

Vierjarig onderzoek verzuimbegeleiding in de SW

Tien inzichten en twee adviezen

Een begeleidingsmethode ontwikkelen, implementeren en evalueren voor mensen die langdurig verzuimen, met input van professionals, medewerkers en wetenschap (dus op basis van *evidence based practice*). Dat deden AM match, Amfors, Tiem en UW Bedrijven samen met SBCM, Cedris en ZINZIZ de afgelopen vier jaar. Welke inzichten en adviezen levert dat op?

Dit verhaal begint in 2021. Toen ZonMw in het kader van het programma 'Verbeteren kwaliteit Poortwachter' budget beschikbaar stelde voor innovatie op het gebied van verzuimbegeleiding, zagen AM match, Amfors, Tiem, UW Bedrijven, SBCM, Cedris en ZINZIZ hun kans schoon en startten zij een project. Het doel van dit project was het begeleiden van SW-medewerkers die langdurig verzuimen, dreigen langdurig te verzuimen of zeer frequent verzuimen. Het idee was om het integratief gedragsmodel (IGM) als wetenschappelijk kader te hanteren en met input van zowel professionals als medewerkers een begeleidingsmethode te ontwikkelen, te implementeren en te evalueren.

Werk is van grote waarde

Waarom die aandacht voor verzuimbegeleiding bij sociaal werkbedrijven? 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 (Gheaus & Herzog, 2016). Het is dan ook belangrijk dat mensen worden geholpen bij een

gezonde werkhervatting wanneer zij 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. Zo blijkt uit cijfers van SBCM dat het verzuim in 2023 14,3 procent is, medewerkers zich gemiddeld twee keer per jaar ziek melden en de gemiddelde verzuimduur 34,3 dagen is.

Hoewel er de afgelopen jaren kleine veranderingen zijn, blijft het overkoepelende beeld redelijk stabiel.

We hebben voor het IGM als theoretische basis gekozen omdat het model zeer goed gebruikt kan worden en een hoge voorspellende waarde heeft bij werkhervatting (Brouwer, et al., 2009). En omdat het model praktische handvatten biedt om medewerkers gericht te ondersteunen bij hun geloof in eigen kunnen en zelfregulering rondom verzuim en werkhervatting.

Het project in vogelvlucht

We voerden het project in vier fasen uit: Fase 1. Voorbereiding (september 2021-januari 2022): in deze fase deden we een literatuurstudie, organiseerden we ontwikkelsprints en denktanks en

een ontwikkelden we een eerste ontwerp van de methode.

Fase 2. Ontwikkeling (januari 2022-september 2022): op basis van fase 1 werkten we het ontwerp verder uit en ontwikkelden we de onderdelen van de methode en de training voor professionals. Een klankbordgroep van experts uit de wetenschap, van Cedris en SBCM keek en dacht kritisch mee.

Fase 3. Implementeren & evalueren (oktober 2022-september 2023): we startten de implementatie met het trainen van ruim twintig professionals die medewerkers begeleiden. In deze training kwamen het IGM, verzuim en werkhervatting aan bod: hoe breng je het willen en kunnen van medewerkers in kaart en hoe kun je die gericht faciliteren en versterken? Deels met theorie en technieken, maar ook met oefenen en casuïstiekbespreking. Na de basistraining benaderden de professionals 52 medewerkers om mee te doen aan het project, van wie 33 medewerkers het volledige project hebben doorlopen in twee cohorten. Op verschillende momenten werden de professionals en medewerkers gevraagd om mee te werken aan de evaluatie door een vragen- >



//
 'Een gezonde werkhervatting' is makkelijker gezegd dan gedaan, zeker in sociaal werkbedrijven
 //

lijst in te vullen of mee te werken aan een interview.

Fase 4. Eindevaluatie & doorontwikkeling (oktober 2023-september 2024): na de ervaringen met en van het eerste cohort ontwikkelden we samen met de denktanks en experts de methode door. Dit deden we opnieuw na het tweede cohort, om zo te komen tot een definitieve begeleidingsmethode.

In alle fasen investeerden we in kennisdeling met andere projecten, initiatieven en organisaties.

