



Ziekteverzuim in België 2013

Benchmarks, cases & beleid

Inhoudsopgave

De goede formule van verzuimaanpak	3
DEEL 1 - BENCHMARKS	5
1. Elf jaar stijging	5
2. Ziekteverzuim 2013, de cijfers	13
3. Sterke stijging langdurend ziekteverzuim	19
4. De kost van het ziekteverzuim: gemiddeld 19 euro per uur	24
5. Ziekteverzuim van jongeren stoort het meest	25
DEEL 2 - BELEID	28
1. Naar een effectieve aanpak van verzuim	28
- Verzuimbeleid = kosten besparen	
- Verzuimbeleid: de eerste stappen	
- Naar een aanwezigheidsbeleid	
- Kaderstuk: Absenteïsme of presenteïsme?	
- Naar een beleid van inzetbaarheid!	
2. Duurzaam verzuimbeleid is preventief en integraal	34
3. Hoe in uw organisatie draagvlak creëren voor een verzuimbeleid?	36
Steekproef en methodologie	38
Verzuim aanpakken: waarvoor kunt u terecht bij SD Worx?	39

De goede formule voor verzuimaanpak verhoogt de inzetbaarheid van medewerkers

De invoering van het eenheidsstatuut leidde onder meer tot de afschaffing van de carenzdag: de eerste werkdag wegens ziekte of ongeval bij een afwezigheidsperiode van minder dan 14 kalenderdagen. Deze carenzdag was in principe onbezoldigd en werd toegepast op arbeiders, bedienden in hun proefperiode en bedienden met een arbeidsovereenkomst voor bepaalde duur of bepaald werk van minder dan drie maanden. Door het verdwijnen van de carenzdag (vanaf 2014) krijgt een werknemer die zich ziek meldt meteen vanaf de eerste dag het gewaarborgd loon.

De betaling van een extra dag gewaarborgd loon leidt dus tot een grotere kost voor werkgevers. Geen evidentie in een land waar de totale loonkost al tot de hoogste van Europa behoort. Daarnaast botsen we op het gegeven dat de verzuimcijfers afgelopen jaar alweer hoge pieken bereikten. Vooral het kortdurend verzuim legt druk op een organisatie en heeft een diepe impact op de bedrijfsprocessen en de indirecte kosten. Het inhuren van tijdelijke vervangers, het presteren van overuren door collega's, de impact op de tijdsbesteding van leidinggevenden,...: het zijn allemaal gekende schadelijke neveneffecten.

Sinds 2002 vertoont **het kortdurende ziekteverzuim** (ziekteperiode van minder dan 1 maand) in België **een nagenoeg constante stijging**. Bedroeg het Belgisch gemiddelde toen 2,22%, dan klokten we in 2013 af op een cijfer van 2,51%. Meteen goed voor het doorbreken van de magische grens van 2,50%. Een verrassing is het echter niet, want de laatste jaren lag dit cijfer reeds vrij hoog.

Het langdurend ziekteverzuim (ziekteperiode van langer dan 1 maand) is vooral de laatste jaren aan een sterke stijging bezig. In 2008 bedroeg het nog 1,56%, in 2013 werd een cijfer van 2,30% opgetekend. Net iets minder dan in 2012 toen een cijfer van 2,33% werd geregistreerd.

De oorzaken hiervan zijn al meermaals uitgebreid aan bod gekomen: een **ouder wordende arbeidspopulatie, de economische crisis, stress, werkdruk, arbeidsomstandigheden, demotivatie en de problematiek van de citroenloopbaan**. Uit het engagementonderzoek van SD Worx blijkt dat een groot deel van langdurig zieke werknemers **mentaal** afhaakt: ze voelen zich ondergewaardeerd en kunnen zich niet langer identificeren met de cultuur en de waarden van hun organisatie. Het zijn ook vooral de oudere werknemers die langer afwezig zijn. Zo zijn oudere medewerkers tot 20 dagen langer afwezig dan hun jongere collega's. Hoewel de kost van langdurend ziekteverzuim grotendeels voor rekening van de sociale zekerheid valt, vormt de lagere inzetbaarheid van medewerkers voor elke organisatie een probleem. En hoe langer werknemers afwezig zijn, hoe moeilijker bovendien hun re-integratieproces verloopt.

De stijgende verzuimcijfers tonen ook aan dat Belgische ondernemingen er tot op heden niet in geslaagd zijn om een passend verzuimbeleid te voeren. Hierbij is nood aan een balans tussen een reactief verzuimbeleid (om onterecht verzuim tegen te gaan) en een proactief verzuimbeleid (creëren van betere werkomstandigheden). Bovendien is verzuim een complex gegeven, met parameters waarop ondernemingen niet altijd direct impact hebben.

Een goed verzuimbeleid moet trachten om het verzuim tot een aanvaardbaar niveau terug te brengen. Hierbij moet aandacht geschonken worden aan die parameters waarop een

organisatie wel een sturende invloed kan uitoefenen. Het gaat dan vooral over ontevredenheid en gebrekkig engagement: ontevreden en ongemotiveerde medewerkers zijn vaker ziek en laten een groter gemiddeld aantal dagen ziekteverzuim optekenen dan hun tevreden collega's. Bedrijven moeten dus sleutelen aan **jobinhoud** en zich focussen op de **motivatie, betrokkenheid, vitaliteit, gezondheid** en **re-integratie** van hun medewerkers.

Verzuim is bij uitstek een maatschappelijk probleem, waarbij oplossingen moeten gezocht worden in samenspraak met de overheid en de sociale partners. Daarbij moet niet alleen gestreefd worden naar een louter aanwezigheidsbeleid, maar ook aandacht geschonken worden aan de betrokkenheid en het engagement van werknemers. De werkzaamheidsgraad moet omhoog, maar ook de werkbaarheid. Alleen dan kunnen we het verzuim terugdringen en de concurrentiepositie van onze ondernemingen vrijwaren.

Veel leesplezier!

Jan Laurijssen,
Directeur HR Innovation



Deel 1: Benchmarks

1. Elf jaar stijging

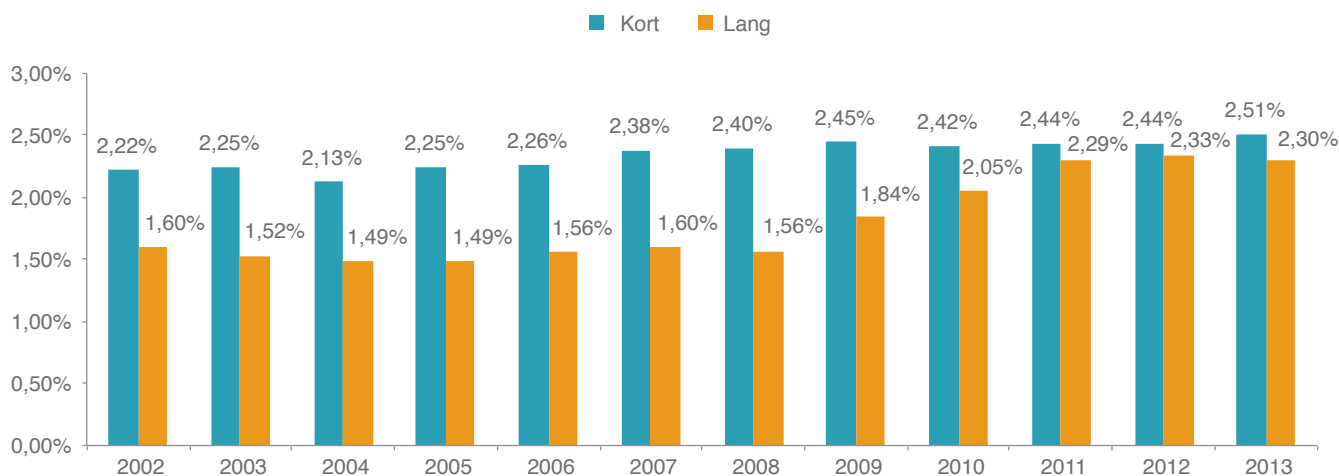
Gemiddeld verliest een Belgische organisatie 9% van zijn normale capaciteit door ongeplande en onverwachte afwezigheden. Het ziekteverzuim speelt hierin de grootste rol. In 2013 kostte een uur ziekteverzuim gemiddeld 19,09 euro. Dat bedrag omvat louter de loonkost van de niet-gepresteerde uren. Omvangrijke indirecte kosten zoals productiviteit- en kwaliteitsverlies, de vervanging van de zieke werknemer, een stijgende werkdruk en motivatieverlies bij collega's zijn hier niet eens in rekening gebracht. Vooral het kortdurend ziekteverzuim kan door zijn onvoorspelbaarheid de goede werking van ondernemingen in het gedrang brengen.

Verzuim heeft dus een grote impact op de kosten en de werking van een organisatie. SD Worx onderzoekt om die reden al meer dan tien jaar het arbeidsverzuim in Belgische ondernemingen. De jaarlijkse steekproef voor

dat onderzoek bestaat uit ongeveer 500.000 werknemers van plusminus 15.000 bedrijven uit de privésector.

Verzuim in België: een algemene malaise

De voorbije elf jaar stelde SD Worx een nagenoeg constante stijging van het kortdurende verzuim vast (Figuur 1). Enige uitzonderingen vormen het jaar 2004 (daling tot 2,13%) en 2010 (heel lichte terugval na het recordjaar 2009). Voor de rest is het een crescendo-verhaal, met een grote sprong tussen 2006 en 2007 (van 2,26% naar 2,38%). Vanaf dat moment stijgt het kortdurende verzuim boven de 2,40%, om in 2009, het jaar van de Mexicaanse griep, uit te komen op 2,45%.



Figuur 1. Evolutie van het ziekteverzuim in België sinds 2002



In 2013 blijft het kortdurende op een hoog niveau pieken (2,51%). Ondanks reële inspanningen op het vlak van verzuimbeleid slagen bedrijven er blijkbaar niet in het absentisme terug te dringen. Al is het correcter om te zeggen dat niet alle bedrijven in alle sectoren daarin lukken. De voorbije tien jaar gaan er steeds meer werkdagen verloren aan absentisme, wat zonder twijfel een weerslag heeft op de productiviteit, de loonkost, de organisatie van het werk en de motivatie van de niet-verzuimende medewerkers.

Zo mogelijk nog zorgwekkender, is de recente stijging van het langdurend ziekteverzuim. Tussen 2002 en 2007 schommelde dat tussen 1,5% en 1,6%, om vanaf 2008 pijlsnel de hoogte in te schieten. De laatste jaren strandt

het gemiddelde cijfer op 2,3%. SD Worx definieert langdurend verzuim als verzuim langer dan een maand, maar korter dan een jaar. Het percentage is de weergave van het aantal verzuimde dagen tegenover het potentieel aantal te werken dagen voor de periode na de eerste maand ziekte. In Hoofdstuk 3: Sterke stijging langdurend ziekteverzuim gaan we verder op deze ontwikkeling in.

De sterke stijging van het langdurend ziekteverzuim draagt in grote mate bij tot de opmars van het globale verzuimcijfer. Dat ligt met 4,8% intussen een vol procent hoger dan in 2002, wat betekent dat we in de praktijk ruim 2,5 dagen langer ziek dan in 2002.

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
KV	2,22%	2,25%	2,13%	2,25%	2,26%	2,38%	2,40%	2,45%	2,42%	2,44%	2,44%	2,51%
LV	1,60%	1,52%	1,49%	1,49%	1,56%	1,60%	1,56%	1,84%	2,05%	2,29%	2,33%	2,30%
Totaal	3,82%	3,77%	3,62%	3,74%	3,82%	3,98%	3,96%	4,29%	4,47%	4,73%	4,77%	4,81%

Tabel 1. Evolutie ziekteverzuim België sinds 2002

Hoog fluctuerend verzuim bij arbeiders en sterke stijging bij bedienden

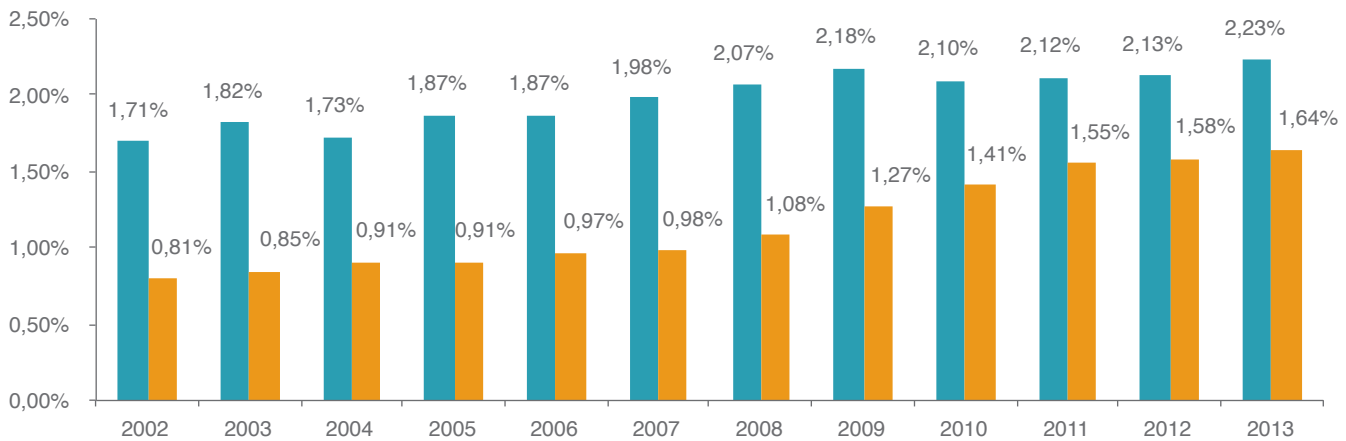
Om deze evolutie goed te begrijpen, moeten we bovenstaande cijfers meer in detail bestuderen. Traditioneel ligt het absentieïsme bij **arbeiders** hoger dan bij bedienden (figuur 3). Zo werd in 2002 bij bedienden een kortdurend ziekteverzuim van slechts 1,7% gemeten, terwijl de arbeiders afklokten op

2,95%. Wat echter wel opmerkelijk is: het cijfer van de arbeiders is sindsdien nauwelijks gefluctueerd. Het schommelt altijd net onder of boven de grens van 3%.

Over diezelfde periode (2002 – 2013) is bij de **bedienden** daarentegen een quasi constante stijging van het kortdurend verzuim waar te nemen: van 1,7% in 2002 tot een piek van 2,2% in 2013 (figuur 2). Hetzelfde beeld zien we opduiken bij het langdurend verzuim dat afklokt op 1,64%.

