interesse vanuit de werkgever richting medewerker loopt dan ook terug en er is minder vaak ruimte voor bijvoorbeeld loopbaanontwikkeling van medewerkers.

Van verzuimmanagement naar gezondheidsmanagement

Zoals we ook in bovengenoemde onderzoeksresultaten terugzien, beschouwen veel bedrijven het verzuimcijfer vooralsnog als belangrijke indicator van hoe het met de organisatie is gesteld. Veel werkgevers hanteren dan ook nog steeds een beleid dat er sec op gericht is om het bestaande verzuim verder omlaag te brengen. Heeft een bedrijf lage verzuimcijfers, dan gaat het goed, lijkt de gedachte te zijn. De ambitie om lage verzuimcijfers te realiseren is op zich goed, maar dient als model wel te worden bijgesteld aan de actualiteit van vandaag.

Tegelijkertijd zien werkgevers zich namelijk geconfronteerd met steeds grotere private verantwoordelijkheden op het gebied van re-integratie, begeleiding, preventie en verzuim. Door deze verantwoordelijkheid beschikt de werkgever echter ook over een grotere hoeveelheid mogelijkheden om een integraal gezondheidsmanagementplan in te richten. Een mooie kans voor groei van rendement van zowel organisatie als medewerker.

Alles begint er echter mee dat de organisatie een duidelijke eigen visie op gezondheidsmanagement ontwikkelt: van reactieve verzuimbegeleiding naar proactieve preventie door de focus op motivatie en inzetbaarheid. Een geactualiseerd model waarbij gezondheidsmanagement centraal staat, richt zich in de eerste plaats op het vergroten van de betrokkenheid en de productiviteit van medewerkers. Het behalen van goede bedrijfsresultaten valt in het gezondheidsmodel samen met het investeren in een gezonde en stimulerende werkomgeving. De werkgever concentreert zich niet sec op ziekte of het verzuim, maar op de vraag hoe hij ervoor kan zorgen dat medewerkers in goede gezondheid, met motivatie en plezier in de organisatie werken. Door te focussen op die motivatie en inzetbaarheid gaat de werkgever van reactieve verzuimbegeleiding naar proactieve preventie. Met andere woorden: verzuimreductie is niet het directe doel, maar via preventie wel een van de uiteindelijke resultaten. Daarvoor zijn een goed arbo-, verzuim- en re-integratiebeleid van groot belang.

Verder vraagt gezondheidsmanagement om een nieuwe rolverdeling tussen werkgever en medewerker. In plaats van restrictief te acteren ten aanzien van verzuim, maakt de moderne werkgever een proactief gezondheidsbeleid concreet; uiteraard gefaciliteerd door middelen en inzetbaar budget vanuit de organisatie. De rol van de werkgever is dan vooral die van aanbieder van (bedrijfs)zorg, waarbij de wachttijden voor behandelingen zoveel mogelijk worden teruggebracht en bedrijfszorg zoveel mogelijk proactief wordt ingezet. Deze bedrijfszorg levert hij via bijvoorbeeld een bedrijfszorgpakket, met snelle toegang tot gerichte interventies en een op de individuele medewerker afgestemde zelfmanagementomgeving.

De leidinggevende faciliteert daarbij de balans tussen enerzijds de organisatie, die vraagt om productiviteit, flexibiliteit en bemensing en anderzijds de medewerker, voor wie met name motivatie, competenties en gezondheid belangrijk zijn. Hierbij speelt de stijl van leidinggeven door de manager (nog steeds) een cruciale rol. Het is van belang dat deze positief stimulerend is en ruimte biedt aan verantwoordelijkheid en initiatief van de medewerkers. Daarbij moet zoveel mogelijk worden ingespeeld op de intrinsieke motivatie bij de medewerker. De werkgever

kan net als bij persoonlijke ontwikkeling ook bij gezondheidsmanagement steeds de vraag stellen: waarin zou deze medewerker zich willen verbeteren?

De medewerker zelf heeft met name een rol op het gebied van dit zelfmanagement. Werkgever en werknemer hebben daarbij een gedeelde verantwoordelijkheid voor de gezondheid en het verzuim van de werknemer. Medewerkers dienen zelfredzaam te zijn en zelf contact op te nemen met de bedrijfsarts of de verzekeraar als dat nodig is. De werkgever gaat zich pas ergens mee bemoeien als de medewerker er 'zelf niet uit komt'.

