

Inhoudsopgave

Onderwerp	Pagina
I. Inleiding: waarom dit boek?	8
II. Veranderingen in het denken over verzuim	12
Historie	13
Veranderende inzichten over verzuim	15
Privacywetgeving	17
III. Vitaliteit, verzuim en duurzame inzetbaarheid	24
Het nut van vitaliteitsprogramma's	25
Nuttige vitaliteitsinterventies	34
Healthy offices	42
Psychosociale arbeidsbelasting, de burn-out en verzuim	47
IV. Inrichting van de verzuimketen	64
Verschillende denkmodellen	66
De implementatie van de visie	73
Borging in de HR-keten (stap 1)	73
Consensus in de organisatie (stap 2)	75
Implementatie van professionals en toegankelijkheid op de locaties (stap 3)	76
Overige professionals en integrale samenwerking (vervolg stap 3)	81
De inrichting van een eigen Expertiseteam Verzuim en Re-integratie	83
De relatie met het UWV	84
V. Het verzuimproces	92
De verzuimdrempel	96
Re-integratieplan	108
Verzuimcijfers en verzuimanalyses	109
Plan van Aanpak bijstellen	112
Second opinion en deskundigenoordeel	122
Financiële overwegingen en consequenties	129
Bonusregeling voor nulverzuimers	130
Werken loont	134

VI.	Arbeidsvoorwaarden en andere thema's rond het verzuim	144
	Vertrouwenspersonen	145
	Mantelzorg: twee banen tegelijkertijd	147
	Werk en kanker	149
	Omgaan met verlies	151
	De collega overlijdt	154
	Een dierbare van de medewerker overlijdt	157
	Omgaan met zelfdoding	158
VII.	Organisatiecultuur en leiderschap	166
	Doelgroepenbeleid	167
	Diversiteit & inclusie	169
	Organisatieverzuim	170
	Voer voor psychologen	171
	Uitdaging voor de toekomst:	
	robotisering, digitalisering en datagedreven werken	174
	Hoe ziet Achmea deze ontwikkelingen?	178
	Derde dimensie van verzuimmanagement	180
VIII.	Resultaten	188
	Financieel	189
	Overige indicatoren van het verzuim	191
	Imagoverbetering: meedoen met awards	192
	De drie dimensies van verzuimmanagement	193
	Beloning: iHMQ gouden certificering	194
	Over Achmea	202
	Dankwoord	203
	Geraadpleegde literatuur	206

/ Alleen de mens die zijn hele leven heeft gewerkt, kan zeggen: ik heb geleefd /

– Johann Wolfgang von Goethe

(Duits schrijver, wetenschapper, filosoof en politicus)

Gezond doorwerken of is het Gezond door werken? Voor mij zijn beide onlosmakelijk met elkaar verbonden.

Organisaties en medewerkers zijn het aan elkaar en zichzelf verplicht om zo lang mogelijk voorwaarden te scheppen om zo gezond mogelijk en zo lang mogelijk door te kunnen werken. Pensioenleeftijden schuiven immers op, het is niet ondenkbaar dat de generatie die nu 40 jaar is (of jonger) helemaal geen pensioen meer heeft of in een andere vorm pas op zeer hoge leeftijd. Sturen op gezondheid en vitaliteit is daarom voor organisaties cruciaal en wordt alleen maar belangrijker en urgenter. Dat geldt ook voor de individuele medewerker. Langer doorwerken betekent een garantie van een inkomen en daarmee een bepaald welvaartsniveau. Zoveel mogelijk regie nemen op je eigen gezondheid en vitaliteit is een voorwaarde om zo lang mogelijk door te werken en daarmee een veilige financiële garantie te scheppen. Ook als je de pech hebt om (langdurig) ziek te worden, is het van belang zoveel mogelijk te blijven werken.

Daarnaast weten we dat werken ook gezonder maakt. Werk schept voor de mens orde in de dag. Het brengt zingeving, regelmaat, inkomen. Onderzoek

van het wetenschappelijk instituut van de Europese Unie (Eurofound) laat ook zien dat landen (zoals Nederland) die een lage werkloosheid kennen veel gelukkiger inwoners hebben dan landen met een hoge werkloosheid. Juist in deze landen wordt ook goed gescoord op parameters als gezondheid, welzijn, work-lifebalans, baan zekerheid en inzetbaarheid. Het is dus van groot belang deze voor Nederland gunstige uitkomsten niet alleen te koesteren, maar vooral uit te breiden. Werk is de katalysator van een leven lang geluk, welvaart en binding met andere mensen en de maatschappij.

Al meer dan vijftien jaar werk ik in de HR-keten van vitaliteit, gezondheid en verzuim. In die tijd heb ik in toenemende mate gezien dat gedrag en gedragsbeïnvloeding binnen de organisatie bepalend is voor het beoogde resultaat. Gedrag stuurt gedrag. Dat geldt ook voor vitaliteit, gezondheid en verzuim in organisaties. Zonder op de stoel van een medisch professional te zitten, kunnen organisaties heel goed sturen op deze thema's. Dat is wat ik de afgelopen jaren heb bepleit en uitgevoerd bij mijn eigen organisatie, Achmea.