Bedienden

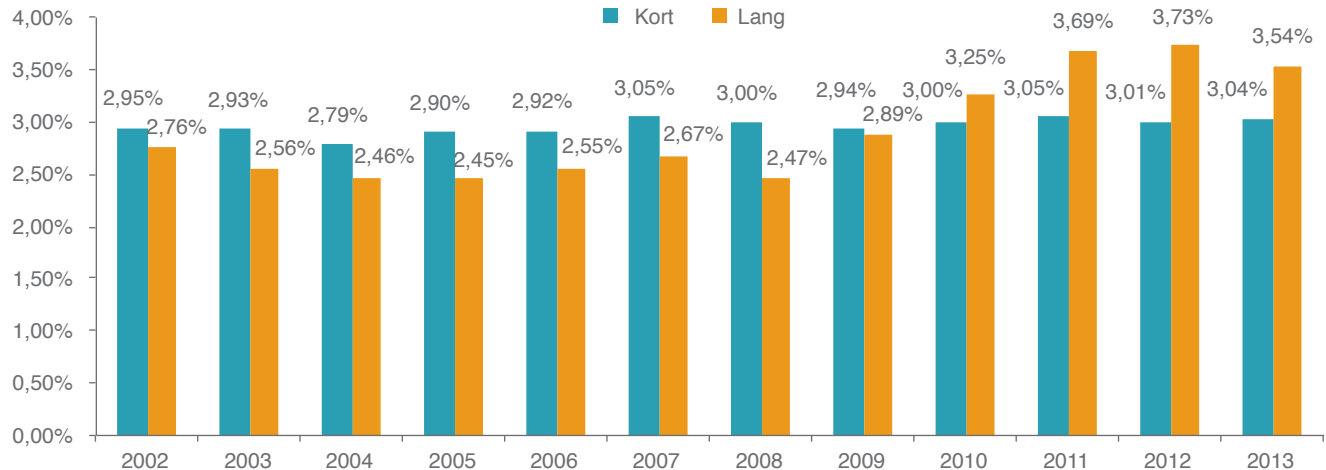
■ Kort ■ Lang



Figuur 2: Evolutie ziekteverzuim bedienden

Arbeiders

■ Kort ■ Lang



Figuur 3: Evolutie ziekteverzuim arbeiders

Verzuim en afwezigheden

Alle organisaties worden in mindere of meerdere mate geconfronteerd met afwezigheid van hun medewerkers. We moeten hier wel een onderscheid maken tussen geplande en onverwachte afwezigheden:

1. Vaste of geplande afwezigheden. Het gaat hier om feestdagen, geplande (on) betaalde vakantie, opleidingsdagen en teambuildingactiviteiten.

2. Onverwachte, niet geplande afwezigheden. Andere afwezigheden kunnen onverwacht maar gewettigd zijn, zoals afwezigheid door zwangerschap, geboorte, verlof om dwingende redenen, educatief verlof of loonbaanonderbreking. Wanneer het evenwel gaat om onverwachte, niet ingeplande afwezigheden van het werk, waarbij de oorzaak (en het initiatief) bij de medewerker ligt, spreken we van verzuim. De verzuimde tijd is de tijd waarin er geen prestaties worden geleverd door de medewerker, terwijl de arbeidsovereenkomst dat wel voorschrijft.

Het strikte verzuim onbepert in duur, waarop de werkgever evenwel een zekere impact kan uitoefenen:

- ziekte
- arbeidsongeval
- ongewettigde afwezigheid: de medewerker komt niet opdagen op het werk en heeft hiervoor geen toestemming noch rechtvaardiging

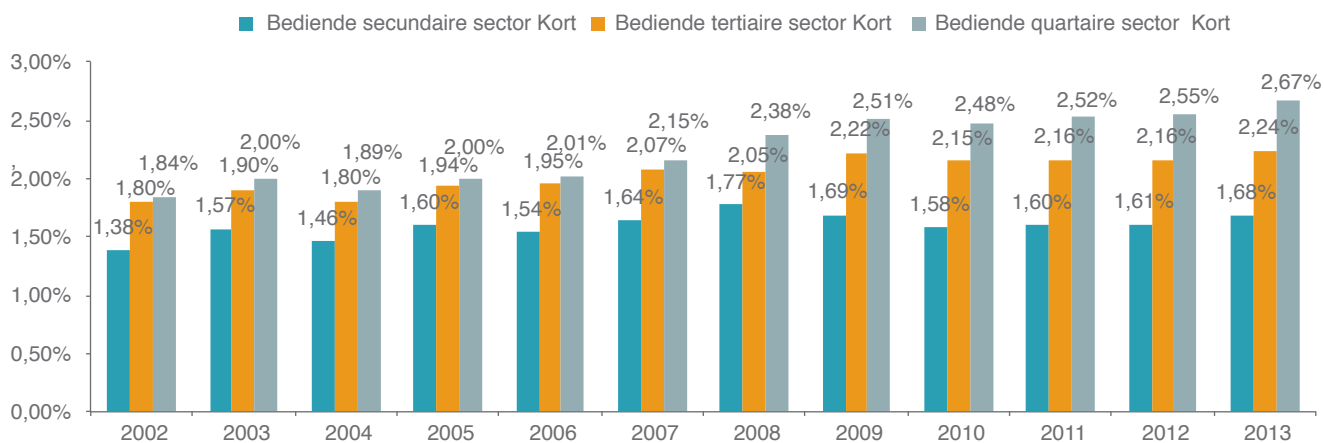
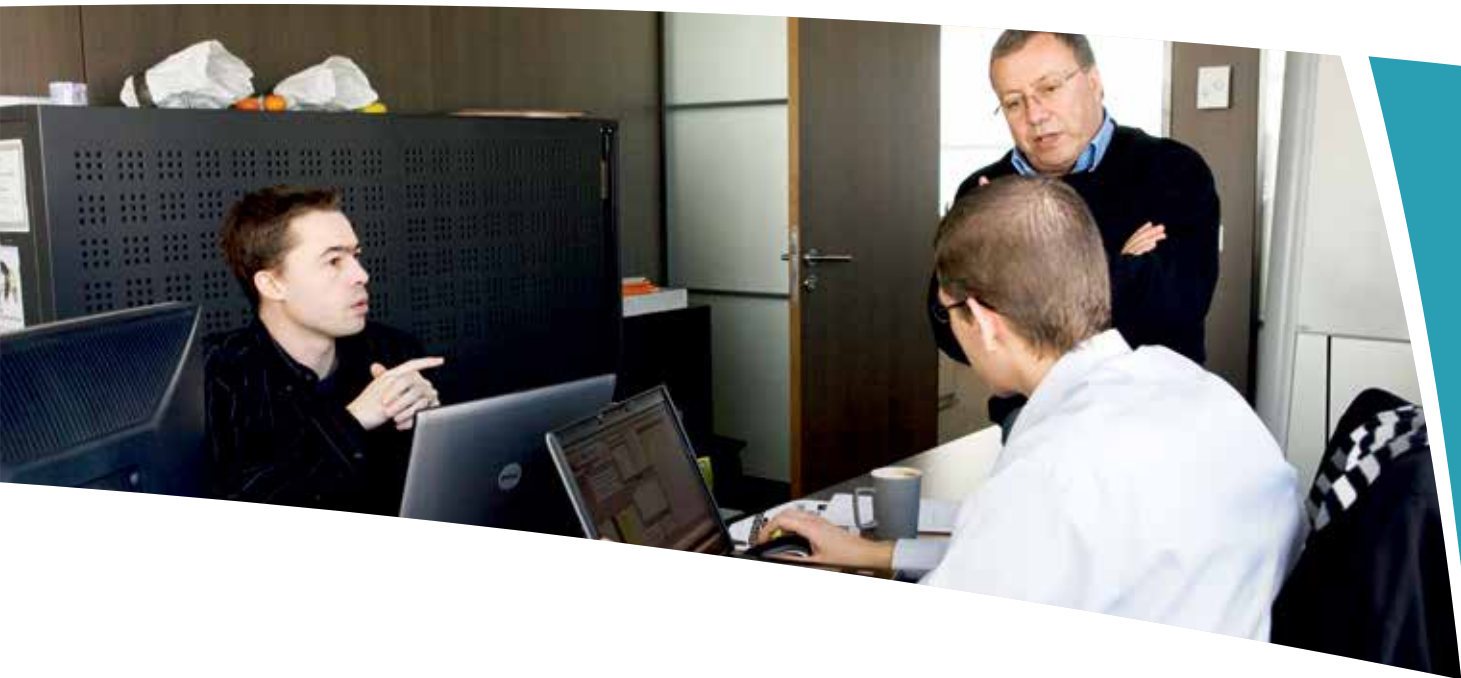
Ziekteverzuim is ook nog op te splitsen in twee categorieën: **vermijdbaar** verzuim en **niet-vermijdbaar verzuim**. Onder vermijdbaar verzuim valt het grijze en zwarte verzuim. Zwart verzuim is frauduleus verzuim: men is niet ziek, maar meldt zich wel ziek.

Verzuimkampioen: de quartaire sector

Bedienden

Een analyse van de verzuimtendens is maar zinnig als we de evolutie ook per sector bekijken. Bij de bedienden in **de secundaire sector** stijgt het absentisme tussen 2002 en 2013 van 1,38% naar 1,68% (met soms lichte fluctuaties tussen de verschillende jaren). In **de tertiaire sector** of de sector van de

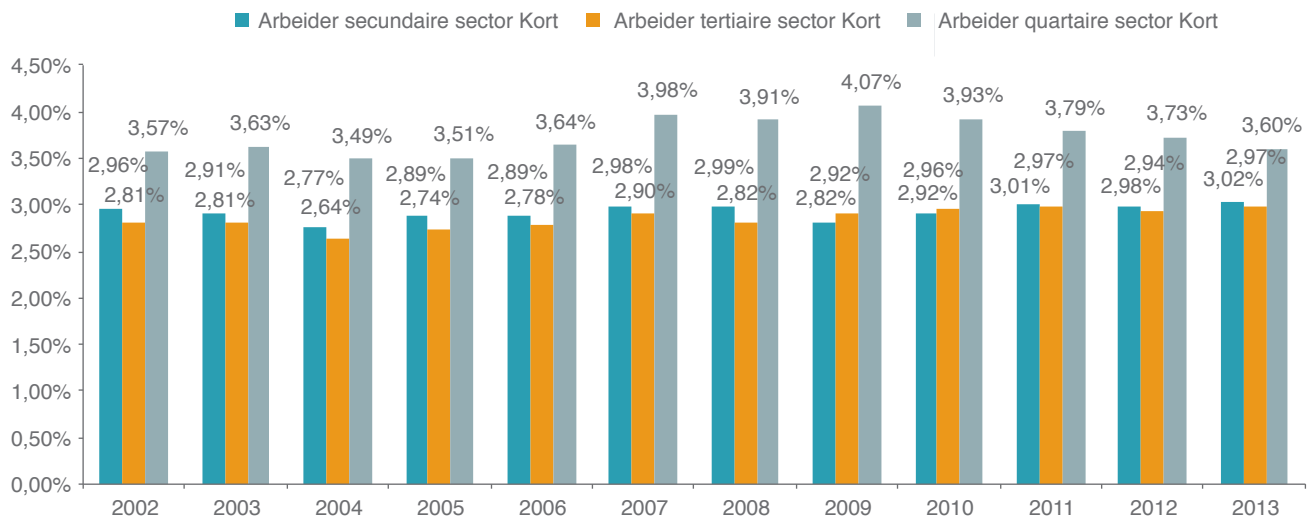
commerciële diensten (horeca, vervoer en transport, financiën, distributie en verhuur, advies en bijstand aan bedrijven en personen,...) is de uitgangspunt in 2002 al ongunstiger. Bij de bedienden ligt het kortdurend verzuim met een score van 1,8% bijna een half procent hoger dan in de secundaire sector. Bovendien volgt in de dienstensector in de jaren na 2002 een vrijwel constante stijging (van 1,8% in 2002 naar 2,2% in 2013, met uitzondering van de typische knik in 2004).



Figuur 4: Evolutie kortdurend verzuim bedienden per sector in procent

In de **quataire sector** (publiek gefinancierde of gesubsidieerde activiteiten zoals gezondheidszorg en maatschappelijke dienstverlening, openbare besturen, onderwijs, sport, recreatie en cultuur) is de evolutie zo mogelijk nog ongunstiger. Op elf jaar tijd is het absenteïsme gestegen van 0,7% tot 2,7%. De laatste vijf jaar zakte het cijfer ook niet onder 2,5%.

Conclusie: in elk van de drie grote economische sectoren is het ziekteverzuim bij de bedienden de voorbije jaren toegenomen. Tussen de sectoren onderling bestaan er wel grote verschillen, die er niet kleiner op lijken te worden.



Figuur 5: Evolutie kortdurend verzuim arbeiders per sector in procent

Arbeiders

Deze verschillen in verzuim tussen de verschillende sectoren blijken bij de arbeiders zo mogelijk nog groter. Daar zien we zelfs een echte tweedeling tussen de quataire sector en de rest.

Waar het kortdurend verzuim binnen de secundaire en tertiaire sector net onder de 3% schommelt, piekt de quataire sector met cijfers rond 3,5% en zelfs 4%! Pas de laatste jaren is er beterschap in zicht, met een lichte maar constante daling sinds 2010. Met 3,6% zit het verzuim van arbeiders in de quataire sector nu op het niveau van 2006.