De methode in het kort

In de tweede fase van het project ontwikkelden we dus met input van de wetenschap, de begeleidende professionals en (verzuimende) medewerkers een begeleidingsmethode. Deze methode bestaat uit een intensieve begeleiding van drie maanden, gericht op het faciliteren en versterken van het willen en kunnen van medewerkers, met verschillende onderdelen:

-> Intake: de begeleiding start met een intake tussen de professional en de medewerker. In deze intake vraagt de professional het 'willen' en 'kunnen' gerelateerd aan ziekte, verzuim en werkhervatting om zo een goed beeld te krijgen. Ook neemt de professional de medewerker mee in de doelen en werkwijze van de methode en bouwt hij/zij aan een vertrouwensband als basis voor de verdere begeleiding.

-> Online cursussen: na de intake gaat de medewerker aan de slag met online cursussen gericht op het faciliteren en versterken van zijn/haar willen en kunnen. Dit zijn vijf cursussen met elk een eigen thema:

- Uitgangspunten en misverstanden rondom verzuim en werkhervatting.
- Je kwaliteiten in kaart brengen.
- Doelen stellen en plannen maken.
- Hulp vragen.
- Omgaan met de meningen van anderen.
- Aan het werk, en nu?

De medewerker krijgt tijdens de online cursussen informatie en handvatten, soms met tekst, soms met animaties of filmpjes.

Op basis daarvan gaat de medewerker aan de slag met oefeningen in een werkmap.

-> Individuele coachinggesprekken: de professional gaat aan de hand van de online cursussen in gesprek met de

medewerker. In deze gesprekken helpt de professional met de oefeningen, maar werkt vooral verder aan het faciliteren en versterken van het willen en kunnen van de medewerker.

- > Optionele groepsgesprekken: naast de individuele gesprekken kan de medewerker ook deelnemen aan groepsgesprekken met andere medewerkers die bezig zijn met de methode. Deze groepsgesprekken zijn bedoeld om herkenning en erkenning en collegiaal leren te voeden.
- > Buddy: tijdens het eerste groepsgesprek zoeken medewerkers een buddy op. Deze buddy's maken zelfstandig afspraken met elkaar, om elkaar te steunen en bij te praten. Deze contactmomenten worden gefaciliteerd met gesprekskaarten.
- > 'Op de koffie': onderdeel van de methode is dat de professional faciliteert dat de medewerker af en toe naar werk komt en verbinding houdt met zijn/haar collega's.
- > Kaartjes: de professionals sturen regelmatig een kaartje naar de medewerker met boodschappen van collega's.

Tien inzichten

In de afgelopen vier jaar en in de verschillende fasen van het project deden we waardevolle en soms verwachte, soms verrassende inzichten op. Inzichten uit interviews met en vragenlijsten van professionals en medewerkers. Gezien de kleine steekproef zijn deze resultaten uiteraard indicatief, maar niettemin erg interessant. We zetten de belangrijkste inzichten op een rij.

Minder ziekmeldingen en meer zelfregulering.

We zagen allerlei effecten bij de medewerkers. Allereerst meldden de medewerkers zich in de loop van de methode minder vaak ziek en bouwde een deel van hen hun werkuren op. Dit lijkt bovendien te gaan om een duurzame manier van terugkeer naar werk. Ook gaven medewerkers aan dat ze veel hebben geleerd over het maken en uitvoeren van een plan rondom werkhervatting; een zelfregulerende vaardigheid waar medewerkers volgens de professionals bij de intake juist veel moeite mee hadden. Ook noemden medewer-

//
In het vierde sociaal werkbedrijf werden de groepsgesprekken juist cruciaal genoemd
//

kers vaak dat zij hebben geleerd om hulp te vragen en om te gaan met tegenslagen en negatieve meningen van anderen.

