

→ Minder vrouwen in de WAO!

Hoe bedrijven kunnen voorkomen dat vrouwen arbeidsongeschikt raken. 10 voorbeelden.



bewustzijn



beleid



begripvol



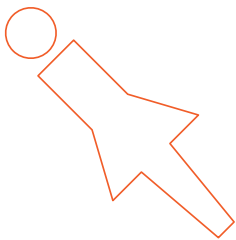
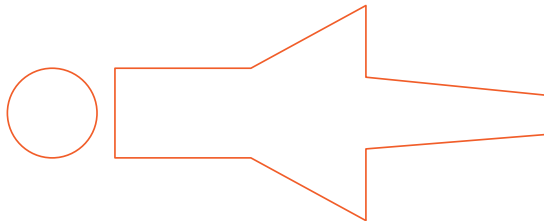
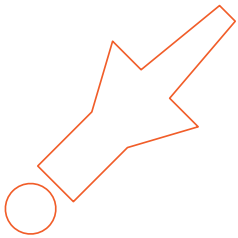
betrokken



begeleiding

→ Minder vrouwen in de WAO!

Hoe bedrijven kunnen voorkomen dat vrouwen arbeidsongeschikt raken. 10 voorbeelden.





flexi
motivatie

↳ Inhoud

- ↳ 4 **Woord vooraf**
- ↳ 6 **Tips top-tien**

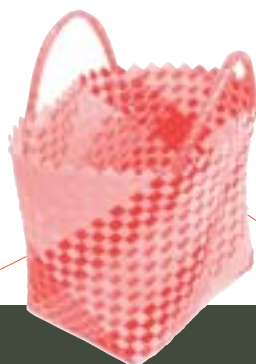
- ↳ 8 **AANDACHT met hoofdletters**
- ↳ 9 **Betrokken medewerkers verzuimen (bijna) niet**
- ↳ 10 **'Het loont om mensen niet los te laten'**
- ↳ 11 **Voortdurend investeren voor blijvend resultaat**
- ↳ 12 **Praten over privé mag**
- ↳ 13 **Verzuim is gedrag**
- ↳ 14 **Spreekuur op de werkplek**
- ↳ 15 **Actieve hulp aan risicogroepen**
- ↳ 16 **Een vrouw als aanspreekpunt**
- ↳ 17 **Werk en werktijden 'zitten als gegoten'**

- ↳ 18 **Slotwoord: lagere WAO-instroom van vrouwen is goed mogelijk**
- ↳ 20 **Colofon**

verantwoordelijk

bel

vrouwen



geschikt

→ Woord vooraf

→ WAO-instroom van vrouwen te hoog

Werkende vrouwen hebben in Nederland een grotere kans dan mannen om in de WAO te komen. In 2001 was die kans bijna twee keer zo groot voor vrouwen, namelijk 1,9% voor vrouwen en 1,2% voor mannen. Dit verschil is niet alleen terug te voeren op het feit dat vrouwen een slechtere positie op de arbeidsmarkt hebben. Ook bij een relatief gunstige uitgangssituatie, zoals voor vrouwen met een hogere opleiding of voor jonge vrouwen, hebben vrouwen meer kans dan mannen in een vergelijkbare situatie om in de WAO te komen.

De afgelopen jaren is onderzoek verricht naar de achtergrond van dit probleem. Hieruit blijkt dat een deel samenhangt met de arbeidsomstandigheden van vrouwen, waaronder fysiek zwaar werk (denk bijvoorbeeld aan werk in de zorg). Voor een ander deel lijkt het erop dat vrouwen in het eerste ziektejaar niet optimaal worden begeleid, zodat zij onnodig vaker voor de poort van de WAO verschijnen. En voor een deel is het verschil in WAO-instroom van mannen en vrouwen nog niet verklaard.

→ Het kan anders

Maar het is niet onvermijdelijk dat vrouwen in groten getale de WAO in gaan. Er zijn immers ook bedrijven en instellingen waar de WAO-instroom van vrouwen wél laag is.