Het HR-team waarbinnen ik werk, Gezond Werken, wordt niet alleen door Achmea-leidinggevenden zelf, maar ook door andere organisaties benaderd om uit te leggen wat de sleutel is van onze aanpak en resultaten. Daar is meer voor nodig dan een aantal powerpointsheets. Om dit verhaal volledig te vertellen, neem ik de lezer mee in de zoektocht naar een geslaagde integrale aanpak van verzuimmanagement en healthmanagement.

De nadruk, dat zie je terug qua omvang van de hoofdstukken IV en V, ligt vooral in de traditionele ruggengraat van verzuimmanagement: hoe organiseer je het, hoe regel je het in en wat zijn de processtappen binnen de (gedragsmatige) visie op verzuim? De andere dimensie die hieraan gekoppeld wordt, is het preventie- en vitaliteitsstuk. Voor een integrale benadering van verzuimmanagement is echter een derde dimensie nodig: de aansluiting en hechting in andere HR-thema's over duurzame inzetbaarheid (hoofdstukken VI en VII). Hiermee zet je je in, om aan te sluiten bij het motto voor dit boek van Liz Mohn, voor een op mensen ingerichte organisatiecultuur.

Ik hoop dat organisaties kunnen leren van deze visie en aanpak in alle dimensies van verzuimmanagement. En liever nog: dat organisaties worden geïnspireerd! Het boek is zo geschreven dat niet alleen beleidsbepalers en -makers ideeën kunnen opdoen en geïnspireerd raken. Ook voor leiding-

I. Inleiding: waarom dit boek?

gegenden en medewerkers geeft het boek inzicht in de gedragsmatige aanpak van verzuim. De les uit dit boek voor hen is: blijf altijd het moedige, open en eerlijke gesprek met elkaar voeren. Aankoersen op conflicten maakt niemand gelukkig.

Daarnaast levert dit boek een bijdrage aan de discussie over maatschappelijke thema's zoals de toekomst van bedrijfsartsen, de hobbels rond de invoering van de privacywetgeving, de rol van het Uitvoeringsinstituut Werknemersverzekeringen (UWV) en goed werkgeverschap.

Hoewel ik al jaren werk voor Achmea en verschillende voorbeelden aanhaal uit onze organisatie, is het geen boek van Achmea. Mijn bevindingen zijn gebaseerd op persoonlijke ervaringen, observaties, meningen, gesprekken met inspirerende professionals, trainingen en over de grens kijken in het Europese netwerk voor organisaties (Enterprise for Health) die zich op excellente wijze bezighouden met healthmanagement. Het is ook een verslag van een moedige en succesvolle implementatie om anders te denken over ziekte en verzuim, over het lef om zaken anders in te regelen dan gangbaar is binnen organisaties én in de traditionele arbowereld. Ik heb daar meer dan tien jaar in geloofd, kritisch gekeken naar de uitkomsten, nog meer verbeteringen doorgevoerd. Alleen dat al maakte de afgelopen tien jaar het werken tot een eindeloos feest van uitdagingen en successen. Dat heb ik met vele collega's gedaan. Daarom staan in dit boek voorbeelden die binnen Achmea zijn geïntroduceerd in de wij-vorm.

De blogs die in het boek staan zijn van mijzelf. Ik plaatste deze al eerder op verschillende internetfora.



/ Ons hoofd is rond, zodat ons denken van richting kan veranderen /

– Rainer Maria Rilke

(Belangrijkste lyrische dichter in de Duitse taal)

Historie

Ons adagium 'Werken is (ook) een medicijn' voert bepaald niet de boventoon in de geschiedenis van de Nederlandse wetgeving over ziekte, verzuim en werk. In 1930 deed in Nederland de Ziektewet zijn intrede. Het fundament was gebaseerd op het compenseren van loon(derving) wanneer een medewerker niet kon werken vanwege ziekte. De nadruk lag dus op financiële zekerheid, niet op spoedige werkhervatting. Dat zien we in navolgende wetgeving in de twintigste eeuw ook terug.

