

Postprint Version	1.0
Journal website	
Pubmed link	
DOI	

This is a NIVEL certified Post Print, more info at <http://www.nivel.eu>

Onderzoek naar verschillen in ziekteverzuim zorgsector: Streng en warm verzuimbeleid

JOSÉ PEETERS^A

aJosé Peeters is onderzoeker van het Nederlands instituut voor onderzoek van de gezondheidszorg (NIVEL), j.peeters@nivel.nl tel. 030-2729628

ABSTRACT

Ziekteverzuim is te beïnvloeden. Hoe wordt het management de baas over het ziekteverzuim? Het Nivel onderzocht welke factoren in de zorgsector bijdragen aan een duurzaam laag ziekteverzuim.

Het landelijke verzuimcijfer van verpleegkundigen en verzorgenden daalde in de afgelopen jaren en bedroeg in 2007 5,4 procent (exclusief zwangerschap). Dat is een hoger percentage dan in de meeste andere branches.

Ziekteverzuimpercentages variëren sterk tussen organisaties in de zorg. Hoe komt het dat de ene organisatie er al jaren achter elkaar in slaagt om het verzuim laag te houden en de andere zorgorganisatie niet, niet voldoende of niet structureel? Het NIVEL (Nederlands instituut voor onderzoek van de gezondheidszorg) deed, met subsidie van de Stichting Arbeidsmarktbeleid Branche Verpleging & Verzorging, hier onderzoek naar.

In het kader van het onderzoek is eerst in de literatuur gezocht naar succesfactoren voor een laag ziekteverzuim in verpleeg- en verzorgingshuizen. Daarna hebben de onderzoekers een aantal cases bestudeerd van organisaties met een structureel laag en met een structureel hoog ziekteverzuim in de afgelopen vijf jaar. Uiteindelijk hebben acht organisaties (zorggroepen of stichtingen) en zestien locaties (verpleeg- en verzorgingshuizen) aan het onderzoek meegedaan, en zijn 51 personen uit alle lagen van de organisatie geïnterviewd.

SUCCES

Volgens de geïnterviewde managers van verpleeg- en verzorgingshuizen is langdurig verzuim moeilijk te beïnvloeden, maar er is nog veel winst te behalen in frequent, kort verzuim. Dat geldt ook voor organisaties met een verzuimcijfer dat lager is dan gemiddeld voor de sector V&V in 2007. Tussen locaties variëren de verzuimpercentages van 2,3 tot 9,5 procent. De belangrijkste factor voor een laag verzuim is een combinatie van een duidelijke visie op verzuim, een zakelijke verzuimcultuur en een warme stijl van leidinggeven, zo blijkt uit de interviews.

Visie op verzuim

Een duidelijke visie op verzuim is, volgens geïnterviewde managers, van invloed op het terugdringen van verzuim. Het is wel noodzakelijk dat deze visie door alle managers wordt uitgedragen en bekend is in de hele organisatie.

Zakelijke verzuimcultuur

Bij organisaties met een dalend verzuim is de verzuimcultuur verzakelijkt waardoor medewerkers zich minder makkelijk kunnen ziek melden. De nadruk is gelegd op de eigen verantwoordelijkheid van werknemers, zoals het zorgen voor een goede balans tussen werk en privé. Bij een zakelijke verzuimcultuur ligt de nadruk ook meer op bewustwording van medewerkers, gerichtheid op terugkeer naar het werk en verminderde tolerantie.

Warme stijl van leidinggeven

De combinatie van streng verzuimbeleid en een warme stijl van leidinggeven blijkt cruciaal voor een laag ziekteverzuim. Goed management is de sleutel: een goede leidinggevende is iemand die er is voor de medewerkers, maar wel duidelijkheid uitstraalt over het beleid: "Zo doen wij het hier. Het inleven in mijn medewerkers, luisteren, medewerkers serieus nemen, je pappenheimers kennen, een vertrouwensband opbouwen, weten wat er speelt binnen je team".

FAALFACTOREN

De onderzoekers hebben ook zorgorganisaties bezocht met een hoog verzuim. Factoren die bijdragen aan een structureel hoog verzuim zijn het ontbreken van een duidelijk verzuimbeleid op organisatieniveau en te weinig aandacht van het management voor verzuim. Een andere factor die meespeelt, is dat leidinggevenden in korte tijd wisselen, hetgeen leidt tot een slechte sfeer en onrust op de afdelingen. Uit de interviews met verpleegkundigen en verzorgenden bleek dat zij zich niet ondersteund en serieus genomen voelen, zich niet verantwoordelijk voor elkaar voelen en dat een open-communicatie ontbreekt.