Aandacht geven is goed, gerichte aandacht is nog beter. In de interviews bij de start van het project gaven de medewerkers al (zo goed als) unaniem aan: aandacht is belangrijk en wordt nog wel eens gemist. Ook in de latere fasen van dit project gaven zowel professionals als medewerkers aan dat persoonlijke, gerichte aandacht cruciaal is. Het gaat dan om meer dan even een belletje of een appje, het gaat om gerichte aandacht om het willen en kunnen van de medewerker te begrijpen, te faciliteren en te versterken. Voor sommige professionals was een afname in verzuimmeldingen dan ook niet het belangrijkste resultaat, maar staat de verbeterde relatie met de medewerker centraal.

Het IGM geeft daarbij de professionals concrete handvatten. Zo blijkt dat professionals meer zicht kregen op het willen en kunnen (onderdelen van het IGM) de verzuimende medewerkers, waardoor ze de redenen achter het verzuim beter begrepen. Hun kennis van het willen en kunnen van de medewerker zorgde er bovendien voor dat professionals richting konden geven in de begeleiding en gesprekken.

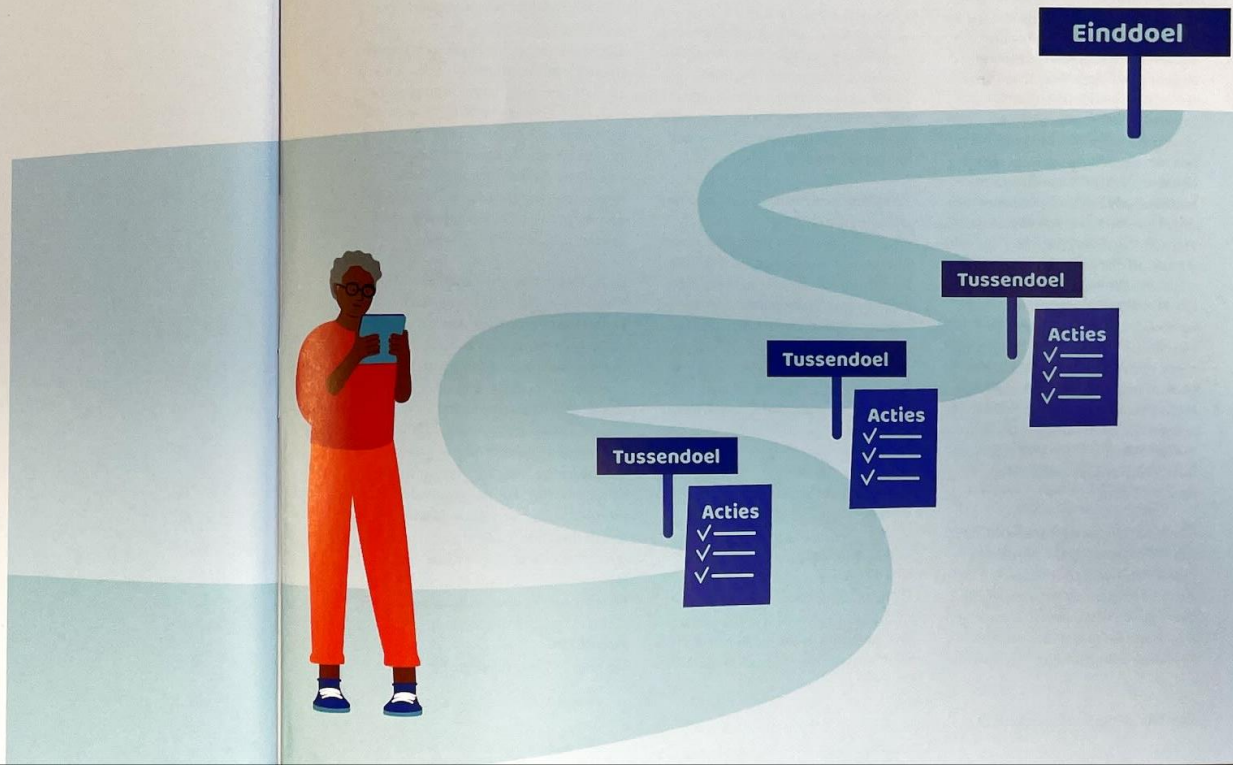
De behoefte van medewerkers is divers.

