

6.3

TIPS VOOR HET VOEREN VAN EEN AANWEZIGHEIDSBELEID

Met het implementeren van een aanwezigheidsbeleid streeft een organisatie een win-win-win na:

- Win voor de zieke medewerker: er zijn duidelijke procedures bij ziekte en werkgerelateerde oorzaken van verzuim worden sneller gedetecteerd.
- Win voor de collega's: zij moeten minder de gevolgen van een afwezige collega opvangen.
- Win voor de organisatie: met een aanwezigheidsbeleid worden de kosten van een hoog ziekteverzuim voor de organisatie getemperd.

UITGANGSPUNTEN:

1. Iedere medewerker kan wel eens ziek worden. Over het algemeen hoeft dat geen groot probleem te zijn en kan de medewerker na één of meerdere dagen het werk hervatten.
2. Medewerkers die ziek zijn, blijven het best thuis. Zieke medewerkers kunnen collega's besmetten en zijn minder geconcentreerd waardoor ze sneller fouten maken.
3. Doorgaans wordt een onderscheid gemaakt tussen geoorloofd verzuim (ziekte) en ongeoorloofd verzuim (andere oorzaak zoals zorg voor kinderen, zich niet goed voelen op het werk, ...). Ongeoorloofd verzuim is problematisch.
4. Een aanwezigheidsbeleid omvat zowel procedures bij ziekte van een medewerker (van melding tot re-integratie bij langdurige afwezigheid) als de aanpak van problematisch verzuim.
5. Een aanwezigheidsbeleid is gebaseerd op een goede analyse van betrouwbare verzuimcijfers.



OP WEG NAAR EEN AANWEZIGHEIDSBELEID

■ Meten van verzuim

Een goed aanwezigheidsbeleid is gebaseerd op een betrouwbare registratie van verzuim. Meten is immers weten. Verzuimcijfers geven inzicht in het aantal verzuimdagen, de duurtijd van verzuim, de spreiding, Door overzichten met elkaar te vergelijken, kunnen er bepaalde trends zichtbaar worden (bv. een medewerker is steeds ziek op maandag), waarop een aanwezigheidsbeleid vervolgens kan worden afgestemd.

Vergelijk de cijfers van uw organisatie met die van andere bedrijven uit uw sector en volg de cijfers ook periodiek op (bv. jaarlijks).

MOGELIJKE VERZUIMCIJFERS:

Verzuimpercentage

Dit geeft het aantal afwezigheden weer, uitgedrukt in een percentage.

De formule:

$$\text{Verzuimpercentage} = \frac{\text{Totaal aantal verzuimdagen wegens ziekte in de betrokken periode}}{\text{Aantal te presteren werkdagen in de betrokken periode}}$$

Maak vervolgens een opdeling in referentieperiodes:

- tot 1 maand
- van 1 maand tot 1 jaar
- meer dan 1 jaar

Voorbeeld:

Verzuimpercentage van 5%: Deze ratio zegt dan: als er 100 uren (of dagen) wordt gewerkt, zijn er daarvan 5 uren (of dagen) waarop men zich ziek meldt.

→ **Let wel: een beperkt aantal medewerkers dat veelvuldig ziek is, kan uw verzuimpercentage sterk beïnvloeden!**

$$\text{Verzuimpercentage} = \frac{\text{Totaal aantal verzuimdagen wegens ziekte in de betrokken periode}}{\text{Aantal te presteren werkdagen in de betrokken periode}}$$

Het uitgangspunt van de Bradford-factor is dat veelvuldige korte periodes van afwezigheid meer storend werken op het functioneren van een organisatie dan uitzonderlijke periodes van langere duur. Korte periodes van afwezigheid worden nl. op de dag zelf van afwezigheid gemeld, wat meer problemen veroorzaakt dan langere, geplande afwezigheden.

Bijvoorbeeld:

- Medewerker A
was 10 dagen afwezig in een jaar: 5 afwezigheden van elk 1 dag en 1 afwezigheid van 5 opeenvolgende dagen.

Aantal gevallen van afwezigheid van een individu in een bepaalde periode (frequentie): 6

Aantal ziektedagen over dezelfde periode: 10

score $6^2 \times 10 = 360$ punten

- Medewerker B
was 15 dagen afwezig in een jaar: 3 afwezigheden van elk 5 dagen.

Aantal gevallen van afwezigheid van een individu in een bepaalde periode:: 3

Aantal ziektedagen over dezelfde periode: 15

score $3^2 \times 15 = 135$ punten

De voorbeelden tonen aan dat medewerker A met minder afwezigheidsdagen een hogere Bradford-score heeft dan medewerker B, die meer dagen afwezig was in dezelfde tijdspanne. Medewerker A heeft door de veelvuldige korte periodes van afwezigheid een meer storend effect op het functioneren van de organisatie dan medewerker B. Een verzuimgesprek voor medewerker A lijkt op zijn plaats om te kijken of de organisatie iets kan doen om het verzuim te verhelpen.