Toelichting

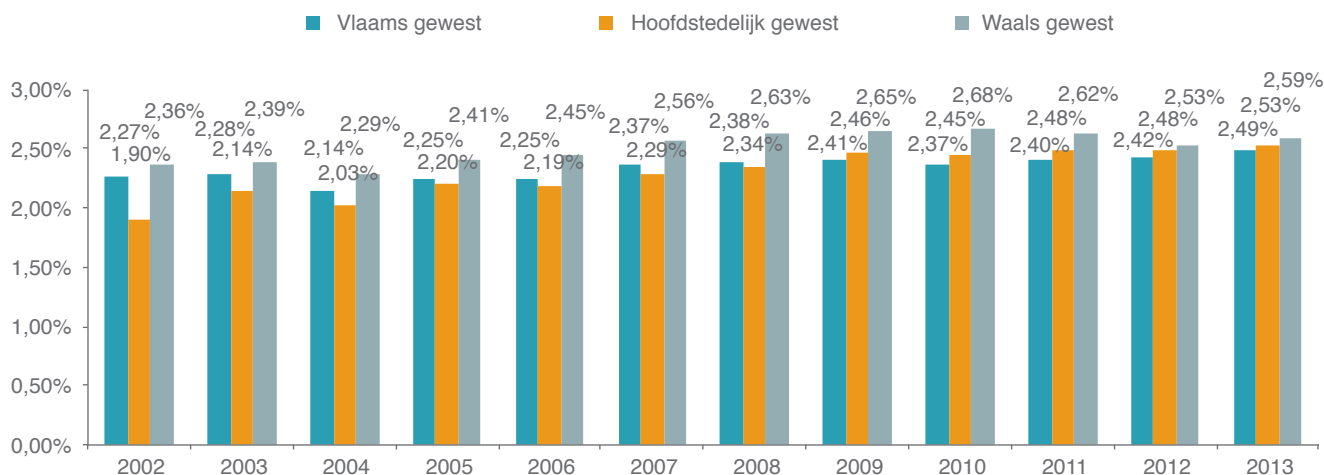
In België wordt ongeveer 85% van de totale werkgelegenheid ingevuld door jobs in loondienst. Driekwart van deze functies worden uitgeoefend in de dienstensector, met een gelijkwaardige verdeling tussen de commerciële tertiaire sector (38%) en de niet-commerciële quataire sector (36%). Het spreekt voor zich dat de hoge verzuimcijfers binnen deze quataire sector dus hun impact hebben op de globale evolutie van het absentisme in ons land.

Uit nader onderzoek blijkt dat het problematische verzuim in de quataire sector zich

vooral concentreert in de branche van de **menselijke gezondheidszorg** (ziekenhuizen, bejaardentehuizen) en de **maatschappelijke dienstverlening** met en zonder huisvesting (jeugdhulp, instellingen met huisvesting voor mensen met een handicap, opvang van bejaarden en bejaardentehuizen, serviceflats, kinderopvang, onthaalmoeders, instellingen met huisvesting voor mensen met psychiatrische problemen of drugsverslaving, beschutte werkplaatsen, thuiszorg, etc.). In Vlaanderen alleen werken ruim 200.000 mensen binnen de maatschappelijke dienstverlening. Daarmee is het de vierde grootste tak binnen de Vlaamse economie (na de groot- en kleinhandel, het onderwijs en de zakelijke dienstverlening). De tewerkstelling is er de voorbije jaren ook sterk gegroeid, al is meer dan 1/5e van de huidige werknemers ouder dan 50 jaar.

Verzuimevolutie per gewest

Op regionaal vlak zijn de verschillen op het vlak van het kortdurend verzuim minder uitgesproken. Zo bedroeg de afstand tussen de drie gewesten gemiddeld 0,25%, en dit

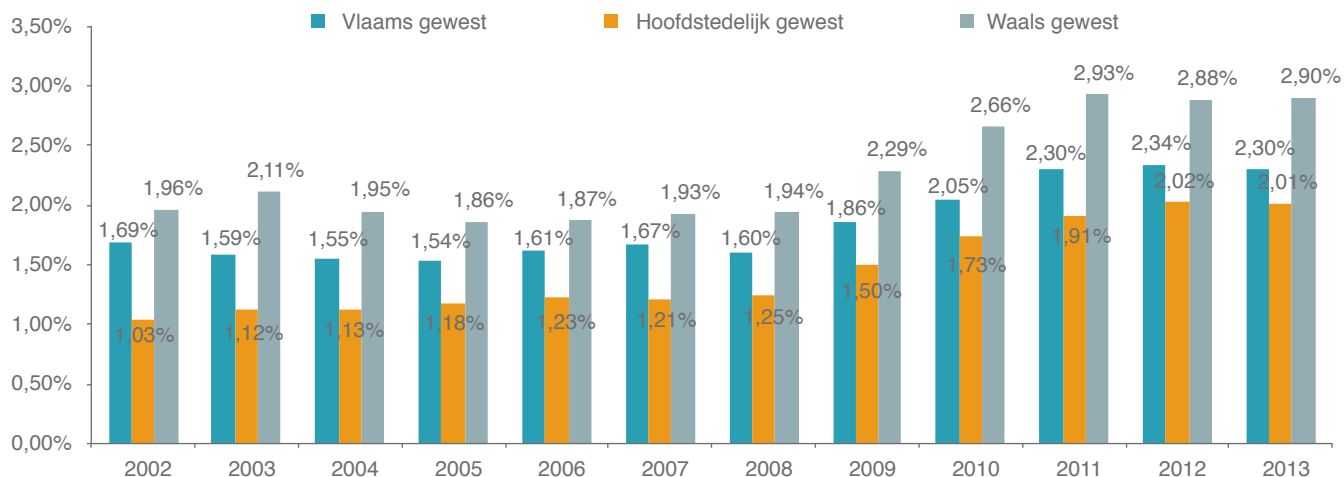


Figuur 6: Evolutie kortdurend verzuim per gewest

over een periode van 12 jaar (2002 – 2013). Het grootste verschil noteerden we in 2002 (0,46%), het kleinste in 2013 (0,1%).

Bij het langdurend verzuim zijn de verschillen echter een pak meer uitgesproken. Daar vormen Brussel en Wallonië de uitersten, met Vlaanderen ergens tussenin.

Elke regio volgt wel de nationale trend, wat zich vertaalt in een sterke stijging tijdens de laatste jaren. Het afgelopen jaar kenden Vlaanderen en Brussel wel een zeer kleine daling (van 2,34% naar 2,30%, en van 2,02% naar 2,01%), terwijl in Wallonië opnieuw een lichte toename werd gemeten (van 2,88% naar 2,90%).



Figuur 7: Evolutie langdurend verzuim per gewest



2. Ziekteverzuim 2013: de cijfers

In het vorige hoofdstuk merkten we dat het ziekteverzuim het laatste decennium sterk is toegenomen. Nu focussen we ons op de cijfers van het afgelopen jaar. Dan merken we dat het kortdurend ziekteverzuim in België op 2,51% uitkomt, het hoogste cijfer sinds 2002. Het langdurend ziekteverzuim blijft hangen op 2,30%.

Opvallend zijn vooral de verschillen tussen de sectoren onderling en tussen oudere en jongere werknemers. Zo stellen we vast dat het ziekteverzuim van de voornamelijk 'oudere' werknemers in de quartaire sector dubbel zo hoog is als van de jongeren in de secundaire sector.

In dit hoofdstuk gaan we nog even dieper in op enkele andere opmerkelijke vaststellingen (de omvang van de organisatie, de maandag-ziekte en het verschil tussen arbeiders en bedienden).

De Gewesten

Kortdurend verzuim

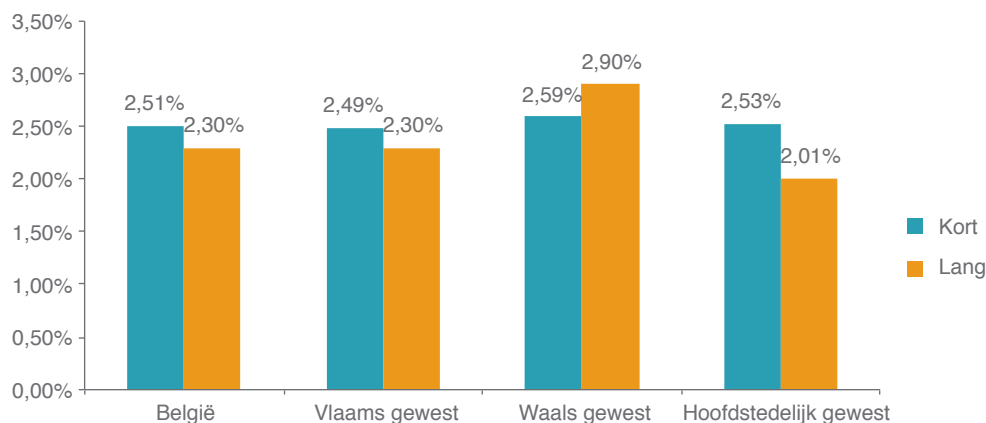
Het Belgische gemiddelde eindigde in 2013 op 2,51%. Vlaanderen bracht het er gemiddeld het best vanaf (2,49%), voor Brussel (2,53%) en Wallonië (2,59%).

Langdurend verzuim

Bij het langdurend verzuim steekt Wallonië met 2,90% hoog boven de andere regio's uit, met een verschil van liefst 0,6% met Vlaanderen. Brussel komt het beste uit de verf (2,01%), terwijl Vlaanderen netjes het Belgische gemiddelde van 2,3% volgt.

De provincies

Naast de regionale verschillen kunnen we ook op het niveau van de provincies enkele opvallende tendensen waarnemen. Zo voert de provincie Luxemburg het klassement aan, zowel voor het kortdurend verzuim (2,94%) als het langdurend verzuim (4,21%), wat een uitzonderlijk hoog percentage is. Ook andere



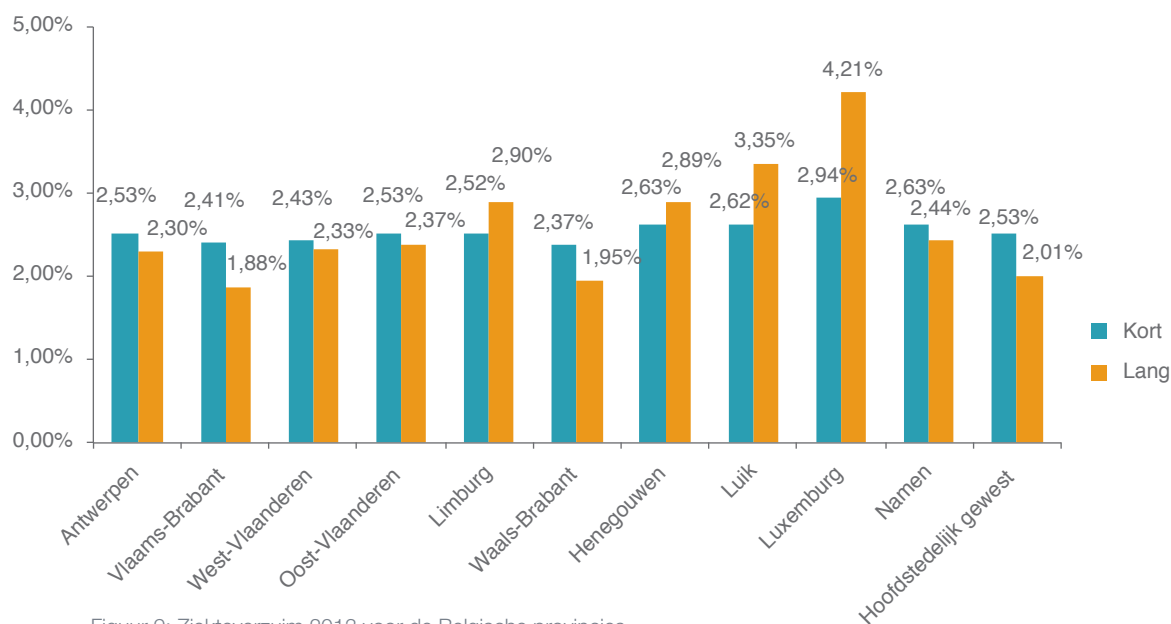
Figuur 8: Ziekteverzuim 2013 voor België en de gewesten

Waalse provincies zoals Namen, Luik en Henegouwen laten cijfers optekenen die ver boven het gemiddelde uitkomen. In Vlaanderen valt Limburg in ongunstige zin op, met een hoog langdurend verzuim (2,90%). Het verschil met Vlaams-Brabant is groot: daar bedraagt het langdurend verzuim amper 1,88%.

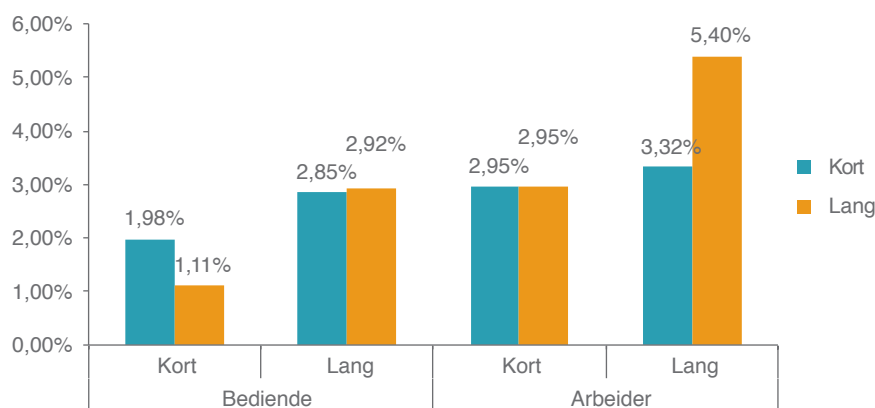
Een andere weerkerende vaststelling: het ziekteverzuim bij deeltijdse medewerkers blijkt systematische hoger dan bij voltijdse medewerkers, en dit zowel bij arbeiders als bedienden. Om de vergelijking door te trekken: het langdurend verzuim bij deeltijds werkende arbeiders blijkt vijf keer zo groot als bij voltijds werkende bedienden. Een verklaring daarvoor is moeilijk te geven. Vermoedelijk speelt engagement een rol, waardoor er bij de deeltijdse arbeiders heel wat grijs verzuim optreedt. Het zijn alleszins cijfers die opnieuw wijzen op de noodzaak van een doelgerichte verzuimaanpak.

Arbeiders-Bedienden en arbeidsregime

Het absentieisme bij arbeiders ligt traditioneel hoger dan bij bedienden, en dat was in 2013 niet anders.