In de eerste versie van de methode was het de bedoeling dat medewerkers de online cursussen in een vaste volgorde volledig doorliepen. Dit beek echter niet goed te passen in de praktijk, waarbij medewerkers zeer diverse behoeften en interesses lieten zien. In de tweede en ook in de definitieve versie is deze vaste

volgorde dan ook losgelaten en besluiten professional en medewerker samen welke thema's in welke volgorde worden opgepakt. Dit maatwerk maakt dat je prioriteit kunt geven aan de thema's die voor de medewerker actueel en/of belangrijk zijn.

Het werven van medewerkers voor het project was een project op zich.

De professionals van de sociaal werkbedrijven besteedden veel tijd aan het werven van medewerkers. Dit werd bijna een project op zich, waarbij het voeden van het willen en kunnen rondom het deelnemen veel tijd in beslag nam. Dit kwam voornamelijk door de drempels die medewerkers ervaarden rondom 'het meedoen aan een onderzoek' en het delen van informatie rondom verzuim met professionals en andere medewerkers. We verwachten dat dit echter minder een



// Gericht begeleiden kan veel tijd kosten, maar levert ook mooie effecten op

//

probleem zal zijn als elementen van deze methode in de reguliere manier van begeleiden worden opgenomen.

Ook positieve effecten op ander gedrag.

Behalve op verzuimgedrag werd in sommige gevallen aangegeven dat de methode positieve effecten heeft gehad op ander gedrag. Zo gaf een professional aan dat een medewerker groeide in zijn werk dankzij de methode en zich minder achtendochtig opstelde op het werk. Ook gaven meerdere medewerkers aan dat zij vaker stilstanden bij wat er goed gaat, wat hen vervolgens hielp om meer zelfvertrouwen te krijgen. Sommige medewerkers kwamen meer voor zichzelf op, ook als het ging over andere onderwerpen dan verzuim. Ten slotte gaven sommige medewerkers aan dat hun contact met collega's is verbeterd en steun te hebben aan collega's. De methode hielp sommige medewerkers ook om minder conflicten te hebben: 'De tip werd gegeven: "Je hoeft niet overal op in te gaan. Je kan het een beetje laten, of zeggen: je weet niet waarom ik me ziek meld." Ik reageer nu ook niet op collega's. Ze lopen te klagen. Ik laat het nu vaak gewoon. [...] Dan krijg je geen ruzie.' Medewerker in individueel interview.

Over de groeps gesprekken zijn de meningen sterk verdeeld.

Drie sociaal werkbedrijven stopten of startten niet met de groeps gesprekken vanwege veel weerstand bij de medewerkers. Maar in het vierde sociaal werkbedrijf werden deze groeps gesprekken juist

als cruciaal element benoemd. Dit bedrijf gaf aan dat deze gesprekken waardevolle informatie opleverden en dat medewerkers zich dankzij de groeps gesprekken betrokken voelden: 'De groeps gesprekken waren zo leuk. De interactie met elkaar, en hoe eerlijk mensen naar elkaar waren [...], ook over een gezamenlijk kompas: Wat doe je wel en wat doe je niet als je ziek bent.' - Professional in groepsinterview. Ze gaven aan dat het belangrijk was om de groeps gesprekken met enthousiasme te presenteren aan medewerkers, om hen vrijblijvend uit te nodigen en om te zorgen voor vertrouwelijkheid en een goede sfeer.

Duidelijke filmpjes en duidelijke taal zijn belangrijk.

Diverse medewerkers gaven aan dat zij de filmpjes in de online cursussen een fijne manier vonden om informatie te krijgen en oefeningen te doen. Belangrijk daarbij is om het kort en krachtig te houden en herhaling te voorkomen. Eventuele verdieping of de 'kracht van herhaling' kan beter worden toegepast in de individuele gesprekken. Ook is duidelijke taal belangrijk. Medewerkers vonden de oefeningen soms erg lastig, mede door de taal, waardoor diverse professionals veel tijd besteedden aan het helpen van de medewerkers bij de oefeningen.

Ondersteuning bij oefeningen vaak nodig.

