

Verzuimbegeleiding in sociaal werkbedrijven

Van hoofdpijndossier naar kans

Wat zijn voor sociaal werkbedrijven, met hun relatief hoge ziekteverzuim, de uitdagingen en mogelijkheden om langdurig verzuim terug te dringen? Een recent gestart project brengt het in kaart, met als doel het ontwikkelen en toetsen van een nieuwe methode van verzuimbegeleiding.

Tekst: Stefanie de Cuba, Anne Wermers, Femke Bennenbroek (ZINZIZ)

Sociaal werkbedrijven zijn gebouwd op de overtuiging dat werk van grote waarde is: werk geeft mensen de mogelijkheid deel te nemen aan de samenleving en kan bijdragen aan een betekenisvol leven. Het is dan ook belangrijk dat mensen goed worden geholpen om terug naar het werk te gaan als ze door ziekte of andere redenen thuis komen te zitten. Dit is echter makkelijker gezegd dan gedaan, zeker in sociaal werkbedrijven, waar medewerkers relatief veel en langdurig verzuimen (SBCM, 2021). In een recent gestart project werken vier sociaal werkbedrijven (Amfors, AM match, Tiem en UW) samen met ZINZIZ, MUZUS, SBCM en Cedris om bij te dragen aan een oplossing door een nieuwe methode van verzuimbegeleiding te ontwikkelen en te toetsen. Als onderdeel van dit project hebben we onderzocht wat de specifieke uitdagingen én mogelijkheden zijn om langdurig verzuim terug te dringen binnen sociaal werkbedrijven. Omdat er weinig onderzoek is gedaan op dit gebied, maakten we gebruik van inzichten in de literatuur over verzuimbegeleiding en deze aangevuld met ervaringskennis van medewer-

kers van de genoemde bedrijven, die we hebben geïnterviewd. Wat zijn onze belangrijkste bevindingen?

De verzuimende medewerker

Het verzuimpercentage in sociaal werkbedrijven is bijna drie keer zo hoog als het Nederlands gemiddelde (SBCM, 2021; CBS, 2021). Het verzuimpercentage in sociaal werkbedrijven lag in 2020 bijvoorbeeld op 14,5 procent, vergeleken met 4,8 procent in heel Nederland. Daarbij valt op dat binnen sociaal werkbedrijven ook de duur van het verzuim relatief lang is en toeneemt. De gemiddelde verzuimduur steeg van 25 dagen in 2013 naar 36,8 dagen in 2020.

Om dit soort gegevens te kunnen plaatsen en er de juiste oplossingsrichtingen aan te verbinden, is het belangrijk meer zicht te krijgen op het verhaal erachter. Het meest recente onderzoek naar oorzaken van verzuim binnen sociaal werkbedrijven werd in 2013 uitgevoerd in opdracht van SBCM. Het onderzoek laat zien dat de hoogste verzuimpercentages voorkomen in beschut werk. Mogelijk is dit het geval omdat hier mensen werken die binnen



Medewerkers van UW Groen aan het werk.

(Foto: Norbert Waalboer Fotografie.)

sociaal werkbedrijven de zwaarste beperkingen hebben: beschut werk wordt gezien als een laatste station voor de uitstroom richting WIA/ondergrensindicatie. Een groep medewerkers waar juist relatief weinig verzuim voorkomt, betreft de mensen die groepsgedetacheerd zijn en dus bij een extern (regulier) bedrijf werken. Hiervoor noemt het onderzoeksrapport verschillende mogelijke oorzaken. Een daarvan is dat werk van groepsdetacheerde medewerkers vaker afwisselend is en een verantwoordelijkheidsgevoel oproept. Ook worden deze medewerkers gezien als het meest gemotiveerd en belastbaar in vergelijking met andere SW-medewerkers. Zoals we verderop nog zullen zien, worden belastbaarheid, motivatie en eigen verantwoordelijkheid gezien als factoren die van invloed zijn op werkhervatting.