Ga ook na of er een bepaald patroon in het verzuim zit. Bijvoorbeeld: een medewerker die regelmatig op woensdagnamiddag afwezig is kan problemen hebben met de opvang van de kinderen of een medewerker kan forfait geven telkens hij moet meedraaien in de afdeling waar hij wordt gepest, ...

Kosten van verzuim bepalen

Zie bijlage.

UITSTIPPELEN VAN EEN AANWEZIGHEIDSBELEID:

Werk een aanwezigheidsbeleid uit in overleg met de werkvloer. Maak uniforme afspraken zodat iedereen weet wat van hem/haar wordt verwacht en communiceer deze duidelijk naar de werkvloer.

Een aanwezigheidsbeleid omvat zowel procedures rond melding van ziekte, afspraken rond de opvolging van zieke medewerkers, procedures m.b.t. de re-integratie na (langdurige) afwezigheid en afspraken rond aanpak van problematisch verzuim.

■ Stap 1: Melding van ziekte/ongeval

Geef duidelijk aan bij WIE en HOE ziekte moet worden gemeld en welke formaliteiten (bv. ziektebriefje) WANNEER moeten worden vervuld.

In de mate van het mogelijke kan het bedrijf de medewerker vragen zijn ziekte/ongeval zelf rechtstreeks bij de direct leidinggevende te melden. Liefst telefonisch, zodat een rechtstreeks contact mogelijk is.

Aan dit korte gesprek tussen de medewerker, die verzuimt en de leidinggevende zijn een aantal voordelen verbonden:

- De directleidinggevende toont belangstelling voor de zieke medewerker.
- Hij wint informatie in over de verwachte duur van de ziekte.
- Hij kan er op basis van deze informatie voor zorgen dat dringende dossiers verder worden afgehandeld en kan indien nodig, het werk herverdelen.
- Hij spreekt een volgend contact af.

Is de leidinggevende niet aanwezig, dan is het belangrijk dat iemand anders binnen de organisatie (bv. onthaal) de melding ontvangt en dat die de leidinggevende zo snel mogelijk op de hoogte brengt.



Maak een document op met de namen van de personen, die het personeelslid moet bellen bij afwezigheid wegens ziekte. Er worden ook andere nuttige telefoonnummers aan toegevoegd, zoals bv. die van de sociale dienst, de vertrouwenspersoon, de interne preventieadviseur en de betrokken persoon van de personeelsdienst. Deze informatie kan bijvoorbeeld op een soort bankkaartje worden meegegeven, zodat medewerkers dit altijd bij zich kunnen dragen.

■ Stap 2: Wat doen bij 'korte afwezigheid'?

De directleidinggevende checkt in een kort gesprek of alles terug in orde is. Probeer de oorzaak van de korte afwezigheid te achterhalen. Bij herhaaldelijke, korte afwezigheden: zie Bradford-factor.

■ Stap 3: Wat doen bij 'lange afwezigheid'?

Het is van belang dat het afwezige personeelslid het contact met de organisatie niet verliest, want hoe langer personeelsleden afwezig zijn, hoe meer de binding met de organisatie en de motivatie om het werk te hervatten afnemen.

Hier een aantal tips:

- U kan het personeelsblad laten opsturen, zodat de medewerker op de hoogte blijft van wat er op het werk gebeurt.
- Het contact met collega's tijdens de ziekte wordt in de meeste gevallen wel geapprecieerd. Bepaal wie wanneer contact opneemt met de zieke medewerker.
- Bepaal hoe u als organisatie staat tegenover het wel of niet geven van een attentie (bloemen, kaartje, ...). Maak hierover uniforme afspraken die voor iedereen gelden. Stel hiervoor een verantwoordelijke aan.

■ Stap 4: Procedure bij re-integratie na langdurige afwezigheid

- Leg vast met wie en wanneer er een terugkeergesprek wordt gevoerd. Geef uw leidinggevenden hierover een opleiding.
- Onderzoek de mogelijkheden van de maatregel "progressieve tewerkstelling", die een geleidelijke tewerkstelling op de werkvloer mogelijk maakt.
- Zorg voor inhoudelijke ondersteuning van de preventiedienst bij het re-integratietraject.
- Een handig instrument bij het omgaan met langdurige ziekte en re-integratie op de werkvloer zijn het handboek en de website "dm@work". (www.disability-management.be)

■ Stap 5: Procedure rond inschakelen controlearts

De controles op afwezigheden wegens ziekte zijn een belangrijk instrument in de strijd tegen problematisch ziekteverzuim. De ziektecontrole verifieert immers of de afwezigheid is gerechtvaardigd en maakt het moeilijker voor iemand om zich onterecht ziek te melden. Het basisprincipe van het controlebeleid is objectiviteit. Controles op aanvraag van de organisatie zijn mogelijk, maar ze zijn niet de norm. Het is aan de organisatie zelf om uit te maken wanneer er best een controlearts wordt ingeschakeld of niet.