De methode doet een behoorlijk beroep op digitale en lees- en schrijfvaardigheden van de medewerker. Dit maakt dat de methode niet voor iedereen toegankelijk

is. In de praktijk moesten professionals de medewerkers soms intensief begeleiden bij de opdrachten. Deels omdat bepaalde onderwerpen en opdrachten inherent lastig zijn (ga bijvoorbeeld zelf maar eens doelen voor jezelf opstellen), deels omdat de opdrachten digitaal en (te) talig waren. Alternatieven waarbij de medewerker wordt geholpen met de oefeningen of de online cursussen vervangen worden door workshops, hebben echter als nadeel dat deze nog meer tijd vragen van de begeleidende professionals. Is die tijd er wel, dan is het gebruiken van het online materiaal in een workshop zeker een goed alternatief.

Verrijking van hun vak voor professionals.

Het project was primair gericht op de verzuimbegeleiding van medewerker en daarmee op effect bij de medewerker. Maar ook bij de begeleidende professionals zagen we mooie effecten. Zo gaven deze professionals aan dat de trainingen die zij zelf hebben gevolgd ter voorbereiding op hun rol en het begeleiden van verzuimende medewerkers aan de hand van het IGM hen meer inzicht heeft gegeven in de oorzaken van bepaald gedrag en dat ze daarmee ook gericht begeleiding kunnen bieden. Ook gaven de professionals aan dat werken met de methode zorgde voor werkplezier, vooral vanwege de meer persoonlijke en diepere gesprekken met medewerkers.

De methode is intensief en de randvoorwaarden zijn niet altijd te organiseren. Hoewel professionals en medewerkers enthousiast waren over de methode, gaven zij wel aan dat de methode erg tijdsintensief is. Het vraagt zeker meer tijd dan de verplichtingen vanuit de Wet Verbeteren Poortwachter vragen. Tijdens het project werd duidelijk dat het voor sociaal werkbedrijven lastig kan zijn om voldoende tijd en ruimte voor de begeleidende professionals te borgen voor het werken met de methode. Zeker als het als een 'project erbij' is en de werkdruk van professionals hoog is, mede door verloop bij professionals en openstaande vacatures.

Adviezen

Op basis van deze inzichten geven we ook

een aantal adviezen voor sociaal werkbedrijven die meer *evidence based* aan de slag willen met de begeleiding van medewerkers die langdurig verzuimen:

Maak van belastbaarheid, verzuim en werkhervatting een leerlijn.

Zonder het IGM 'heilig te willen verklaren': het model lijkt mooie handvatten te bieden om met medewerkers aan de slag te gaan met verzuim en werkhervatting. Tegelijkertijd zien we dat medewerkers zowel in hun willen als hun kunnen ondersteuning kunnen gebruiken. Niet alleen als zij verzuimen, maar ook al daarvoor. We adviseren sociaal werkbedrijven dan ook om dit thema meer als een leerlijn en een vast onderdeel van de organisatieprocessen te benaderen: een onderwerp waar je medewerkers kan helpen om zich in te ontwikkelen en minder als een probleem om op te lossen. Door medewerkers bijvoorbeeld te helpen zich te ontwikkelen in hoe zij hun belastbaarheid kunnen versterken en/of behouden, hoe ze om kunnen gaan met verzuim en op een gezonde manier kunnen werken aan werkhervatting. En hoe ze omgaan met verzuim en werkhervatting van collega's. Daarmee kun je niet alleen het willen en kunnen van individuele medewerkers faciliteren en versterken, maar ook een organisatiecultuur versterken die deze medewerkers ondersteunt.

Belangrijke onderdelen van deze leerlijn zijn onder andere workshops rondom thema's belastbaarheid, verzuim en werkhervatting die periodiek worden verzorgd binnen de afdelingen. Deze workshops kun je bovendien koppelen aan thema's als vitaliteit en de interne gedragscode (hoe gaan we met elkaar om?). Maar ook een begeleidingsmethode waarbij professionals verzuimende medewerkers gericht kunnen ondersteunen in hun willen en kunnen. Ook is belangrijk dat de leerlijn uit verschillende elementen, werkvormen en thema's bestaat waardoor maatwerk voor de afdelingen en individuele medewerkers mogelijk is. Om te komen tot een geheel is *evidence based practice* een mooi uitgangspunt: met input van professionals, medewerkers én wetenschap en

onderzoek werken aan een aanpak die past bij je organisatie.