In 1967 werd de WAO geïntroduceerd. De oorzaak van (blijvende) arbeidsongeschiktheid deed niet zoveel ter zake. De verwachting was dat niet meer dan 200.000 mensen de WAO zouden in gaan. Dat liep anders. De WAO werd niet alleen een escape voor – als gevolg van ziekte – arbeidsongeschikte medewerkers. Medewerkers die niet helemaal meer goed functioneerden of al aardig op leeftijd waren, werden ook de WAO in geschoven. Daarbij werd niet de vraag gesteld: wat kunnen zij nog wel? Het fenomeen bijklussende WAO'ers nam hand over hand toe. In de tijd dat een dubbeltje nog een dubbeltje was en de financieel-economische groei eindeloos leek, kon dit nog worden gedoogd. Pas in de jaren 90, toen de crisis zich aandienende, werd duidelijk dat de bijna één miljoen mensen met een WAO-uitkering wel erg veel was. "Nederland is ziek", markeerde toenmalig premier Ruud Lubbers de toestanden rondom de sociale wetgeving. De sociale verzorgingsstaat was

II. Veranderingen in het denken over verzuim

ontspoord en het normbesef vervaagd tot calculerend gedrag. Pas in 2002 leidde het tot een omvorming van het ziekteverzuimstelsel. De Wet verbetering poortwachter deed zijn intrede. Deze wet stuurt aan op meer gezamenlijke verantwoordelijkheid van werkgever en medewerker. Doel van de wet is om het verzuim én de instroom in de WAO (na 1 jaar verzuim) en later, vanaf 2006, de WIA (na 2 jaar verzuim) te beperken. Samen met de bedrijfsarts (toen nog via arbodiensten geregeld) moeten werkgever en medewerker komen tot activering in het re-integratieproces. Het UWV houdt hierop toezicht. Als betrokken partijen zich niet houden aan de inspanningen kan het UWV door middel van een loonsanctie (bij de aanvraag voor een uitkering na twee jaar verzuim) ingrijpen. Die sanctie treft dan overigens de werkgever. De medewerker kan door de werkgever gesanctioneerd worden als deze zich niet houdt aan de spelregels rondom de Wet verbetering poortwachter.

In 2005 volgde de afschaffing van de WAO. De opvolger werd de Wet werk en inkomen naar arbeidsvermogen (WIA). In deze wet staat het werken voorop, met financiële prikkels om gedeeltelijk arbeidsongeschikten aan het werk te helpen of te houden.

Beide wetten hebben ertoe geleid dat in Nederland het verzuim van 7% in 1990 naar 4% in 2017 is gegaan. In West-Europa heeft Nederland procentueel gezien de minste medewerkers die verzuimen. Dat heeft vooral te maken met het feit dat ten opzichte van andere West-Europese landen de financiële prikkel bij de Nederlandse werkgever is neergelegd:

Land	Doorbetaling	Percentage salaris
Duitsland	6 weken	Minimaal 70%
Finland	10 werkdagen	100%
Nederland	2 jaar	Minimaal 70%
Noorwegen	16 werkdagen	100%
Spanje	15 dagen	Eerste 3 dagen 100%, daarna 60%
Verenigd Koninkrijk	28 weken	Maximaal £ 88 bruto/maand
Zweden	14 werkdagen	80%

Bron: Europese Commissie / FD 2 februari 2017

ontspoord en het normbesef vervaagd tot calculerend gedrag. Pas in 2002 leidde het tot een omvorming van het ziekteverzuimstelsel. De Wet verbetering poortwachter deed zijn intrede. Deze wet stuurt aan op meer gezamenlijke verantwoordelijkheid van werkgever en medewerker. Doel van de wet is om het verzuim én de instroom in de WAO (na 1 jaar verzuim) en later, vanaf 2006, de WIA (na 2 jaar verzuim) te beperken. Samen met de bedrijfsarts (toen nog via arbodiensten geregeld) moeten werkgever en medewerker komen tot activering in het re-integratieproces. Het UWV houdt hierop toezicht. Als betrokken partijen zich niet houden aan de inspanningen kan het UWV door middel van een loonsanctie (bij de aanvraag voor een uitkering na twee jaar verzuim) ingrijpen. Die sanctie treft dan overigens de werkgever. De medewerker kan door de werkgever gesanctioneerd worden als deze zich niet houdt aan de spelregels rondom de Wet verbetering poortwachter.

In 2005 volgde de afschaffing van de WAO. De opvolger werd de Wet werk en inkomen naar arbeidsvermogen (WIA). In deze wet staat het werken voorop, met financiële prikkels om gedeeltelijk arbeidsongeschikten aan het werk te helpen of te houden.

Beide wetten hebben ertoe geleid dat in Nederland het verzuim van 7% in 1990 naar 4% in 2017 is gegaan. In West-Europa heeft Nederland procentueel gezien de minste medewerkers die verzuimen. Dat heeft vooral te maken met het feit dat ten opzichte van andere West-Europese landen de financiële prikkel bij de Nederlandse werkgever is neergelegd:

Land	Doorbetaling	Percentage salaris
Duitsland	6 weken	Minimaal 70%
Finland	10 werkdagen	100%
Nederland	2 jaar	Minimaal 70%
Noorwegen	16 werkdagen	100%
Spanje	15 dagen	Eerste 3 dagen 100%, daarna 60%
Verenigd Koninkrijk	28 weken	Maximaal £ 88 bruto/maand
Zweden	14 werkdagen	80%

Bron: Europese Commissie / FD 2 februari 2017