Hoe kan worden voorkómen dat vrouwen in de WAO terechtkomen? Het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid wil een antwoord op deze vraag. Daarom zijn bedrijven gezocht waar het goed gaat. Het is interessant na te gaan wat deze bedrijven goed doen en wat de kern is van hun succes.

Om te laten zien welk beleid zij voeren om de WAO-instroom van vrouwen laag te houden, zijn voor deze brochure tien voorbeelden van deze bedrijven opgespoord. Deze voorbeelden zijn bedoeld ter inspiratie voor bedrijven en instellingen die in hun personeelsbeleid aandacht willen besteden aan de vermindering van de WAO-instroom van vrouwen. Tien handzame tips voor beleid zijn er uit afgeleid.



de hulp

860618



▸ Tien goede voorbeelden

De gepresenteerde, succesvolle bedrijven zijn exemplarisch voor de preventie van WAO-instroom van vrouwen. Het zijn niet de enige bedrijven en instellingen in Nederland die het goed doen. Hier hadden meer en andere bedrijven gepresenteerd kunnen worden. Sommige bedrijven doen het goed en willen daar om verschillende redenen niet mee in de publiciteit. Bij de uiteindelijke selectie van de tien bedrijven is een goede spreiding nagestreefd over de verschillende branches waar vrouwen werken.

De criteria waaraan de bedrijven of instellingen met een good practice moesten voldoen, waren de volgende: er moest een substantieel deel vrouwen in dienst zijn en de WAO-instroom (van vrouwen) moest lager zijn dan gemiddeld in de betreffende branche. De voorbeelden laten zien dat het mogelijk is om de WAO-instroom laag te houden, of omlaag te krijgen. Met duidelijke sociale en financiële voordelen.

Wij, de samenstellers van deze brochure, bedanken hierbij de bedrijven en instellingen die hebben meegewerkt voor het kijkje in de keuken dat zij collega-werkgevers bieden!

open



open

↳ Tips top-tien

De tien bedrijven die zich in deze brochure presenteren, voeren geen van alle een specifiek preventiebeleid voor vrouwen. Toch houden ze wel rekening met zaken die voor vrouwen extra belangrijk zijn. Nog steeds is het zo dat vrouwen meer dan mannen eerstverantwoordelijk zijn voor de thuissituatie. Praktische problemen met school of zorgtaken kunnen soms schuilgaan achter ziekteverzuim. Het is dus beter die problemen onder ogen te zien en er rekening mee te houden. Vrouwen zijn ook gevoeliger dan mannen voor een goede, open, sfeer op het werk, en ze bespreken hun situatie liever met vrouwelijke dan met mannelijke functionarissen.

Uit de praktijk van de door ons geselecteerde bedrijven hebben we een tips top-tien samengesteld waar andere bedrijven hun voordeel mee kunnen doen.

↳ 1. zit er bovenop

Het helpt om snel contact te zoeken met zieke medewerkers. Daaruit blijkt betrokkenheid van de werkgever, waardoor de motivatie om snel weer aan het werk te gaan groter wordt. Er bovenop zitten is echter ook preventief: formuleer een beleid, zet de juiste mensen op personeelszaken, maak van ziekteverzuim een collectief belang.

↳ 2. geef aandacht aan de privé-situatie

Aandacht voor de privé-situatie kan preventief werken. Omdat de privacy in het geding is, is dit niet altijd gemakkelijk. Maar vooral vrouwen vinden het prettig. Veel werkneemsters hebben thuis verantwoordelijkheden die zij moeten afwegen tegen de verantwoordelijkheid voor hun werk. Vaak botsen belangen. Als eventuele problemen snel bekend zijn bij leidinggevend, kunnen die al hulp bieden voordat de problemen tot uitval leiden. Pas – indien gewenst – de werktijden aan.

