

STRATEGISCH VERZUIMMANAGEMENT

Stoplichtmodel is een goede leidraad

Het ziekteverzuim is in Nederland historisch hoog en de arbeidsmarkt is ook nog eens krappere dan ooit. Als werkgever je verzuim terugdringen is daarom zeker nu belangrijk. Dan helpt het als je weet wanneer je wat moet doen. Het stoplichtmodel is daarvoor een goede leidraad.

Tekst Daniël Rijnbeek

Ondanks de krapte op de arbeidsmarkt moeten organisaties ook blijven investeren in het binden en boeien van bestaande medewerkers. Vergeet niet om ook hen aandacht te geven en zuinig te zijn op je mensen. Het mes snijdt dan aan twee kanten: tevreden medewerkers verzuimen minder en maken je aantrekkelijker voor nieuw talent.

VIER NIVEAUS VAN VERZUIM

Aan de hand van je verzuimcijfers kun je ontdekken waar de pijn in je verzuimbeleid zit en daar actie op ondernemen. Het stoplichtmodel geeft daar inzicht in. Dat model onderscheidt vier niveaus van verzuim: onder de 2,5%, (wit) tot 4,5% (groen), tot 7% (oranje) en boven de 7% (rood). Aan

elk niveau is een actie gekoppeld waarmee je als eerste aan de slag kunt. Als jouw organisatie onder de 2,5% verzuim zit, is dat normaal. Dan zit je in de witte zone en hoef je geen extra actie te ondernemen om de verzuimcijfers te beperken.

GROENE ZONE: CULTUUR EN MANAGEMENT

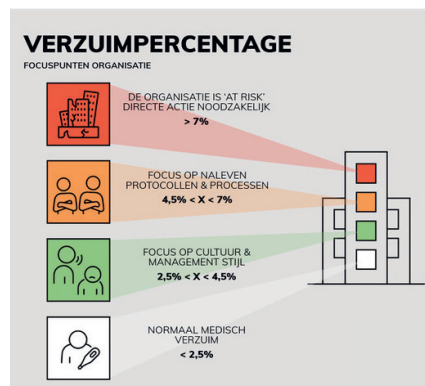
In de praktijk blijkt dat verzuim boven de 2,5% vaak te maken heeft met de cultuur en de managementstijl van een organisatie. Behalve aandacht geven aan het verzuim, is het in deze 'groene zone' belangrijk om ook te kijken naar de medewerkers die er wel zijn: 94% is wél aanwezig en verdient dus aandacht. Een verzuimende medewerker kost per week vier uur aan begeleiding en regelwerk. Aan iemand die niet verzuimt, besteden we nog niet eens één uur per week. Dus voer dat goede gesprek, maar pak meteen door en zorg dat de werknemer verantwoordelijkheid neemt voor zijn eigen inzetbaarheid: vraag wat iemand bijdraagt om de werkgever blij te maken en wat zijn bijdrage is aan de afdeling.

Eigen verantwoordelijkheid geven vergroot de medewerkerstevredenheid en verlaagt het verzuim. Bovendien vergroot het de kans dat mensen blijven. Een werk-

nemer die gemiddeld tevreden is, zal voor 10% meer salaris overstappen naar een ander. Maar iemand die het bij jou écht naar zijn zin heeft, zal zelfs voor een loonsverhoging van 30% niet bij je weggaan.

ORANJE: FOCUS OP NALEVING

Zit je verzuim tussen de 4,5% en 7%, dan is er een grote kans dat jouw organisatie een probleem heeft met protocollen en processen en het naleven ervan. Ga eens na hoe vaak het voorkomt dat iemand met griep drie weken uit de running is. Bel zo iemand eens en vraag wat er aan de hand is. En laat je toe dat mensen zich via WhatsApp ziekmelden, dan gaat het geheid fout. Er zijn ook bedrijven waar medewerkers zich op directieniveau telefonisch moeten ziekmelden. Dat werkt zeer drempelverhogend. Er wordt vervolgens een fruitmand besteld waarmee de leidinggevende 's middags langs de zieke gaat om beterschap te wensen. Dát is persoonlijke aandacht. Vraag je af of je het verzuimbeleid wel duidelijk maakt aan de medewerkers. Weten die wat er van ze wordt verwacht? Staat verzuim elke twee weken op de vergaderagenda of is het alleen een cijfer in het jaarverslag?





ROOD: NÚ ACTIE!

Een verzuimpercentage boven de 7% vereist direct actie. Het functioneren van de organisatie komt dan in gevaar. Dergelijke percentages zien we bijvoorbeeld in de zorg, door externe factoren als corona en het personeelstekort. De werkdruk wordt groot, het verzuim loopt op: er is sprake van een vicieuze cirkel. Neem dan de organisatie onder de loep. Is er genoeg aandacht voor de mensen en inventariseer je wel wat zij nodig hebben?

Werkgevers zijn in deze markt bereid om bijna iedereen aan te nemen, maar wees daar voorzichtig mee. Heb je al een hoog verzuim en ben je ook nog eens niet kritisch op wie je aanneemt, dan heeft dat impact op de betrokkenheid van je bestaande personeel. De werkdruk gaat oplopen als mensen na korte tijd weer vertrekken en je vaste kern gaat zich ook oriënteren op een andere baan. De andere kant is: nee zeggen tegen werk en accepteren dat je misschien even pas op de plaats moet maken. Anders haal je mensen binnen die het tegenovergestelde opleveren van wat je beoogt.

VAN BORE OUT NAAR PLAYFUL WORK

Experimenteer ook met interventies die de betrokkenheid van werknemers vergroten. Repeterend werk zorgt bijvoorbeeld vaak voor een 'bore out'. Hun motivatie en betrokkenheid neemt snel af en het verzuim is bij deze mensen hoger dan gemiddeld. Wat kan helpen is, om 'playful work' te introduceren: gedrag waarbij de medewerker iets onverwachts toevoegt aan het werk. Laatst hadden treinconducteurs bijvoorbeeld bedacht om het openen van de treincoupé en het 'goedemorgen' zeggen te blijven herhalen totdat reizigers reageerden. Want een conducteur krijgt bijna nooit een reactie op zijn begroeting. Daarmee prikkel je de klant, maar maak je tegelijk het repeterende werk een stuk leuker.

KLEINERE BEDRIJVEN

In kleine organisaties is de betrokkenheid van mensen zo groot, dat ze vaak te lang doorgaan en daardoor veel langer verzuimen. Als dga moet je door gesprekken met mensen inzichten krijgen en gepaste

maatregelen nemen. Zie je dat het wat minder gaat met iemand, stuur hem of haar dan eens preventief naar de arbo-arts. Dat voorkomt grotere problemen op de lange termijn. En maak gebruik van de dienstverleners om je heen, zodat je niet alles zelf hoeft te doen. Uit onderzoek blijkt dat mkb-bedrijven regelmatig vergeten om verzuim te claimen bij de verzuimverzekeraar. Daarom is het goed om 'een rode knop' te hebben: een telefoonnummer dat je kunt bellen als er een verzuim melding is, zodat problemen worden voorkomen. Dan ontstaat er synergie en versterken de dienstverleners elkaar. «



Daniël Rijnbeek
specialist Employee
Benefits VLC & Partners

Dit artikel is tot stand gekomen in samenwerking met VLC & Partners.