Figuur 9: Ziekteverzuim 2013 voor de Belgische provincies



Figuur 10: Ziekteverzuim 2013 Arbeiders Bedienden (voltijds-deeltijds)

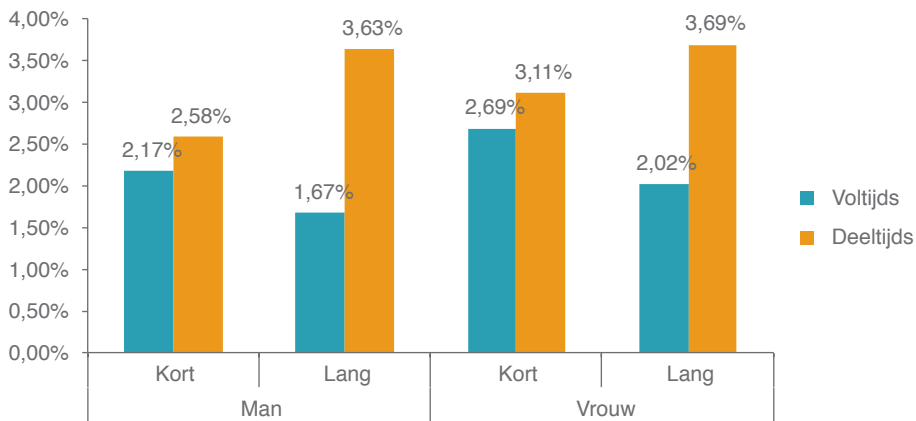
Mannen-Vrouwen

Het absentieisme bij vrouwen ligt hoger dan bij mannen, en deze trend werd in 2013 zowel voor het kortdurend als het langdurend verzuim nogmaals bevestigd. Voor het overige liggen de cijfers in de globale lijn, met opvallend hoge resultaten voor de deeltijdse medewerkers.

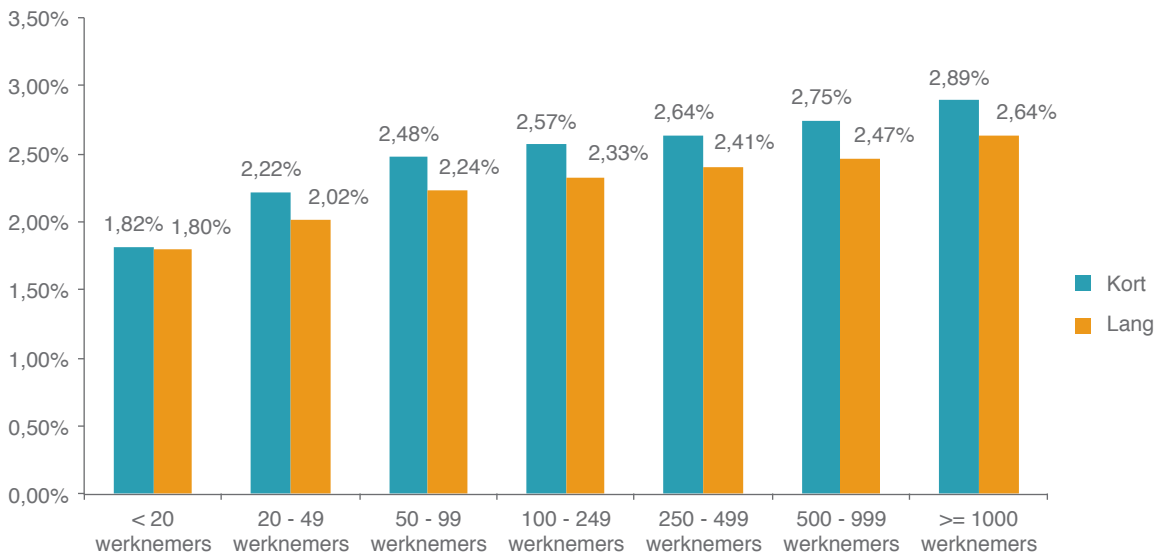
Organisatiegrootte

Als we bedrijven gaan opdelen per grootte merken we dat zowel het kortdurend als het langdurend verzuim in kmo's een pak lager ligt dan in grote bedrijven. Met andere woorden: hoe groter de onderneming, hoe hoger het absentieisme.

Uit deze cijfers blijkt hoe gemakkelijk een verzuimcultuur kan ontstaan naarmate de organisatie groter wordt. Dat heeft vaak te



Figuur 11: Ziekteverzuim 2013 Mannen-Vrouwen



Figuur 12: Ziekteverzuim 2013 naar grootte van de organisatie



maken met een verticale, hiërarchische structuur en een meer formeel directief leiderschap. KMO's hebben vaker een meer horizontale organisatiestructuur en een informelere cultuur. De leidinggevenden kennen hun mensen beter en werken nauwer samen, waardoor gedragspatronen sneller zullen besproken worden.

“De managementstijl binnen een organisatie bepaalt mee de verzuimpercentages op de werkvloer,” zegt SD Worx consultant François Lombard. “Wellicht meer nog dan de functie of jobinhoud van een werknemer. Om het simpel te stellen: een manager die zijn bandarbeiders af en toe een compliment geeft en hen mee betreft bij het hele productieproces, zorgt voor een veel positiever gevoel dan door niks te zeggen tegen de bedienden achter hun bureau. De directe manager of leidinggevende heeft dus een grote verantwoordelijkheid, vooral op het vlak van menselijke relaties. De kunst is om een verzuimbeleid te combineren met goed leiderschap. Hanteer daarbij nog een proactieve aanpak, een professionele communicatie en de nodige medische controle, en je komt al een heel eind.”

De maandagziekte

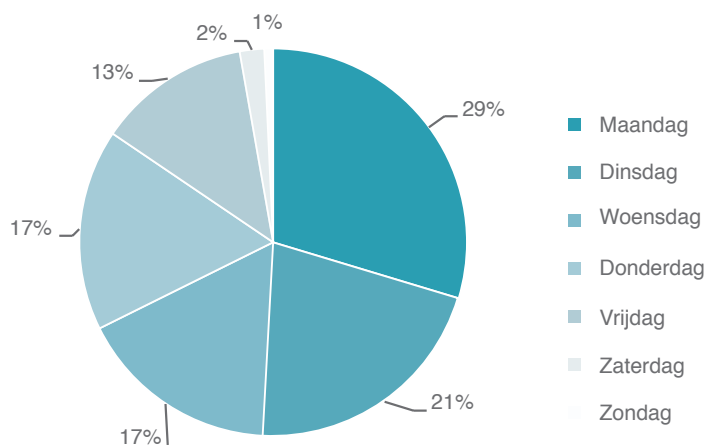
Werknemers melden zich het vaakst ziek op maandag. Die dag is vaak de start van een ziekteperiode van korte of lange duur. In 2013 startte gemiddeld 29% van alle ziekteperiodes op een maandag. Naarmate de week vordert, zien we het aantal dagen waarop men zich ziek meldt afnemen. Andere weekdagen vormen ook minder vaak de start van een ziekteperiode.

De hoge frequentie van maandagen bij de start van een ziekteperiode dient natuurlijk te worden gerelativeerd. Al te snel wordt gesproken over de ‘maandagziekte’. Grijs en zwart verzuim spelen een rol in dat hoge aantal gestarte verzuimperiodes, maar ook het feit dat mensen ziek worden tijdens het weekend en zich pas op maandag ziek melden. Of het feit dat werknemers zich naar het einde van de voorgaande week al niet lekker voelden, toch bleven werken in de hoop tijdens het weekend te kunnen recupereren, maar uiteindelijk echt ziek worden en op maandag bij de huisarts langs gaan. Al deze mogelijkheden maken dat het maandagcijfer met de nodige omzichtigheid moet worden geïnterpreteerd.



“In sommige ondernemingen moeten werknemers ook geen doktersbriefje afgeven als ze slechts 1 dag afwezig blijven,” zegt HR consultant François Lombard. “Zoiets leidt uiteraard tot misbruik. Schaf die toegeving af en de verzuimcijfers zouden al een pak dalen. Het probleem van de baaldagen is overigens

gekend, met de traditionele pieken op maandag. Allemaal heel toevallig na het weekend uiteraard. Ik vind dat bedrijven op zulke dagen vaker moeten controleren. In de overige gevallen ben ik wel geen voorstander van uitgebreide medische controles.”



Figuur 13: Dagen van de week waarop werknemers zich voor het eerst ziek meldden in 2013.



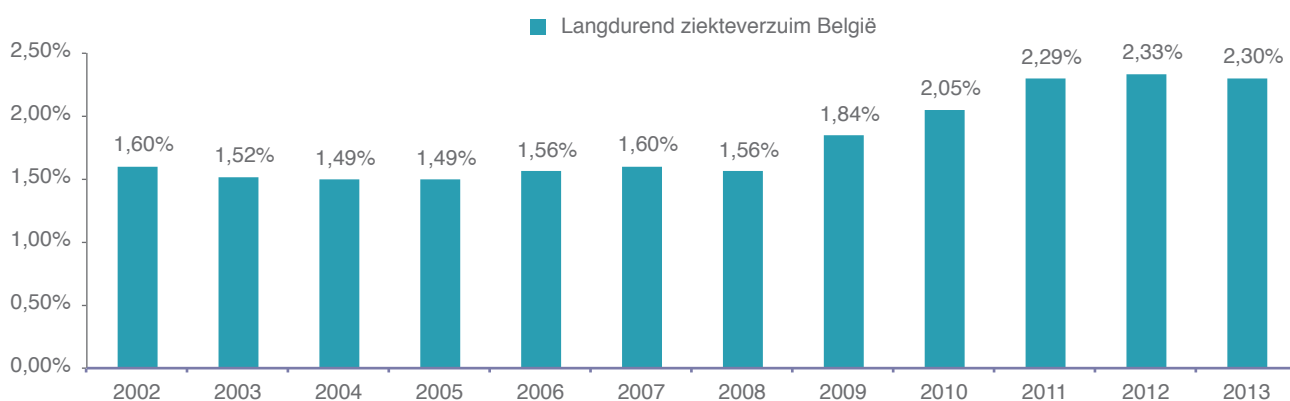
3. Sterke stijging langdurend ziekteverzuim

Ondanks enkele kleine verschillen met 2012 blijft ook in 2013 de vaststelling overeind dat het langdurend verzuim de laatste jaren significant gestegen is en zich bijna op hetzelfde niveau bevindt als kortdurend verzuim.

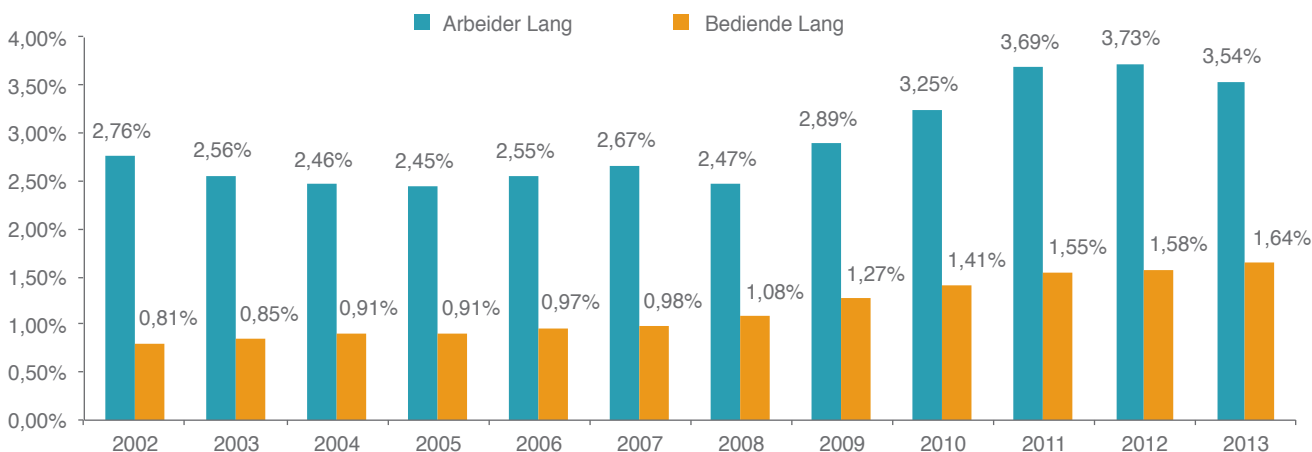
In 2008 klokte het langdurend ziekteverzuim (ziekte langer dan één maand) nog af op een

score van 1,56%. In 2010 werd de grens van 2% overschreden, met een finaal resultaat van 2,3% in 2013. Op amper vier jaar tijd stellen we dus een toename van 0,5% vast.

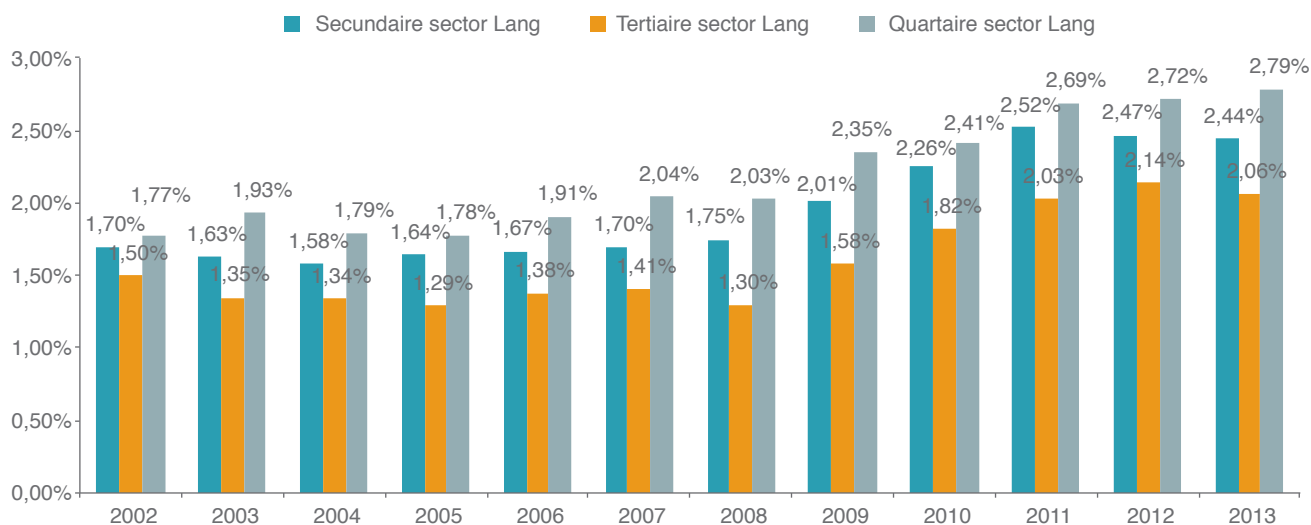
Deze structurele stijging van het langdurend ziekteverzuim is waarneembaar in alle sectoren, in alle regio's en zowel bij arbeiders als bedienden. Enige nuance: bij de arbeiders is er



Figuur 14: Evolutie van het langdurend ziekteverzuim 2002-2013



Figuur 15: Evolutie van het langdurend ziekteverzuim 2002-2013 voor arbeiders en bedienden.