Het begint met aandacht

Een uitdaging bij verzuimbegeleiding van medewerkers die langere tijd verzuimen, is aandacht hebben en behouden voor de verzuimende medewerker. Werkgevers en medewerkers geven daarbij aan dat de aandacht afneemt naarmate het verzuim langer duurt. Dit kwam naar voren tijdens interviews en denktanks die ZINZIN in 2021 organiseerde met medewerkers en werkgevers van de

In de waan van de dag verdwijnt de langdurig verzuimende medewerker onbedoeld wel eens naar de achtergrond

genoemde sociaal werkbedrijven. Een vergelijkbaar geluid horen we bij verschillende professionals in sociaal werkbedrijven. Hoewel zij het belang inzien van een spoedige en succesvolle werkhervatting, moeten ze ook toegeven dat de aandacht hiervoor soms verloren gaat in de dagelijkse gang van zaken. In de waan van de dag verdwijnt onbedoeld de langdurig verzuimende medewerker wel eens naar de achtergrond. Bovendien hebben sociaal werkbedrijven vaak creatieve manieren gevonden om het gemis van de medewerker op te vangen. Dit is

potentieel problematisch voor een goede werkhervatting, aangezien het gevoel nodig te zijn en gemist te worden, een belangrijke motivatie kan zijn om terug naar werk te gaan.

Een bemoeilijkende factor hierbij is dat de financiële noodzaak om langdurig verzuim terug te dringen mogelijk minder groot is bij sociaal werkbedrijven dan bij reguliere werkgevers. Om langdurig verzuim terug te dringen, kan het behulpzaam zijn om als bedrijf dergelijke prikkels in kaart te brengen. Ook zullen er prikkels moeten worden ingebouwd of versterkt die deze aandacht juist interessant en mogelijk maken. Een praktijkbegeleider van een sociaal werkbedrijf stelt bijvoorbeeld voor om een terugkerende interventie te organiseren die stevig wordt ingebed in de organisatie, en waarin collega's nadrukkelijk aandacht besteden aan verzuimende medewerkers en leren van elkaars 'best practices' in verzuimbegeleiding.

Een gezamenlijke opgave

Het belang van aandacht betekent nog niet dat alle aandacht bijdraagt aan een voorspoedige werkhervatting. Bepaalde soorten aandacht kunnen werkhervatting zelfs in de weg staan. Medewerkers kunnen zich beperkt voelen in hun autonomie door de manier waarop hun lei-

dinggevende (dit kan een supervisor zijn, werkleider of een andere leidinggevende) hen aanmoedigt terug aan het werk te gaan. Met name het belang van een vertrouwensband en respect tussen leidinggevende of begeleider en medewerkers wordt meerdere malen benoemd als een belangrijke factor bij het blijven werken of teruggaan naar werk. Het belang van de relatie ontdekten ook onderzoekers van de Universiteit Maastricht: door mee te lopen op de werkvloer ontdekten ze hoe belangrijk het is dat er vertrouwen is tussen medewerkers en leidinggeven-

den: alleen dan ontstaat de ruimte om het – soms ongemakkelijke – gesprek aan te gaan over gezondheid en werk. In een succesvolle werkhervatting speelt zowel werkgever als medewerker een belangrijke rol. Of zoals een praktijkbegeleider het verwoordde: 'Verzuim is van iedereen.' Een lange tijd werd in verzuimbegeleiding echter uitgegaan van een medisch model. Binnen dat model zijn verzuim en werkhervatting voornamelijk het terrein van de bedrijfs- of verzekeringsarts. Verzuim wordt opgevat als een medisch probleem met een medische oorzaak, zoals ziekte of ongeval. Vanuit die gedachte is het logisch dat de arts een beslissende rol speelt in de vraag of iemand (terug) aan het werk kan. Een veelgehoord minpunt van deze benadering is dat zowel de werkgever als medewerker een passieve rol krijgt toebedeeld in het hele proces.