Er zijn duidelijke verschillen in ziekteverzuim tussen locaties en afdelingen. Ze zijn te herleiden tot verschillen in managementstijl. Zo vinden sommige leidinggevenden het moeilijk om duidelijk te zijn tegen een werknemer of ze vinden het lastig om medewerkers te confronteren met frequent verzuim. Organisaties met een hoog verzuim geven vaker aan dat leidinggevenden onvoldoende vaardigheden hebben op het gebied van functioneringsgesprekken en verzuimmanagement.

Voor managers is ook een belangrijke rol weggelegd bij het creëren van een positieve werksfeer. Dat kan door aandacht hebben voor medewerkers, weten wat er speelt op de werkvloer en privé, elkaar aanspreken op verantwoordelijkheden en als manager voorbeeldgedrag tonen. Competente managers zijn in staat voelsprietten te ontwikkelen voor dreigend ziekteverzuim, zo luidt de opvatting van geïnterviewde managers. Dat gebeurt door betrokken te zijn bij de medewerkers, weten wat er speelt binnen het team en door in gesprek te gaan met medewerkers wanneer de sfeer niet goed is. Voor het terugdringen van verzuim is het belangrijk dat managers duidelijk de regie voeren over verzuim, onder andere door verzuimgesprekken en het monitoren van zieke medewerkers.

AANDACHT

Uit de interviews met personen uit alle niveaus in de organisatie blijkt dat aandacht van het management cruciaal is voor verzuim. Volgens de geïnterviewde personeelsfunctionarissen gaat het verzuim al omlaag op het moment dat er aandacht voor is, bijvoorbeeld in de vorm van projecten. Maar als die aandacht verslapt dan is dat ook meteen te zien aan de

verzuimcijfers. In organisaties waar de aandacht voor verzuim verslapt, komt dit doordat andere beleidszaken, bijvoorbeeld de invoering van zorgzwaartepakketten en -bekostiging, prioriteit krijgen.

In de onderzochte organisaties wordt wel gecommuniceerd over verzuim, maar nog nauwelijks over een gezonde leefstijl: te veel roken, te vet eten en te weinig lichaamsbeweging hebben. Managers geven aan dat er nog weinig wordt gedaan aan het bevorderen van een gezonde leefstijl.

De arbo-arts wordt vooral ingeschakeld om de beperkingen en de re-integratie mogelijkheden te bepalen. Enkele deelnemende organisaties proberen de arbodienst zo veel mogelijk buiten de deur te houden vanwege de hoge kosten. Over het algemeen hebben managers positieve ervaringen met arbo-artsen. De meeste organisaties proberen een gerichte vraagstelling mee te geven aan de arbo-arts, maar dat gebeurt in de praktijk nog te weinig volgens de geïnterviewde managers. Ook wordt aangegeven dat het belangrijk is dat de leidinggevende regelmatig contact houdt met de arbo-arts, om samen een zo goed mogelijk traject uit te zetten.

VERVOLGACTIES NODIG

Voor bestuurders van zorgorganisaties is het zaak een duidelijke visie op verzuim te ontwikkelen, de omslag te maken naar een zakelijke verzuimcultuur en managers te coachen in een strenge, maar warme en actieve stijl van leidinggeven. Preventieve maatregelen, zoals een cursus omgaan met agressie, coachingstrajecten van direct leidinggevendenden bij het voeren van verzuimgesprekken, verbetering van de werksfeer en het werkklimaat en investeren in goed werkgeverschap zijn instrumenten die kunnen bijdragen aan een structureel laag verzuim. Dat geldt ook voor investeren in de vitaliteit van medewerkers, met de nadruk op een gezonde leefstijl.

TABEL

Verzuimcijfers van verplegend en verzorgend personeel van verpleeg en verzorgingshuizen, exclusief zwangerschap						
	2008*	2007	2006	2005	2004	2003
Verzuimcijfer	5,4	5,4	5,4	5,8	6,1	6,5
* gemiddeld verzuimcijfer tot en met 3e kwartaal 2008						