Figuur 16: Evolutie van het langdurend ziekteverzuim 2002-2013 in de grote sectoren

in 2013 een daling vast te stellen tot onder het niveau van 2011. Bij de bedienden stijgt het langdurend verzuim echter tot 1,64%, waarmee het dubbel zo hoog ligt als in 2002.

In Vlaanderen steeg het langdurend ziekteverzuim de laatste 5 jaar met liefst 0,74% (van 1,60% naar 2,3%). Ongeveer hetzelfde cijfer zien we in Brussel (+0,77%), terwijl het in Wallonië om bijna een vol procent gaat (0,94%).

Oorzaken

De oorzaken van de sterke toename van het langdurend ziekteverzuim zijn divers: vergrijzing van de werknemerspopulatie, arbeidsomstandigheden, motivatie, stress, burn-out, fysieke aandoeningen,...

Naast de lichamelijke aspecten (leeftijd, fysieke arbeid) speelt ook het psychische aspect mee. Uit cijfers van de NV België 2010 van SD Worx blijkt dat langdurig afwezig negatief scoren op vragen over stressniveau, tijdsdruk en de mentale en lichamelijke belasting van hun job. Nochtans blijkt hun

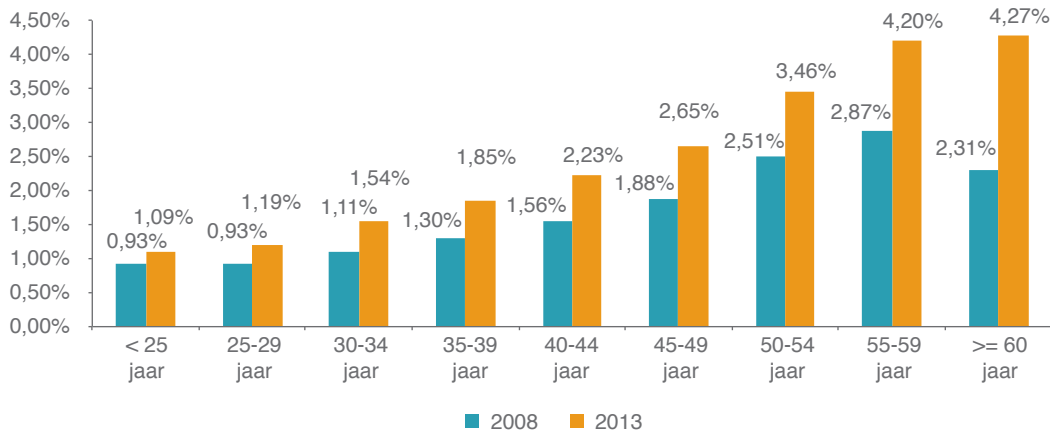
hoeveelheid werk van aanvaardbaar niveau te zijn.

Langdurig zieke werknemers lijden echter het meest aan een gebrek aan erkenning, een niet-respectvolle omgang tussen collega's en een slechte relatie met hun leidinggevende. Ze hebben doorgaans ook weinig vertrouwen in het management, en zijn het vaak niet eens met de visie en strategie van de organisatie. Deze mensen voelen zich niet langer op hun plaats in het bedrijf waar ze werken, zien geen 'mooie toekomst meer' en hebben mentaal afgehaakt. Er is dus sprake van een echte 'mismatch' tussen hen en de organisatie.

50-plussers zijn vaker langdurig ziek

Een van de oorzaken van de stijging van het langdurig verzuim is de vergrijzing van de werkende bevolking. Oudere werknemers zijn vaker langdurig ziek dan jongeren. De sterkste stijging sinds 2008 is dan ook vast te stellen bij 50-plussers.

De kost voor de maatschappij is aanzienlijk, omdat een ziekte die langer dan een maand



Figuur 17: Evolutie van het langdurend ziekteverzuim 2008-2013 per leeftijdsklasse

duurt grotendeels door de sociale zekerheid wordt betaald. Het is dus tijd dat bedrijven de ernst van dit fenomeen gaan onderkennen, en aandacht schenken aan “werkbaar werk”.

Werkbaar werk

Door de grote diversiteit aan oorzaken is het als onderneming uiteraard niet gemakkelijk om een efficiënt verzuimbeleid te voeren. Een goede politiek moet het verzuim kunnen terugdringen tot een minimumniveau.

Daarvoor is nood aan een reactieve aanpak (onder meer controlemaatregelen en re-integratie van langdurig zieke werknemers) en een proactief luik dat focust op het verhogen van de werkbaarheid. Onder de term ‘werkbaar werk’ verstaan we het creëren van een balans tussen arbeidsomstandigheden en engagement, tussen werklast en veerkracht. Het aanbieden van een flexibele werkomgeving (tijd- en plaats onafhankelijk) of een functie op maat aan oudere werknemers vormt daar een perfect voorbeeld van. Zo kunnen deze mensen opnieuw gemotiveerd raken en voelen ze zich minder beperkt door hun fysieke capaciteiten.

Iedere onderneming moet deze oefening voor zichzelf maken. De noden en problemen van bepaalde doelgroepen zijn immers nergens dezelfde. Het is in de eerste plaats aan de leidinggevende en de HR-verantwoordelijken om een beleid op maat van de onderneming en de verschillende doelgroepen uit te stippelen.

Verzuim voorkomen en aanpakken: werken op engagementdrivers

Motivatie en betrokkenheid

Vanuit zuiver medisch standpunt kunnen bepaalde medewerkers wel degelijk als ziek beschouwd worden. Toch bepalen motivatie en betrokkenheid dat de ene medewerker naar het werk komt en de andere besluit om het bed te houden. Waarom zal het diensthoofd ondanks zijn verstuipte enkel of een aanhoudende verkoudheid toch de inspanning leveren om te gaan werken, terwijl zijn medewerker ervoor opteert om thuis uit te zieken? Hoogstwaarschijnlijk omdat het diensthoofd zich zo betrokken voelt, dat hij bang is dat alles in het honderd zal lopen door zijn afwezigheid. Hij voelt zich zo verantwoordelijk voor de uitvoering van de taken dat hij het voor zichzelf niet kan maken om afwezig te blijven.

Drie soorten verzuim

Er zijn dus bepaalde manieren om met een ziekte-toestand om te gaan. Op basis van gedrag en beslissingen kunnen we ziekteverzuim opdelen in drie categorieën: wit, grijs en zwart verzuim.

Wit verzuim houdt in dat de medewerker werkelijk in de fysieke en/of psychische onmogelijkheid is om te komen werken. Bij dit soort verzuim speelt de keuzemogelijkheid niet. Wanneer we spreken over **grijs verzuim** heeft de medewerker wel degelijk fysieke en/of psychische klachten, maar is hij niettemin in staat om te werken. Hier spelen vooral motivatiefactoren mee in de keuze om te gaan werken of thuis te blijven. **Zwart verzuim** betekent dat de medewerker gewoon thuis blijft zonder enige vorm van ziektesymptomen. Deze laatste vorm is dus louter een kwestie van gebrek aan motivatie. We spreken dan ook wel van frauduleus verzuim.

Behandel elk verzuim als grijs verzuim

Wanneer u als onderneming, leidinggevende of HR-verantwoordelijke meent te maken te hebben met een geval van problematisch verzuim, doet u er goed aan dit als grijs verzuim te beschouwen. Dit betekent dat u het absenteïsme niet louter bekijkt als een kwestie van 'ziek – niet ziek', maar dat u ook de **oorzakelijke factoren die het keuzegedrag beïnvloeden ('meld ik mij ziek of niet?')** in kaart brengt.

Engagement als passende preventie

Het engageren van medewerkers is de **passende preventie** tegen ongepast ziekteverzuim. Geen gemakkelijke opdracht, want dit vergt immers een **individuele aanpak**. Iedereen heeft immers persoonlijke drijfveren om gemotiveerd te zijn of zich betrokken te voelen bij een organisatie.

Wie het engagement van zijn medewerkers wil verhogen, moet dit uitwerken via zes verschillend terreinen. Concreet gaat het om de volgende zes "engagement drivers":

- 1) jobinhoud
- 2) erkenning
- 3) ondersteuning en autonomie
- 4) groeiomogelijkheden
- 5) geloof in missie en strategie
- 6) een cultuur van vertrouwen

Deze zes drivers blijken een sterke relatie te vertonen met het niveau van engagement. Hoe meer u inzet op volgende zes engagementdrivers, hoe hoger de betrokkenheid van uw medewerkers en hoe minder vatbaar ze worden voor verzuim.

1. Onder **job** verstaan we de mate waarin medewerkers een uitdaging ervaren in het werk dat ze doen. Inhoudelijk aantrekkelijke jobs stemmen overeen met persoonlijke interesses, hebben een afwisselend takenpakket, worden ervaren als zinvol en appelleren op verantwoordelijkheidszin. Een kwalitatieve job geeft mensen voldoende autonomie en zelfstandigheid en sluit aan bij het kennen, kunnen én willen van medewerkers.
2. Wanneer de bijdrage van de medewerker **(h)erkenning** geniet van het management en de leidinggevende, geeft dit mensen vleugels. Ook wanneer medewerkers **inspraak** hebben in het beleid en de indruk hebben dat er met hun mening rekening wordt gehouden, ontstaan er positieve krachten in de organisatie. Medewerkers voelen zich betrokken wanneer ze merken dat hun inzet impact heeft en gewaardeerd wordt.
3. **Ondersteuning** in de uitvoering van de job is belangrijk om uitdagende doelstellingen haalbaar en realistisch te maken. Krijg ik als medewerker voldoende ondersteuning in mijn functie om deze naar behoren te kunnen uitvoeren? Krijg ik anderzijds de nodige **autonomie**, verantwoordelijkheden en beslissingsbevoegdheden? Dit is immers belangrijk om mijn doelen en ambities te kunnen verwezenlijken.
4. **Groeimogelijkheden** zijn eveneens een belangrijke driver voor engagement. Als medewerkers de mogelijkheid hebben om bij te leren, hun talenten te ontwikkelen en hun kennis en ervaring met andere collega's te delen, stuwt dit hun engagement omhoog. In deze opstelling is de leidinggevende een coach en talentmanager.
5. Onder missie, visie en strategie verstaan we de mate waarin medewerkers vertrouwen hebben in de visie van de organisatie en die van de leidinggevende over de toekomst van de afdeling. Wanneer medewerkers het eens zijn met de **strategie** en duidelijk weten wat van hen verwacht wordt en waar hun prioriteiten liggen, werkt beleid prikkelend en aanstekelijk. Persoonlijke initiatieven ontpoppen zich op verschillende plaatsten in de organisatie.
6. Een zesde cruciaal element is de chemie tussen het management, de leidinggevende en de medewerker. Wanneer er **een cultuur van vertrouwen** heerst, ontstaat er een sterke identiteit. Zulke uitgesproken en authentieke organisatiecultuur werkt verkwikkend. Mensen geven het beste van zichzelf wanneer er in de onderneming open, eerlijk en volledig gecommuniceerd wordt. Leidinggevend en medewerkers dragen de cultuur van de organisatie uit.

De beste preventie voor verzuim is het creëren van betrokkenheid. Organisaties die op de zes bovenstaande engagement drivers een bedrijfseigen praktijk hebben ontwikkeld, halen doorgaans goede verzuimresultaten. Het ontwikkelen van deze praktijk vraagt echter tijd. Maar tegelijk werkt het wel duurzaam.

4. De kost van het ziekteverzuim: gemiddeld 19 euro per uur

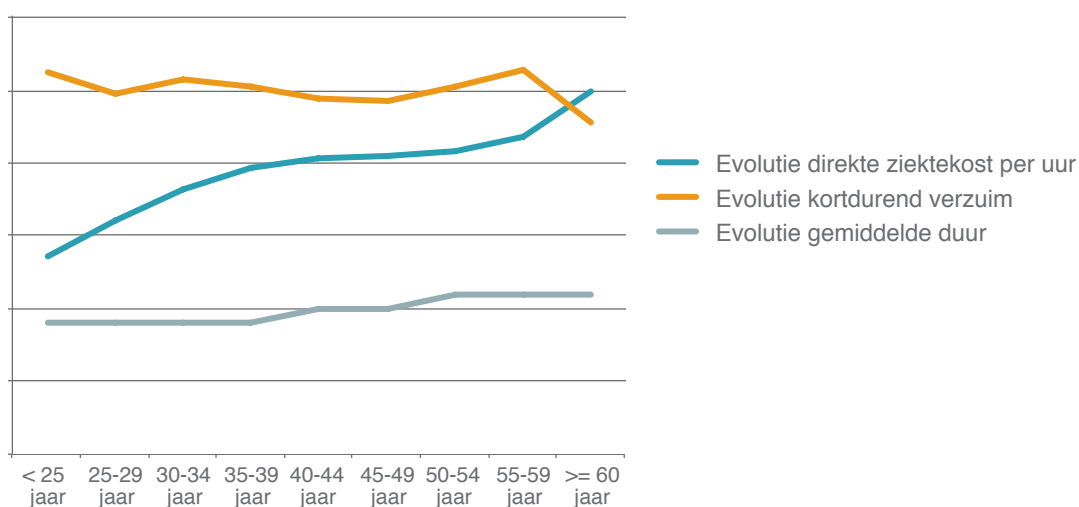
In 2013 bedroeg de gemiddelde kost per uur van het ziekteverzuim 19,09 euro. Het gaat hierbij louter om de loonkost (gewaarborgd loon) van de niet-gepresteerde uren.

Als we deze kosten gaan opsplitsen per leeftijdscategorie, merken we dat deze evenredig stijgen met de leeftijd van de werknemers. Zo is de verzuimkost per uur ziekte voor jongeren onder 25 jaar gelijk aan 13,55 euro. Voor 60-plussers gaat het al om 25 euro. Het hogere loon van oudere werknemers vormt hier uiteraard de verklaring.

Als we de hoogte en de duur van het verzuim meenemen in de analyse blijkt duidelijk dat het stijgende verzuim bij oudere werknemers geen volledige verklaring vormt voor de kostenstijging. De reden voor deze stijging is het senioriteitsbeginsel in onze verloning. Deze speelt voornamelijk bij bedienden en trekt de kost van het gewaarborgd loon aanzienlijk naar omhoog. Afhankelijk van de leeftijd kan de kost per uur verzuim bij bedienden zo oplopen tot het dubbele.