Ook de wetgeving op dit gebied geeft onvoldoende houvast om daar verandering in te brengen. De Wet Verbetering Poortwachter (ingevoerd in 2002) streefde naar een grotere verantwoordelijkheid van werkgever en medewerker in verzuimbegeleiding, maar dit bleek in de praktijk tegen te vallen. Dat is zonde, want onderzoek laat juist zien dat een voorspoedige werkhervatting erbij gebaat is dat de medewerkers een actieve rol en verantwoordelijkheid krijgen in de verzuimbegeleiding, bijvoorbeeld door hen te betrekken bij beslissingen. Uiteraard afgestemd op de mogelijkheden van de medewerker. Het actief betrekken van de medewerkers heeft onder andere als voordeel dat ze meer gemotiveerd zijn om mee te werken. Daarnaast kan de medewerker zich op deze manier ontwikkelen in het nemen van verantwoordelijkheid voor zijn of haar werk, wat een belangrijke werknemersvaardigheid is.

Willen...

De verschillende mogelijkheden die we tot nu toe hebben benoemd, gaan er van uit dat verzuim in zekere mate beïnvloedbaar is. Dat is ook een centrale gedachte in de gedragsbenadering van verzuimbegeleiding die samen te vatten is in de zin 'Ziekte verwijst naar ziek zijn in medische zin; verzuim verwijst naar ziek mel-

den als vorm van gedrag'. Als we op die manier ook werkhervatting als gedrag beschouwen, kunnen we ons afvragen wat maakt dat iemand wel of niet terug naar werk gaat. Het 'integratief gedragsmodel' (zie figuur) biedt concrete handvatten om dit in kaart te brengen en te beïnvloeden. Dit model maakt duidelijk hoe gedrag afhankelijk is van *willen* en *kunnen*. Het *willen* is te begrijpen als een samenspel van houding, geloof in eigen kunnen, en sociale druk. Van deze factoren wordt met name het geloof in eigen kunnen in verband gebracht met succesvolle werkhervatting. Dit geloof gaat over het vertrouwen dat iemand heeft om specifiek gedrag effectief uit te kunnen voeren, in dit geval gedrag dat bijdraagt aan gezonde werkhervatting. Voor medewerkers van sociaal werkbedrijven is dit niet vanzelfsprekend: deze doelgroep heeft vaak beperkingen die gepaard gaan met weinig geloof in eigen kunnen. Juist daarom vraagt dit element extra aandacht en zorg binnen sociaal werkbedrijven.

... en kunnen

Ook het *kunnen* is belangrijk om gedrag te begrijpen en te beïnvloeden. Of iemand bepaald gedrag kan vertonen, wordt mede bepaald door iemands vaardigheden, belastbaarheid en praktische belemmeringen. Zo kan het zijn dat je graag weer aan het werk zou willen gaan, maar dat er geen passend werk is voor jouw huidige gezondheidstoestand. Naast deze factoren speelt ook zelfregulering een belangrijke rol in het kunnen. Zelfregulering gaat over zelfdiscipline en zelfsturend en probleemoplossend vermogen, waardoor je bijvoorbeeld bepaald gedrag kunt blijven volhouden. In de praktijk horen we regelmatig dat de zelfregulering beperkt is bij medewerkers van sociaal werkbedrijven. Vaak omdat medewerkers daar in opvoeding en opleiding weinig voeding in hebben gekregen. In plaats van dat als gegeven aan te nemen, kunnen we ons afvragen hoe we dit vermogen bij medewerkers kunnen versterken, bijvoorbeeld door middel van e-learningstoepassingen of gesprekstechnieken zoals het geven van positieve

feedback op het moment dat iemand het gewenste gedrag vertoont.