Borg de randvoorwaarden.

Het effect van deze activiteiten staat of valt met de randvoorwaarden die de professionals en medewerkers ervaren. Volgende tijd voor de professionals staat daarbij met stip op één. Bedenk als organisatie dan ook wie primair verantwoordelijk is voor de verzuimbegeleiding en borg dat deze professionals ruimte hebben. Dat betekent in ieder geval dat het niet een taak erbij is, maar een vast onderdeel van hun functie, waar zij ook voor worden gewaardeerd en gefaciliteerd. Bijvoorbeeld ook met trainingen en periodieke interventie op het thema, met het IGM als methodische houvast.

////////////////////////////////////

REFERENTIES

- Blonk, R.W.B. (2018). We zijn nog maar net begonnen. Inaugurale rede. Tilburg University.
- De Cuba, S., Wermers, A., & Bennenbroek, F.T.C. (2022). Verzuimbegeleiding bij sociaal werkbedrijven. Van hoofdpijndossier naar kans. SW-journaal.
- Gheaus, A., Gheaus, A., & Herzog, L. (2016). The goods of work (other than money!). *Journal of Social Philosophy*.
- Van Hooft, E.A.J. (2016). 'Motivation and Self-Regulation in Job Search: A Theory of Planned Job Search Behavior'. In: Klehe, U. & Hooft, E.A.J. van (eds.). *The Oxford Handbook of Job Loss and Job Search*. New York: Oxford University Press.
- Klein Hesselink, J., Smulders, P.G.W., & Geurts, S. (2013). Ziekteverzuim en arbeidsongeschiktheid. Houten: Bohn Stafleu Van Loghum.
- Kossen, J., & Albayrak, B. (2016). Doelgroep aan het werk. Helder denken over betaald werk voor mensen die niet zelfstandig minimumloon kunnen verdienen. Utrecht: Cedris.
- Lork, K., & Holmgren, K. (2018). The experience of return to work

Tot slot

Het gericht begeleiden van verzuimende medewerkers kan veel tijd kosten, maar als je dit (bijvoorbeeld aan de hand van het IGM) gericht en bewust bekwaam doet, levert het ook mooie effecten op, zowel voor de verzuimende medewerkers als voor de begeleidende professionals. //

De auteurs zijn werkzaam bij ZINZIZ. Dit project wordt mogelijk gemaakt door subsidie van ZonMw. De resultaten en contouren van de methode zijn vrij toegankelijk, zie www.poortwachter.ikkamwerken.nl en www.zinziz.nl/project/verbetering-poortwachter-verzuimbegeleiding.

- self-efficacy among people on sick leave. *Work*.
- SBCM & Cedris (2023). Factsheet Landelijke verzuimcijfers SW 2023. Geraadpleegd via: www.sbcm.nl/content/uploads/SBCM-Cedris-landelijke-verzuimcijfers-SW-jaar-2023-def.pdf
- Volker, D., Zijlstra-Vlasveld, M. C., Brouwers, E. P. M., Van Lomwel, A. G. C., & Van Der Feltz-Cornelis, C. M. (2015). Return-to-work self-efficacy and actual return to work among long-term sick-listed employees. *Journal of occupational rehabilitation*.
- Wermers, A., Bennenbroek, F.T.C., & Hollmann, L. (2020). Wetenschappelijke kennis toepassen was nog nooit zo makkelijk. Sociaal Bestek.
- Wickham, M.I., van Asselt, E., Maas, S., Bennenbroek, F.T.C., Kistemaker, N., & Rietdijk, R. (2024). Eindrapportage Innovatie in verzuimbegeleiding binnen sociaal werkbedrijven.
- ZonMw (2023). Verbeteren kwaliteit Poortwachterproces. Programma-tekst. Geraadpleegd via: www.zonmw.nl/sites/zonmw/files/2023-03/Programmatext_Verbetering_kwaliteit_poortwachterproces.pdf