Gemiddelde uurkost België	19,09 euro	2,51%
Uurkost WN < 25 jaar	13,55 euro	2,62%
Uurkost WN 25 - 29 jaar	15,98 euro	2,48%
Uurkost WN 30 - 34 jaar	18,24 euro	2,58%
Uurkost WN 35 - 39 jaar	19,68 euro	2,53%
Uurkost WN 40 - 44 jaar	20,27 euro	2,44%
Uurkost WN 45 - 49 jaar	20,53 euro	2,43%
Uurkost WN 50 - 54 jaar	20,83 euro	2,53%
Uurkost WN 55 - 59 jaar	21,84 euro	2,65%
Uurkost WN >= 60 jaar	24,95 euro	2,28%

Kortdurend verzuim en directe ziektekost per uur in 2013



Figuur 18 Evolutie ziektekost per uur afgezet tegen de kortdurend verzuim % en de gemiddelde duur.

5. Ziekteverzuim van jongeren stoort het meest

Ondanks **de hogere verzuimkost** voor oudere werknemers blijkt hun absenteïsme minder storend te zijn dan dat van jonge medewerkers. Om de hinder van kortdurend ziekteverzuim beter te kunnen inschatten, moet ook rekening gehouden worden met de **frequentie** ervan. Werknemers die om de haverklap afwezig zijn, zorgen veel meer voor moeilijkheden dan iemand die heel sporadisch enkele dagen ziek is. Bij frequent kortdurend verzuim moeten telkens indirecte kosten zoals productiviteit- en kwaliteitsverlies, stijgende werkdruk en motivatieverlies bij

collega's in rekening gebracht worden. De vervanging van iemand die frequent kortdurend afwezig is, valt ook moeilijker te organiseren.

Frequent kortdurend verzuim kan voor veel werkgevers dus heel hinderlijk zijn. De Bradfordfactor is een berekeningstool die de frequentie van kortdurend verzuim uitvergroet en het meest storende verzuim bloot legt. Voor de berekening wordt het kwadraat van de frequentie vermenigvuldigd met het totale aantal ziektedagen (zie kaderstuk).

Hoe storend is verzuim? De Bradford-factor

De Bradford-factor geeft een indicatie van de hinder die een bepaalde medewerker teweegbrengt door zijn ziekteverzuim. Het is de beste indicator om individuele probleemgevallen te identificeren.

Dit gebeurt door het aantal dagen ziekte van elke medewerker in het afgelopen jaar te vermenigvuldigen met het kwadraat van de ziektefrequentie. Het aspect 'frequentie' weegt dus door: hoe vaker iemand uitvalt, hoe onvoorspelbaarder en lastiger het wordt om hiermee om te gaan. Medewerkers met eenzelfde aantal dagen ziekte en eenzelfde verzuimpercentage kunnen dus toch een verschillende quotatie voor hinder krijgen.

Voorbeeld

Erik valt vier keer uit wegens ziekte, telkens gedurende drie dagen.

Het totaal aantal dagen ziekte is 12 en de frequentie 4.

De Bradford-factor = $12 \times 4 \times 4 = 192$

Kevin valt twee keer uit wegens ziekte, elke keer gedurende zes dagen.

Het totaal aantal dagen ziekte is 12 en de frequentie 2.

De Bradford-factor = $12 \times 2 \times 2 = 48$

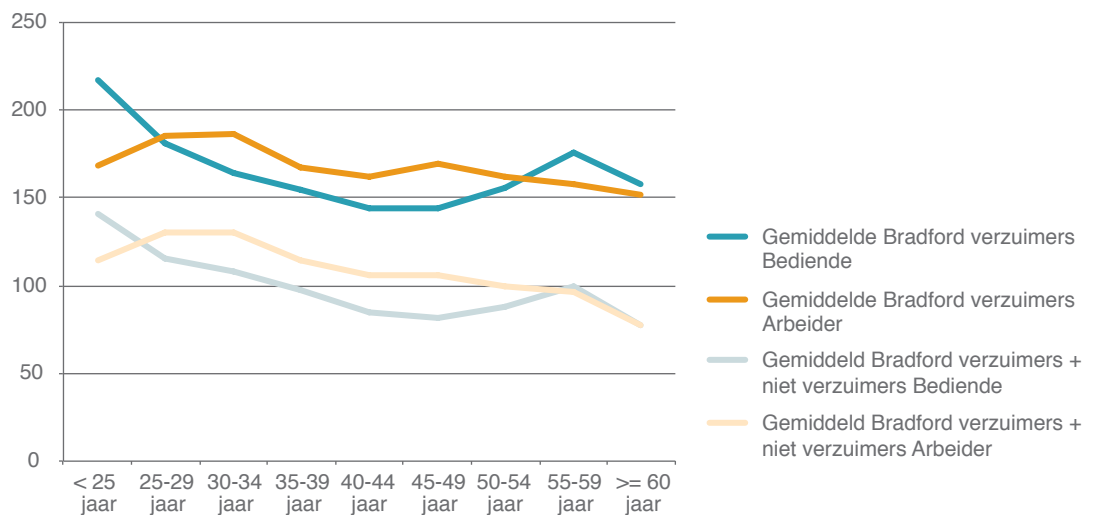
Het verzuim van Erik blijkt problematischer vanwege zijn hogere Bradfordscore. Zijn afwezigheden zullen de werkzaamheden meer verstoren dan het absenteïsme van Kevin (los van het feit of dit nu geplande ziekte-afwezigheden waren zoals operaties of ingrepen...).

Bradford-factor: enkele trends

Als we de Bradford-factor berekenen op basis van leeftijd en statuut zien we twee globale trends. Bij arbeiders vertoont het storend verzuim over het algemeen een meer vlakke lijn, met een daling naarmate ze ouder worden. Bij de bedienden is er aanzienlijk meer storend verzuim bij de jongere werknemers. De evolutie daalt daarna zeer snel naarmate medewerkers ouder worden,

maar kent een nieuwe opwaartse curve vanaf de leeftijdsgroep van + 50jarigen.

Terwijl de hoogte van de Bradford-factor voor verzuimers verklaart hoe hoog de impact van hun absenteïsme is, zegt de hoogte van de Bradford-factor voor verzuimers en niet-verzuimers iets over de verzuimcultuur binnen een organisatie.



Figuur 19: Bradford-factor ingedeeld per leeftijdscategorie voor 2013

	Gemiddelde bradford verzuimers	
	Bediende	Arbeider
< 25 jaar	217,30	168,44
25 - 29 jaar	181,07	185,91
30 - 34 jaar	164,64	186,96
35 - 39 jaar	154,39	167,17
40 - 44 jaar	144,27	162,19
45 - 49 jaar	144,04	169,11
50 - 54 jaar	155,33	161,89
55 - 59 jaar	176,07	158,17
>= 60 jaar	158,24	151,82

Figuur 20: Bradford-factor ingedeeld per leeftijdscategorie nominale waarden



Deel 2: Beleid

1. Naar een effectieve aanpak van verzuim

Het absenteïsme terugdringen door het uitrollen van een succesvol verzuimbeleid zal niet alleen kosten besparen, maar letterlijk en figuurlijk de gezondheid van de onderneming verbeteren. Maar hoe ziet een globaal plan van aanpak eruit?

Inhoudelijk bestaat een goed onderbouwd plan in essentie uit drie elementen:

- **Preventie:** is gericht op alle medewerkers, en moet voorkomen dat ze thuisblijven.
- **Het verhogen van de verzuimdrempel:** de drempel om zich ziek te melden, ligt bij iedereen anders. Verzuim kan echter minder 'aantrekkelijk' gemaakt worden. Essentieel blijft natuurlijk de gezondheid van de medewerkers.
- **Het verlagen van de hersteldrempel:** Hoe langer iemand afwezig blijft, hoe moeilijker men het heeft om terug te keren. Werkgevers moeten daarom vermijden dat hun medewerkers langer dan nodig thuis blijven, en streven naar een zo snel mogelijke terugkeer en re-integratie. Het wettelijk kader mag hier uiteraard niet uit het oog verloren worden, evenmin als de betrokkenheid van de preventie-adviseur en/of arbeidsgeneesheer.

Verzuimbeleid = kosten besparen

In het vorige deel zagen we al dat ziekteverzuim een onderneming gemiddeld 19 euro per

uur afwezigheid kost (met name het gewaarborgd loon). Ziekteverzuim brengt echter nog verschillende andere kosten met zich mee, die niet altijd even duidelijk in te schatten zijn of rechtstreeks aan het absenteïsme kunnen worden gelinkt.

Zo wordt Een organisatie geconfronteerd met drie verschillende soorten kosten:

Directe kosten: productiviteitsverlies terwijl vaste kosten doorlopen

Deze vaste kosten zijn: gewaarborgd loon, patronale bijdrage van de werkgever, pensioenbijdragen, bonussen, overuren, private ziekteverzekering voor de zieke medewerker,...

Indirecte kosten: kosten die te maken hebben met vervanging en opvolging van de zieke medewerker

- Interne vervanging van de afwezige medewerker: overuren, opleiding vervanger,...
- Externe vervanging van de afwezige medewerker: interim, aanwerving, opleiding,...
- Extra taken voor de directe leidinggevende en HR: zorgen voor vervanging, tijd die gespendeerd wordt aan opvolging van ziekteverzuim en verzuim- en herstelgesprekken, administratieve kost van de opvolging van ziektebriefjes,...

Niet direct meetbare kosten: bijkomende effecten

Verhoogde kans dat collega's ook meer gaan verzuimen en/of hun motivatie verliezen indien verzuim getolereerd wordt, klanten die niet verder kunnen geholpen worden, kwaliteitsverlies door verhoogde werkdruk,...

Een verzuimbeleid is er in de eerste plaats dan ook op gericht om kosten te besparen. Nochtans stopt de traditionele aanpak te vaak bij het behandelen van de symptomen, bijvoorbeeld door het nemen van repressieve maatregelen bij veelvuldig verzuim. Om het verzuim terug te dringen, is het echter noodzakelijk om dieper te graven naar onderliggende oorzaken en daarop gerichte acties te ondernemen.

Verzuimbeleid: de eerste stappen

Vorbereiding

Om het aantal ziekteperioden terug te dringen, legt u de focus eerst op kortdurend verzuim. Deze korte ziekteperioden zijn immers erg storend en duur.

- **Stap 1:** Breng het verzuim zowel individueel als per afdeling in kaart.
- **Stap 2:** Start een werkgroep op die is samengesteld uit verschillende stakeholders (de leidinggevenden, de arbeidsgeneesheer of preventieadviseur, de sociale partners...).
- **Stap 3:** Zorg voor de nodige communicatie zodat het project niet als bedreigend overkomt: leg uit waarom je samen met de medewerkers wil bouwen aan een werkomgeving waarin het aangenaam werken is voor iedereen. Een omgeving die garant staat voor de optimale mentale en fysieke gezondheid van elke medewerker. In een duidelijk communicatieplan moet vooraf reeds opgenomen staan hoe je wil communiceren over de komende acties.

Procedures

De directe leidinggevenden spelen een belangrijke rol in het terugdringen van het verzuim. Ze moeten daarbij niet controleren, maar wel empathie tonen en de juiste vragen stellen (zowel bij een ziektemelding als een re-integratie).

- **Stap 1:** Zorg voor een duidelijke procedure bij ziektemelding en ziekteopvolging. Een mail of sms sturen naar de directe leidinggevende is een te lage drempel. De zieke medewerker moet zich persoonlijk en telefonisch melden bij de chef. Bij de verdere opvolging is telefonisch contact of zelfs een bezoek aangewezen als het om langdurige afwezigheid gaat.
- **Stap 2:** Neem deze beleidskeuzes ook op in een beleidsverklaring die je actief communiceert en ter beschikking stelt voor alle medewerkers (via nieuwsbrieven, intranet) Laat deze policy ook (digitaal) ondertekenen door de werknemers.

Aandachtspunt: Ook al ligt de focus in eerste instantie bij kortstondig ziekteverzuim, het belang van een goede re-integratie van langdurig zieke werknemers kan niet onderschat worden. Hiervoor kunnen bedrijven ook een beroep doen op externe preventiediensten voor gepaste begeleiding.

Werken aan de oorzaken

Verzuim is een ijsbergfenomeen: als gedrag is het makkelijk te meten, maar de onderliggende oorzaken zijn veel moeilijker in kaart te brengen. Het aanpakken van verzuim stopt te vaak bij het behandelen van de symptomen (bijvoorbeeld het nemen van repressieve maatregelen bij veelvuldig verzuim). Om het absentisme terug te dringen, is het echter noodzakelijk om dieper te gaan graven naar onderliggende oorzaken en hierop gerichte acties te ondernemen.

- **Stap 1:** Ga via interviews met sleutelfiguren (leidinggevenden, arbeidsgeneesheer) of workshops na waarom de werknemers

denken dat er zoveel afwezigheden zijn. Je zal merken dat de oorzaken divers blijken: geen gevoel van waardering, geen duidelijke taakomschrijving, specifieke klachten,...

- **Stap 2:** Kijk met evenveel aandacht naar de nog aanwezige medewerkers: de kans bestaat dat werkgevers hun problemen onderschatten en signalen over het hoofd zien. Onderzoek heeft echter uitgewezen dat ziekteverzuim en presentieïsme hand in hand gaan.

***Extra tip!** Geef regelmatig een compliment! Gebrek aan motivatie en ondersteuning door de leidinggevende worden vaak genoemd als oorzaak van een ziektemelding. In plaats van*

de werkdruk te verlagen voor een zieke medewerker zal bemoediging meer motiverend werken en de klachten verminderen. Ook diegene die het schouderklopje geeft, houdt er een goed gevoel aan over.

Rol van de leidinggevende

Een goed verzuimbeleid probeert positieve aandacht te creëren voor alle medewerkers, en beperkt zich niet alleen tot de grijze en zwarte verzuimers. “Er moet een goed evenwicht bestaan tussen duidelijke regels, goede cijferrapportering en de sturende rol van de leidinggevendenden”, aldus verzuimexpert Bert Laurier van SD Worx. “Een belangrijke taak ligt bij het sensibiliseren en opleiden van de leidinggevendenden. Hun sleutelrol in het

Tips voor leidinggevendenden: ‘Hoe herken ik dreigend ziekteverzuim?’

Ziekteverzuim door stress en burn-out is een sluipend probleem. Klachten en symptomen bouwen zich langzaam op en zijn daarom moeilijker te herkennen als leidinggevende. Wat ziet u?

- Een intrinsiek gemotiveerd medewerker toont veel minder enthousiasme.
- Een medewerker trekt zich langzaam terug uit het team, komt steeds vaker te laat, meldt zich steeds vaker ziek.
- Een medewerker reageert geïrriteerd en cynisch naar collega's.
- Prestaties verminderen: de medewerker vergeet taken, mist deadlines, kan eenzelfde werklust niet meer aan.