Tips:

- Breng uw medewerkers op de hoogte van het inschakelen van de controlearts.
- Maak gebruik van bijvoorbeeld de Bradford-factor om te bepalen bij wie controle is aangewezen.
- Een niet te onderschatten nut van de controles ligt in het feit dat ze ook kunnen helpen om de werkgerelateerde oorzaken van afwezigheden in kaart te brengen, zodat de personeelsdienst, eventueel in samenspraak met de preventieadviseur, deze problemen kan aanpakken.



BIJLAGE : BEREKENEN VAN DE KOSTEN VERBONDEN AAN VERZUIM

Het valt niet altijd mee voor een bedrijf om een goed beeld te krijgen van de kosten, die worden veroorzaakt door afwezigheid als gevolg van ziekte. Enerzijds zijn er de directe kosten, de kosten die rechtstreeks kunnen worden toegewezen aan het ziekteverzuim. Directe kosten – en voornamelijk het gewaarborgd loon – hangen in hoofdzaak samen met de eerste weken van de afwezigheid.

Anderzijds zijn er de indirecte kosten die ontstaan door de afwezigheid van de werknemer, maar niet rechtstreeks met de ziekte of het ongeval in verband staan. Indirecte kosten kunnen zijn: extra selectie en werving, inzet van externe krachten, productie- en kwaliteitsverlies, administratieve kosten, etc. Indirecte kosten verbonden aan ziekteverzuim bedragen tot meer dan 250% van de directe kosten en blijven gedurende de hele ziekteperiode doorlopen. Aan de hand van onderstaande tool kan het bedrijf zicht krijgen op zowel de directe als indirecte kosten van het ziekteverzuim.

| DIRECTE KOSTEN | | |
|--|---------------------|-------------------------------|
| a. Het totaal aantal verzuimdagen binnen de periode van gewaarborgd inkomen | |dagen |
| b. Het gemiddelde brutomaandloon | |€ |
| Directe kost van ziekteverzuim | 5,2% ⁽¹⁾ | $a \times b \times 5,2 / 100$ |
| Directe kost inclusief vakantiegeld, eindejaarspremie en partronale lasten (1) | 8,6% | $a \times b \times 8,6 / 100$ |
| INDIRECTE KOSTEN | | |
| A. Het totaal aantal verzuimdagen | |dagen |
| B. Het gemiddeld brutodagloon | | Directe kost / a |
| C. Aantal verzuimdagen vervangen door tijdelijke contracten | |dagen |
| D. Aantal verzuimdagen vervangen met overcapaciteit (vlinders) | |dagen |
| E. Aantal verzuimdagen vervangen met overwerk | |dagen |
| F. Correctiefactor tijdelijke contracten ⁽²⁾ | 1,4 | |
| G. Correctiefactor overcapaciteit ⁽²⁾ | 1,0 | |
| H. Correctiefactor overwerk ⁽²⁾ | 1,5 | |
| I. Kosten verbonden aan vervanging door tijdelijke contracten | | $B \times C \times F$ |
| J. Kosten verbonden aan overcapaciteit | | $B \times D \times G$ |
| K. Kosten verbonden aan overwerk | | $B \times E \times H$ |
| Totaal indirecte kosten (2) | | $I \times J \times K$ |
| TOTAAL | | |
| Directe & indirecte kosten (3) | | $(1) + (2)$ |
| Loonkost indien geen afwezigheid (4) | | $A \times B$ |
| TOTALE KOSTEN VERBONDEN AAN HET VERZUIM | | $(3) - (4)$ |

Geraadpleegde bronnen:

- Afwezigheden wegens ziekte bij de federale overheid: Praktische gids voor de lijnchef - uitgever: Georges Monard - Wetstraat 51 - 1040 Brussel Wettelijk Depot: D/2006/7737/45 / September 2006
- Disability management in Belgische bedrijven. www.disability-management.be
- <http://www.ikwilerwel-zijn.be/benadering.php>
- http://www.kontroleartsen.be/werknemers_bradford_factor.php

1: De directe kost van één dag ziekteverzuim bedraagt 5,2% van het brutomaandloon van een werknemer. Indien men bij dit brutomaandloon ook proportioneel de kost van vakantiegeld, eindejaarspremie en de patronale kost telt, bedraagt de directe kost 8,6% van het brutomaandloon.

2: Correctiefactoren zijn een indicatie. Deze moeten op maat van de organisatie aangepast worden.