Uiteraard beslist de medewerker uiteindelijk zelf in welke mate hij of zij aan de slag gaat met zelfmanagement. In de aangeboden ondersteuning en faciliteiten zal de werkgever dan ook zorgvuldig onderscheid moeten maken naar type medewerker, functie-inhoud, achtergrond en opleiding. Dergelijke interventies kunnen overigens vaak heel goed digitaal aangeboden worden. Uit recent onderzoek van de Universiteit van Amsterdam blijkt dat bijvoorbeeld therapie volgen vanachter de pc net zo effectief is als een therapie op de stoel of bank bij de psycholoog.

En ten slotte zal ook de bedrijfsarts een andere rol moeten gaan spelen. In plaats van uitsluitend medisch te adviseren, zal hij zich in de nieuwe situatie concentreren op leefstijl, werkstijl en gezond werkgedrag. Daarnaast wordt de aandacht op het mentale vlak (bijvoorbeeld door het inschakelen van een psycholoog of maatschappelijk werker) en het fysieke vlak (bijvoorbeeld door het inschakelen van een fysiotherapeut) vergroot, zodat er in een veel vroeger stadium actie kan worden ondernomen.

Draagvlak onder medewerkers

Draagvlak voor preventie en zelfmanagement kun je als werkgever niet afdwingen, maar wel stimuleren: door betrokkenheid bij en waardering voor medewerkers en het werk dat zij doen. Kennis van de persoonlijke situatie, hoe het is gesteld met het plezier in het werk en de mate waarin de huidige werkplek perspectief biedt voor de nabije toekomst, zijn belangrijke factoren voor dat draagvlak. Structurele en organisatiebrede communicatie in heldere taal is daarbij zeer belangrijk, evenals de toonzetting en basishouding ten aanzien van zelfmanagement. Deze begrippen moeten vanuit een positief perspectief worden benaderen. Het in staat stellen van de medewerker om de eigen regie te nemen (het 'empoweren') is een hele andere boodschap van al dan niet 'gedwongen' zelfredzaamheid.

Te vaak gebeurt het in de praktijk dat werkgevers door middel van een eenmalige - en soms dure - interne campagne de medewerkers informeren, maar daar in de praktijk vervolgens weinig gevolg aan wordt gegeven. Veel effectiever is het om het beleid doorlopend over het jaar mee te nemen in diverse communicatie-uitingen. Denk hierbij aan een vaste rubriek in de interne nieuwsbrief, een vast onderdeel in het jaarverslag, een column op de intranethomepage en een pagina op de beeldschermen in de gang of het bedrijfsrestaurant.

Naast een positieve lading zijn uiteraard herhaling en herkenning van het bedrijfsbeleid op dit vlak cruciaal voor het creëren van draagvlak bij de medewerkers. Beter nog is het beleidsonderdeel tot 'gezondheidsbeleid' te verheffen. Op deze wijze geeft de werkgever uiting aan de relatie met de medewerker voor de langere termijn (inclusief carrière- en ontwikkelmogelijkheden). Dat maakt de medewerker vaak veel ontvankelijker om de eigen leefstijl en het effect daarvan op de werkprestaties eens onder de loep te nemen.
Tegelijkertijd dient, ondanks de verwevenheden met het 'grotere beleid' van de organisatie, het gezondheidsbeleid laagdrempelig te blijven. Blijf dicht bij de persoonlijke wereld van de medewerker en geef niet alleen tips tegen stress, maar wijs hem ook op bijvoorbeeld het nieuwe gezonde eten, het inzetten van een beweegcoach of help hem bij het kiezen van een nieuwe sport door middel van een digitale sportkiezer. Kortom: eenvoud, eenduidigheid, een directe benadering en een directe beloning van de medewerker geven het beste effect.

Wilt u meer informatie over dit onderwerp of advies hoe u verzuimpreventie en zelfmanagement van uw medewerkers in uw organisatie het beste kunt oppakken? Neem dan contact op met VGZ via zakelijk@vgz.nl of bel 088- 131 35 00. Of kijk op vgz.nl/bedrijfszorg.