Wat kan u doen als leidinggevende?

- Spreek de medewerker aan: wijs niet op fouten, maar benoem wat u ziet. Bied steun aan en praat over oplossingen. Neem hiervoor de nodige tijd en ruimte.
- Laat de medewerker aan het woord: geef de mogelijkheid om over zijn/haar beleving van de werkdruk te vertellen.
- Zoek samen naar oplossingen: zo ervaart de medewerker effectieve steun van de leidinggevende.
- Kijk naar de werkomgeving: welke organisatie – of cultuurfactoren spelen een rol bij de klachten en hoe kunnen deze opgelost worden?
- Verwijs eventueel door naar een (externe) coach met kennis van zaken. Op deze manier leert de medewerker het eigen aandeel kennen en eigen verantwoordelijkheid over zijn of haar handelen te nemen. Dit kan ook herhaling van de situatie voorkomen.



Absenteïsme of presenteïsme?

Wanneer een bedrijf een laag ziekteverzuim telt, wil dit niet noodzakelijk zeggen dat medewerkers ook niet ziek zijn. Mensen werken soms toch door vanwege financiële problemen, werkstress, angst voor ontslag en/of veronderstelde druk van de werkplek. Net als verzuim kan doorwerken tijdens ziekte dus een aanwijzing zijn dat er onderliggende problemen spelen.

Veel werknemers voelen zich gedwongen om op het werk te verschijnen als ze ziek zijn om op die manier hun ziekte te “bewijzen”. Door die veronderstelde aanwezigheidsplicht speelt het gevoel dat de baas zich niet interesseert voor de gezondheid en het welzijn van de medewerker. ‘Als er maar gewerkt wordt en geld verdiend wordt’.

Er zijn ook werknemers die zich gedwongen voelen op het werk te verschijnen omdat anderen misbruik maken van het systeem en zich onterecht ziek melden. Volgens die werknemers heeft dat grijze verzuim geleid tot strenge maatregelen, waardoor echt zieke personeelsleden zich gedwongen voelen om toch te komen. Dit gedrag kan uiteraard uitmonden in effectief ziekteverzuim, dat dan vaak zeer langdurig is (zware motivatieproblemen, burn-out en chronische fysieke aandoeningen).

Waarom een verzuimaanpak soms niet werkt

Veel organisaties zijn zich bewust van de **mogelijkheden** die een efficiënt verzuimbeleid biedt, en dit ten voordele van zowel het bedrijf als de medewerkers zelf. De stap naar een verzuimbeleid is dan ook vaak al gezet. Maar we zien echter ook veel **teleurstelling**. Het beleid leidt niet tot de verhoopte resultaten of heeft slechts een tijdelijk effect. Moeten we dan maar concluderen dat de verzuimaanpak overroepen is?

Absoluut niet. SD Worx krijgt geregeld het verzoek het verzuimbeleid van een organisatie te **analyseren**. Dan blijkt al snel waarom de verzuimaanpak niet werkt. Vaak spelen **leidinggevenden** in die aanpak een prominente rol. Maar hoe worden zij ondersteund? Vaak horen we zaken als: “We geven alle leidinggevenden één dag opleiding en voor vragen moeten ze hun eigen leidinggevende aanspreken”.

Voor sommige mensen kan dit voldoende zijn, maar voor de meesten is dat niet zo. Vaak is een realistische, maar **systematische ondersteuning** de sleutel tot succes: intervisiemomenten, sparringmomenten, coaching, etc.

Het opzetten van een effectief verzuimbeleid is immers geen éénmalige oefening. Het vereist **continue aandacht** en **opvolging**. Wat doet uw organisatie om het thema geregeld weer in de kijker te zetten? We kennen de typische verbetering in verzuimcijfers die zelfs al voor de lancering kan plaatsvinden, maar hoelang houdt dit effect stand? Vier maanden? Zes maanden? En dan...?

Bij het opzetten van een verzuimbeleid wordt een heel **proces** doorlopen. Wie zijn de stakeholders? Met welke gevolgen van verzuim worden zij in de praktijk geconfronteerd? Hoe creëer je een draagvlak, en vermijd je de loutere uitvoering van een afgekalfd, ineffectief beleid? Welke gemeenschappelijke visie ontwikkelen deze stakeholders? In die zin is de kwaliteit van het proces zelf soms belangrijker dan de kwaliteit van de oplossing.

Het opzetten van een verzuimbeleid mag ook geen **geïsoleerd** project zijn. Al te vaak wordt het beperkt tot procedures, controle-artsen en sancties. Maar verzuimbeleid maakt deel uit van het globale beleid. In principe moet je via het verzuimbeleid ook het grotere geheel ter discussie kunnen stellen. Verzuim is een goede graadmeter voor de gezondheid van uw organisatie. Is er sprake van verhoging, of zelfs van koorts?

Wanneer verzuim te lang onder de radar bleef, heeft zich misschien wel een **verzuimcultuur** geïnstalleerd. Eigen aan cultuur is dat transformatie ervan een geduldige oefening is en veel meer vraagt dan een nieuw ziektereglement. Waar wil je met de cultuur naar toe? Hoe zet je dit op gang? Cultuurverandering vereist - inderdaad - een **veranderingsproces**.

Een goed werkend verzuimbeleid is letterlijk en figuurlijk van goudwaarde indien een organisatie verder gaat dan een **standaardoplossing**. Een niet (optimaal) werkend verzuimbeleid is geen mislukking. Het is veeleer een mogelijkheid om de organisatie en medewerkers beter te begrijpen en stappen te zetten naar een duurzamer beleid.

Auteur: Peter Beeusaert is verzuimexpert bij SD Worx

terugdringen van het absentisme moet benadrukt worden. Dit kan onder meer door het voeren van diverse verzuimgesprekken met de medewerkers en het opvolgen van de ziektecijfers van elk team.”

Welke voordelen plukt een bedrijf uit een verzuimbeleid? “In de eerste plaats is er een zeer belangrijke financiële besparing zonder slachtoffers te maken,” zegt Bert Laurier. “Daarnaast is er sprake van een hoger rendement, want de medewerkers zijn meer gemotiveerd en betrokken. Een goed uitgevoerd beleid geeft een duidelijker zicht op de graad van ontevredenheid: in hoeverre leeft de organisatie op een tijdbom? Geëngageerde medewerkers die zich kunnen vinden in de cultuur van hun onderneming, vormen tenslotte de stuwende factor die het bedrijf op alle vlakken naar een hoger niveau kan tillen.”

Verzuimbeleid loont!

Welke voordelen haalt u als organisatie uit het opvolgen en begeleiden van ziekteverzuim? We zetten er voor u een aantal op een rijtje:

- Een belangrijke financiële besparing zonder slachtoffers te maken.
- Een hoger rendement door de toegenomen betrokkenheid van medewerkers.
- Een duidelijker zicht op de ontevredenheid van medewerkers.
- Een bewuste kijk naar het functioneren van de organisatie en dat van de leidinggevendenden in het bijzonder.
- Een duidelijk beeld op de interne communicatie en cultuur (of het ontbreken ervan).
- De gelegenheid om bewust na te denken over het al of niet efficiënt inzetten van werkrachten: is er capaciteitsverlies en waar situeert zich dat?

2. Duurzaam verzuimbeleid is preventief en integraal

Een succesvol verzuimbeleid vraagt meer dan het aanpassen van een aantal regels of het louter trainen van leidinggevenden. Een duurzame oplossing vergt een **preventieve** en **integrale aanpak**: hierbij staat de aan- of afwezigheid van medewerkers niet centraal, maar wel hun **gezondheid, vitaliteit en inzetbaarheid**.

Duurzaam werken aan verzuim vereist ook **een veranderingstraject binnen de onderneming**. Het gaat dan niet alleen om beleidsveranderingen, maar ook om gedragswijzigingen. De inzet is een nieuwe mindset, een bedrijfscultuur waarin gezondheid en vitaliteit een belangrijke rol spelen.

Pijler 1: Awake Starten met een bewustwording

Elke verandering start met een bewustwording. Men realiseert zich dat het verzuimpercentage niet langer acceptabel is, en dat er dringend acties moeten ondernomen worden om de vele afwezigheden in te dijken. Vanuit dit **urgentiebesef** wordt er ook beslist om meer in te zetten op betrokkenheid en vitaliteit.

Het startsein voor actie wordt gegeven door het leidend team van de organisatie. Tijdens een formele kick-off wordt klaar en duidelijk gesteld dat de aanwezigheid van medewerkers cruciaal is. Maar de ambitie reikt verder. Het draait niet om de aanwezigheid op zich. Gezondheid, vitaliteit en inzetbaarheid zijn inzet van de strategische keuze.

Om een gedeeld besef te laten groeien, spreken **harde cijfers** die de hele onderneming aanbelangen vaak de sterkste taal: met name over de productiviteit, competitiviteit en

continuïteit van het bedrijf. Deze scherpe 'sense of urgency' moet mensen raken in hun emoties en identiteit, zodat ze uit hun **comfort zone** gehaald worden.

Daar ligt dan ook een grote uitdaging voor bedrijven die duurzaam willen inzetten op verzuim en gezondheid. Temeer omdat gezondheid vaak enkel op lange termijn effecten sorteert, is het creëren van urgentiebesef geen eenvoudige opdracht.

Pijler 2: Revalue Een toekomstbeeld co-creëren

In deze fase maakt de organisatie duidelijk waar ze naartoe wil en krijgt het gewenste toekomstbeeld stilaan vorm. Wat betekent het **inzetten op de gezondheid** van medewerkers en het bedrijf nu concreet?

Dit gebeurt in de eerste plaats door mensen uit verschillende omgevingen van de organisatie mee te betrekken. SD Worx gelooft sterk in de stelling: "People don't resist change, they resist 'being' changed". Mensen die **inspraak** hebben in de vormgeving van de toekomst, bieden minder weerstand en zijn sterker betrokken. Samen met deze personen wordt dan het gewenste toekomstbeeld opgesteld.

Deze **herwaarderingsfase** (in wezen de "opwaardering" van de huidige situatie tot de nieuwe gewenste toestand) vraagt creativiteit. Het is belangrijk dat een nieuwe kijk op aanwezigheid en verzuim in verschillende domeinen tot uiting komt. Het gaat dan vooral op het vlak van cultuur, mentaliteit en gedrag, processen en systemen en ten slotte op het niveau van de structuren en de organisatie zelf. Het nieuwe integrale programma is nu

duidelijk en kan met enthousiasme en overtuiging doorgevoerd worden.

Pijler 3: Drive Uitrollen met engagement

In deze fase wordt het veranderingsprogramma effectief uitgevoerd. Een goede **begeleiding** is hierbij noodzakelijk: niet alleen om alle betrokkenen te coördineren en te aligneren, maar ook om hun engagement hoog te houden. Mensen zullen het project als **betekenisvol** ervaren wanneer ze worden ingezet op hun sterktes en talenten, als ze weten wat hun rol is en wanneer ze autonoom kunnen werken. En dat leidt dan weer tot meer engagement, zeker als men merkt dat er vooruitgang zichtbaar is.

Vooruitgang is immers een belangrijke driver voor het engagement van mensen. Dat schrijven Teresa Amabile en Steven Kramer in "The power of small wins" (Harvard Business Review, mei 2011). **Tussentijdse successen** of vooruitgang geven een extra stimulans om op hetzelfde elan of hoger verder te werken.

Het is dus belangrijk om als bedrijf tijdens de uitvoeringsfase van het veranderingstraject de eigenlijke vooruitgang zichtbaar te maken voor iedereen in de organisatie, en de tussentijdse successen te communiceren. Zichtbare veranderingen die op korte termijn kunnen gebeuren (**quick wins**) **creëren hoop** en **energie**. Let wel op dat deze 'short-term wins' het project niet afremmen en dat de vaart erin blijft.

Pijler 4: Embed Verandering verankeren in de organisatie

In deze fase moet de onderneming ervoor zorgen dat de gewenste veranderingen blijvend zijn. Duurzaam werken op verzuim betekent dat de beoogde cultuur-, mentaliteits- en gedragsveranderingen **definitief** zijn. Op alle niveaus binnen het bedrijf hebben medewerkers meer oog voor gezondheid en

vitaliteit, en realiseren ze zich dat hun inzetbaarheid van belang is voor zichzelf en voor de gezondheid van de organisatie.

Het is ook essentieel dat er een flexibele houding groeit ten opzichte van verandering. Het is dus belangrijk om de opgedane leerervaringen mee te nemen voor toekomstige uitdagingen. De allerbelangrijkste leerervaring is het besef dat verandering blijvend is en dat mensen en ondernemingen voortdurend zullen moeten blijven inzetten op '**employability**'.

Conclusie:

Gezondheid, vitaliteit en inzetbaarheid van medewerkers en de onderneming staan centraal. Mensen worden uitgedaagd om langer en anders te werken. Die uitdaging noodzaakt tot een andere en duurzame kijk op verzuim. Die aanpak vraagt dan weer een verandering van gedrag en mentaliteit binnen de hele organisatie.

3. Hoe draagvlak creëren voor een verzuimbeleid?

Absenteïsme is een gevoelig thema. Werkgevers die het verzuim willen aanpakken, worden vaak geconfronteerd met emotionele reacties: "Wie ziek is, moet je met rust laten en laten genezen".

Zoals bij veel HR-problemen is er ook voor absentieïsme **geen mirakeloplossing**. Een goede verzuimaanpak bestaat uit een samenspel van elkaar versterkende maatregelen. Die moeten de verzuimdrempel verhogen en de werkhervattingsdrempel verlagen. Bij elk van die maatregelen is het belangrijk **voldoende draagvlak** te creëren binnen de organisatie. De wettelijke overlegorganen (ondernemingsraad, comité preventie) spelen daar een belangrijke rol in. Ook de

bestaat dat dit meer **afstand** creëert in plaats van de betrokkenheid te verhogen. Medewerkers informeren en bewust maken van de kansen en uitdagingen waar de onderneming tegenaan kijkt, is een werk van alledag: *"Wij doen van alles om het bedrijf zo goed mogelijk te laten draaien (economisch, maar ook sociaal). En één van die zaken is een verzuimbeleid."*

Alleen als de context juist zit en iedereen inzicht heeft in de onderneming, kan het sociaal overleg tot resultaten leiden. Dat is bij verzuimbeleid niet anders.