Van hoofdpijdossier naar kans

Verzuimbegeleiding in sociaal werkbedrijven is een complex en uitdagend proces. Daarbij is het goed om te benadrukken dat het terugdringen van langdurig verzuim niet noodzakelijkerwijs hetzelfde is als het streven naar een snelle werkhervatting. Een interessant fenomeen in dit verband is 'presentisme'. Het begrip 'presentisme' verwijst naar het fenomeen waarbij mensen doorwerken ondanks gezondheidsklachten, wat een groot negatief effect heeft op de werknemersproductiviteit.

maak aan het arbeidsproces kunnen deelnemen en dat daardoor onnodig lang verzuim wordt beperkt. Om dit te bereiken, hebben we in dit artikel een aantal kansen geformuleerd. Ten eerste moet de aandacht voor verzuim levend worden gehouden, bijvoorbeeld door structureel interventies over dit onderwerp te organiseren. Een andere kans ligt in het opbouwen van een vertrouwensvolle relatie tussen medewerker en leidinggevende, waarin beiden een actieve rol spelen in de verzuimbegeleiding. Om medewerkers in die rol te ondersteunen, is het behulpzaam hen te versterken in hun zelfregulering en geloof in eigen kunnen.

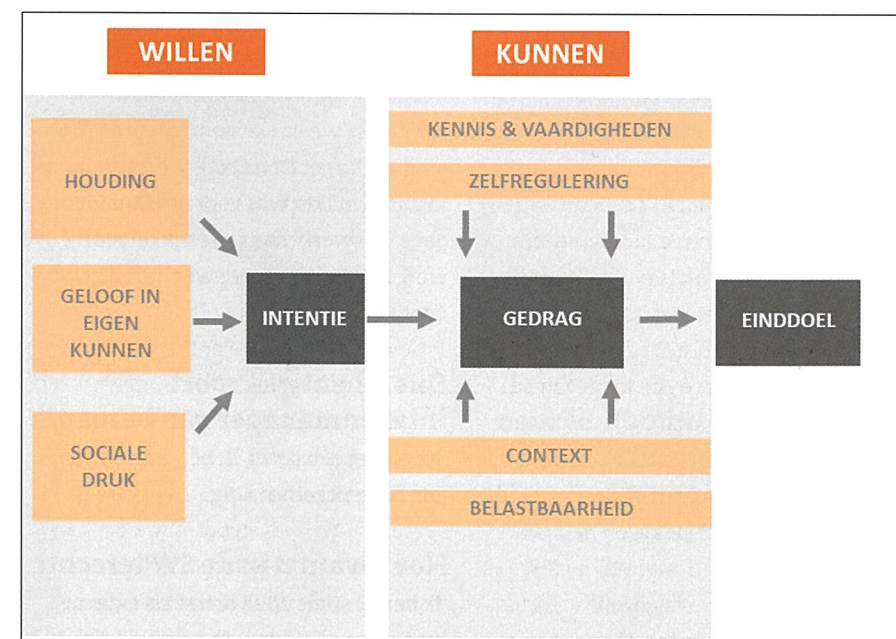
Een voorspoedige werkhervatting is erbij gebaat dat medewerkers een actieve rol en verantwoordelijkheid krijgen in de verzuimbegeleiding

teit. Ook laat onderzoek zien dat er gezondheidsrisico's verbonden zijn aan een te snelle werkhervatting. Dit zijn beide redenen waarom snelle werkhervatting geen doel op zichzelf zou moeten zijn. Het is wel wenselijk dat mensen zo snel mogelijk hun werk kunnen hervatten op een gezonde en prettige manier. Het gaat er primair om dat mensen opti-

Voor al deze kansen geldt dat zij het waard zijn om verder onderzocht, uitgeprobeerd en geëvalueerd te worden. ■

Kijk voor de bronnen bij dit artikel op zinziz.nl/referenties-sw-journaal/

Stefanie de Cuba, Anne Wermers en Femke Bennenbroek zijn werkzaam bij ZINZIN.



Het integratief gedragsmodel.