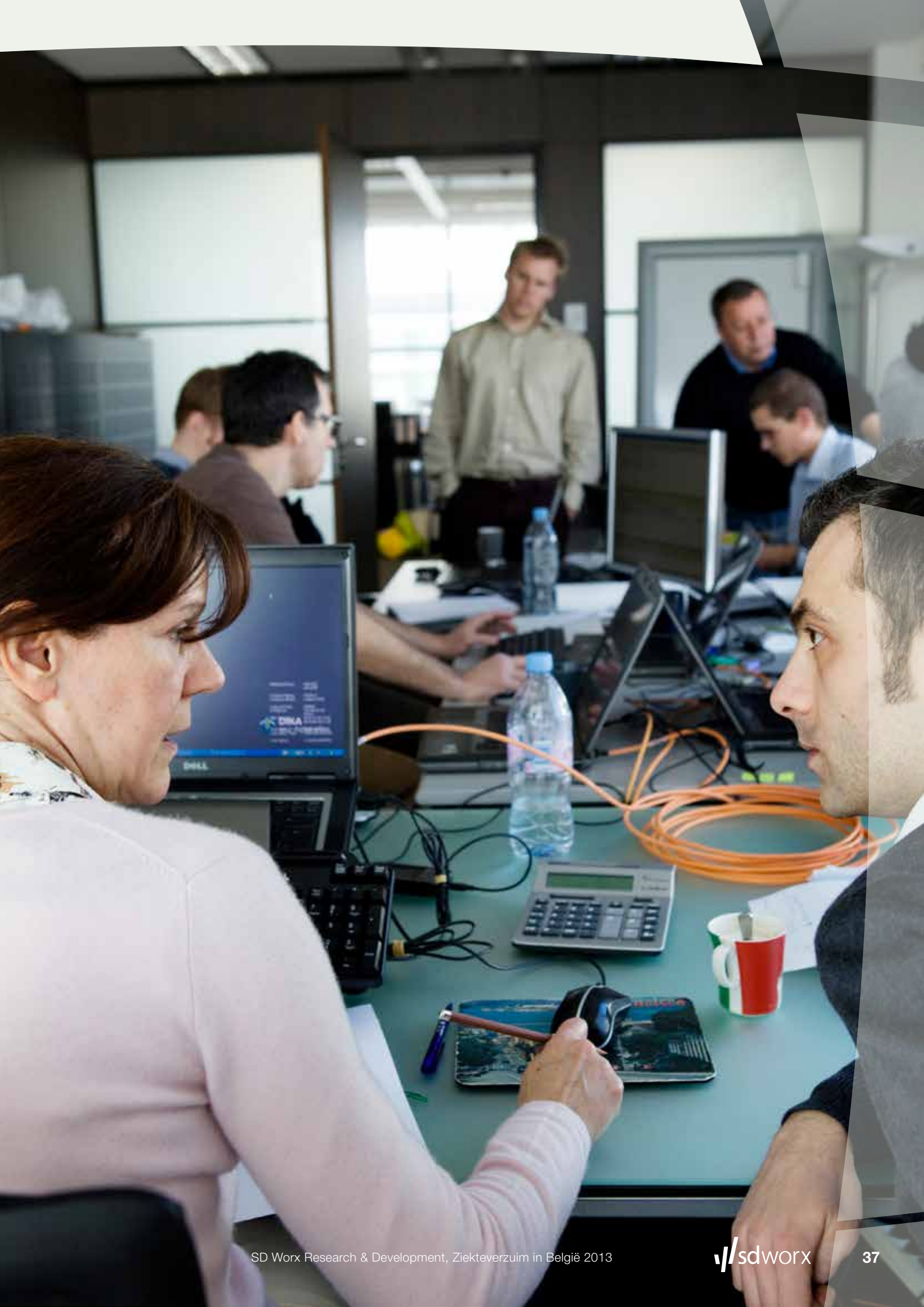
Het draagvlak is dus belangrijk, maar sommige zaken zijn en blijven de **verantwoordelijkheid** van de **werkgever**. Die maakt men dus beter niet afhankelijk van een akkoord met bijvoorbeeld de ondernemingsraad. Zo heeft de werkgever het recht om een doktersattest te vragen, en is het zijn beslissing om een controlearts te sturen. De werkgever bepaalt de gestrengheid waarmee hij tegen ongewettigde afwezigheid optreedt. Dit zijn zaken die hem toekomen, of werknemers daar nu mee akkoord gaan of niet.

Nu is het is zo dat, juridisch beschouwd, dat de werkgever vaak het laatste woord heeft. **Personeelsbeleid** en **welzijnsbeleid** worden doorgaans door de werkgever vastgelegd.

"Inspraak zonder inzicht, leidt tot uitspraak zonder uitzicht"

vakbondsafvaardiging dient betrokken te worden.

Draagvlak creëren gebeurt echter ook en vooral buiten de overlegorganen. Een verzuimbeleid moet ingebed zijn in een ruimere **communicatiecultuur**. Wie naar aanleiding van een verzuimtraject plots de werkvloer gaat informeren over de noodzaak van een verzuimbeleid hoeft niet meteen op resultaat te rekenen. Integendeel. De kans



Steekproef en methodologie

Kwaliteit van onze gegevens

Respect voor de privacy van onze klanten

In onze steekproef nemen wij enkel de gegevens op van werkgevers die ermee akkoord gaan dat wij hun gegevens op anonieme wijze verwerken en analyseren. Bij de rapportering van onze verzuimcijfers garanderen wij te allen tijde de anonimiteit van de bij ons aangesloten werkgevers en hun medewerkers.

Het verzuim van de Belgische medewerker in kaart brengen

Werkgevers moeten meer dan 1 medewerker in dienst hebben. Bij éénmansbedrijfjes gaat het vaak over de zaakvoerder zelf of een familielid, en is er geen garantie dat het verzuim correct wordt doorgegeven. Werkgevers moeten ook heel het betrokken kalenderjaar aangesloten zijn bij SD Worx Sociaal Secretariaat, zodat we een volledig beeld van hun verzuimrapportering krijgen. Medewerkers moeten een standaard arbeidscontract hebben. Contracten zoals van betaalde sportbeoefenaars en studenten, en leercontracten worden uit de steekproef geweerd.

Betrouwbaarheid van onze data maximaliseren

Medewerkers moeten in de loop van het betrokken kalenderjaar minstens zes maanden bij hun werkgever in dienst geweest zijn, om de invloed van toevaleffecten in de verzuimrapportering uit te sluiten.

Werkgevers moeten wel degelijk verzuim doorgeven: werkgevers waar geen ziekte tijdens de periode gewaarborgd loon wordt gerapporteerd, maar wel ziekteverzuim langer dan deze eerste maand, worden niet in de steekproef opgenomen.

De verzuimsteekproef van SD Worx

Onze verzuimcijfers worden berekend op een steekproef van circa **450.000 medewerkers uit ongeveer 15.000 organisaties** uit de privésector. De frequentie wordt enkel berekend voor die medewerkers waarvan de gegevens in detail worden doorgegeven. Dit houdt in dat wij exact dienen te weten of een individu op een bepaalde dag aan het werk was of afwezig was.

Verzuim aanpakken: waarvoor kunt u terecht bij SD Worx?

Met een duurzame, doordachte en resultaatgerichte aanpak van het ziekteverzuim, kunt u de directe en indirecte kosten fors terugdringen en zodoende veel geld besparen voor uw organisatie. Meteen een uitgelezen kans voor HR om haar bijdrage aan de organisatieresultaten in de verf te zetten.

Verzuim toont zich in elke organisatie anders: van frequent kortdurend verzuim over een hoge afwezigheidsgraad binnen bepaalde afdelingen tot structureel langdurend verzuim. Verzuim wordt beïnvloed door de organisatiecultuur, werkomstandigheden, mobiliteit, arbeidsorganisatie. Een pasklaar antwoord bestaat niet.

SD Worx heeft in ieder geval de instrumenten en de expertise in huis om de specifieke behoeften van uw organisatie te beantwoorden en tot het beoogde resultaat te komen. Volgende interventies zorgen ervoor dat verzuim in uw organisatie niet ontspoot.

1. Betrouwbare meetinstrumenten

Performance Dashboard

Met het Performance Dashboard biedt SD Worx een antwoord op de sterk stijgende behoefte aan accurate data op het juiste moment. Gegevens zijn er immers in overvloed. De kracht van Performance Dashboard bestaat er in om de cijfers te laten spreken en snel inzicht te verschaffen in de aard van uw verzuim. En dit tot in elke vezel van uw organisatie.

Specifieke benchmarkrapporten

Gebruik de ziekteverzuimcijfers van SD Worx als benchmark voor uw organisatie. We bieden u deze cijfers aan in heldere rapporten, toegespitst op uw sector, op de grootte van uw organisatie, uw regio en we vergelijken

ze met uw reële cijfers. Ook maandelijks of jaarlijkse verzuimrapporten met de nodige parameters, inclusief de Bradford-factor, behoren tot de mogelijkheden.

2. Doortastend advies

Procesbegeleiding

Onze ervaren HR-consultants begeleiden u bij het uittekenen van een proactief en geïntegreerd verzuim- of aanwezigheidsbeleid. Door hun onafhankelijke rol beschikken zij over de juiste interventiekracht om uw organisatie in beweging te brengen.

Vaardigheidstraining 'verzuimgesprekken'

Met zorg het gesprek aangaan met uw medewerkers is niet eenvoudig. SD Worx maakt uw leidinggevenden vaardiger in het voeren van een gesprek over verzuim. Hoe pak je dit aan? Waar moet je opletten? Wat zijn struikelpunten en waarmee maak je het verschil?

3. Ruime benadering

Leiderschap en individuele coaching

Om de impact van uw leidinggevenden en hun rol als motivator te versterken, bouwen we aan sterk leiderschap in uw organisatie. Via coaching- of leertrajecten begeleiden we uw leidinggevenden om elke medewerker op zijn of haar sterkte uit te spelen en te laten groeien.

Engagement en betrokkenheid

Voor het neerzetten van resultaat is employee engagement essentieel. Zo werkt u niet alleen preventief aan verzuim, u haalt ook het beste in uw medewerkers naar boven. Geëngageerde medewerkers verhogen uw productiviteit

en verlagen uw kosten. Ze stralen energie, gedrevenheid en passie uit. Ze maken uw organisatie duurzamer en winstgevender en maken van uw bedrijf een fantastische werkplek.

Naast deze interventies bouwt SD Worx voor uw organisatie steeds de concrete en praktische totaaloplossing die uw ziekteverzuim gevoelig reduceert. Met de juiste interventie brengen wij de conditie van uw organisatie weer op peil.

Uw voordelen?

- U bepaalt zelf in hoeverre u ondersteuning nodig hebt van SD Worx.
- U reduceert het kostend uurloon, evenals de vele indirecte verzuimkosten.
- U ontvangt een uitgebreid rapport over de verzuimsituatie binnen uw eigen organisatie: cijfermatig en beleidsmatig. U schat dankzij onze benchmarkdata de ernst van

de situatie meteen in.

- U beschikt over een geïntegreerd en duurzaam verzuim- of aanwezigheidsbeleid, afgestemd op het HR-beleid in uw organisatie, dat zich zal weerspiegelen in de organisatieresultaten.
- We voorzien structurele en doelgroep-specifieke acties, ingebed in een correcte juridische context.
- Uw medewerkers worden nauwer opgevolgd waardoor hun productiviteit, motivatie en betrokkenheid verhoogd.

U kunt rekenen op ervaren en professionele consultants, ondersteund door de diverse know-how binnen SD Worx !

Wenst u meer informatie?

Ga naar onze SD Worx website

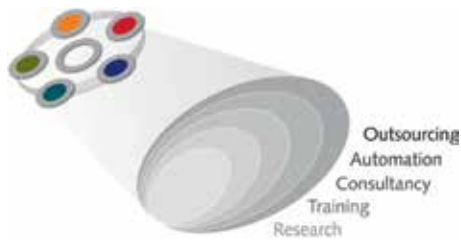
<http://www.sdworx.be/verzuim>

Klik onderaan bij 'Vragen over verzuim?'

Stel uw vragen over verzuim via dit formulier.

U kunt spoedig een antwoord van ons

verwachten op al uw vragen.



Waarom SD Worx?

SD WORX, het grootste HR-consultancybedrijf van België, biedt een volledige dienstverlening rond het tewerkstellen van personeel.

Wij staan kwalitatief sterk in alle afzonderlijke HR-disciplines. Wij adviseren u over Staffing, Development, Performance, Comp & Ben en Payroll. Daarbij zorgen we voor het nodige juridische advies en stroomlijnen we uw administratie.

Onze Full Circle-visie op Human Resources vertrekt vanuit de sterke overtuiging dat HR meetbaar moet bijdragen tot uw organisatieresultaten. Effectieve en efficiënte HR-processen zijn noodzakelijk om dit doel te bereiken. Inspirerende leiders zijn echter even cruciaal om tot resultaten te komen. Uw globale HR-beleid kan pas slagen wanneer leidinggevendenden dit beleid daadwerkelijk uitdragen naar hun medewerkers. Uw leidinggevendenden moeten ook het HR-beleid mee vorm geven vanuit de strategie van uw organisatie.

De combinatie van al deze HR-processen en leiderschap zorgt voor duurzame organisatie-resultaten.







Colofon

Dit rapport is een uitgave van SD Worx - Research & Development

Auteurs: Peter Beeussaert, , Liesbet Janssen, Bert Laurier en Tony Swinnen

Coördinatie en eindredactie: Peter Catthoor en Dirk Van Bastelaere

Lay-out: Kokoz, Hugo Gielen

V.U.: Jan Laurijssen

© SD Worx, 2014

De intellectuele eigendomsrechten op dit rapport horen toe aan SD Worx en zijn auteursrechtelijk beschermd. Het kopiëren, aanpassen, wijzigen, opslaan in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar maken van geheel of van een deel van een deel van het rapport, onder welke vorm en op welke wijze dan ook, zonder de uitdrukkelijke toelating van SD Worx is verboden, behoudens de uitdrukkelijk bij wet bepaalde uitzonderingen. Inbreuken zullen burgerlijk en strafrechtelijk vervolgd worden. SD Worx respecteert in dit rapport de privacy in overeenstemming met de bepalingen van de Wet van 8 december 1992 op de Bescherming van de Persoonlijke Levenssfeer. De bepalingen van deze disclaimer worden beheerst door het Belgische recht. De rechtbanken van Brussel en Antwerpen zijn bevoegd.