↳ 3. stem personeelsbeleid af met de arbodienst

Maak duidelijk onderscheid tussen verzuim wegens ziekte en verzuim om andere redenen. Voorwaarde hiervoor is dat de privé-situatie inderdaad bespreekbaar is – ook met de arbodienst en bedrijfsarts. De bedrijfsarts is immers degene die na de leidinggevende het gesprek met de werknemer aangaat. Hij of zij moet weten welke alternatieven er zijn, op het werk en in het gedrag van de betreffende werknemer.

↳ 4. vervang verzuim door verlof

Als privé-omstandigheden de reden voor het verzuim zijn, bespreek dan openlijk welke verlofmogelijkheid het meest adequaat is. Het kan gaan om zorgverlof of om onbetaald verlof, en beide zijn iets anders dan ziekteverzuim. Problemen oplossen via ziekteverzuim leidt tot onnodige medicalisering. Om dit te voorkomen is een open communicatie tussen alle betrokkenen vereist.

↳ 5. werk royaal en loyaal mee

Voor vrouwen is het meer dan voor mannen nodig om arbeid en zorgtaken thuis te kunnen combineren. Kinderopvang, ouderschapsverlof, zorgverlof en onbetaald verlof maken het voor vrouwen makkelijker om hun werk te doen naast hun taken thuis. Dergelijke – wettelijke – regelingen zijn dan ook te beschouwen als preventie van de uitval van vrouwen. Werk er royaal en loyaal aan mee.



7. 6. stel vrouwen aan

Vrouwelijke bedrijfsartsen of vrouwen in de functie van verzuimcoördinator leveren winst op.

De ervaring van de hier gepresenteerde bedrijven is dat vrouwen hun problemen makkelijker met andere vrouwen bespreken dan met mannen. Door vrouwen in de uitvoering van het verzuimbeleid voor vrouwen te betrekken is de kans groter dat er zicht komt op de achterliggende problematiek die tot de uitval heeft geleid.

7. 7. zorg voor goede arbo

In klassieke mannensectoren, zoals de bouw en de zware industrie, wordt al langere tijd veel waarde toegekend aan goede arbeidsomstandigheden. In sectoren waar vooral vrouwen werken, zoals de schoonmaak en de zorg, geldt dit minder. Toch wordt ook door verpleegkundigen en schoonmakers bijvoorbeeld veel getild. Voor deze sectoren is dus winst mogelijk.

7. 8. bied aangepast werk tijdens en na zwangerschap

Een aparte categorie werknemers in het verzuimbeleid en WAO-preventie zijn zwangere en pas bevallen werknemers. Om het verzuim tot een minimum te beperken, zorgen veel bedrijven en instellingen voor mogelijkheden van aangepast werk of aangepaste werktijden tijdens de zwangerschap. Na de bevalling bieden ze vrouwen vaak de mogelijkheid geleidelijk terug te komen. Die geleidelijkheid kan bijvoorbeeld bestaan uit het langzaam opvoeren van het takenpakket of het tijdelijk aanpassen van (wissel)dienstroosters.

7. 9. creëer een goede sfeer

Goede sfeer en de cultuur in een bedrijf dragen bij aan laag verzuim en een lagere WAO-instroom van vrouwen. Medewerkers moeten zich belangrijk voelen voor het bedrijf. Daarvoor is een 'open' communicatie nodig. Benoem zaken zoals ze zijn, en doe dit met respect. Eerder onderzoek liet zien dat vrouwen gevoeliger zijn voor de sfeer op het werk dan mannen. In bedrijven waar veel vrouwen werken is een goede sfeer dus nóg belangrijker.

7. 10. maak psychologische hulp laagdrempelig

Om het verzuim te beperken dat geen lichamelijke achtergrond heeft, is het belangrijk dat werknemers, vooral vrouwen, gemakkelijk hulp kunnen krijgen. Sommige bedrijven hebben daarvoor contact gelegd met eerstelijns psychologen of met een bureau dat gespecialiseerd is in kortdurende psychologische hulpverlening. Vrouwen blijken daar graag gebruik van te maken, en het helpt. De werkgever betaalt en zo worden wachttijden die verzuimverlengend werken vermeden.

→ AANDACHT met hoofdletters

Een bedrijf met het beste personeelsbeleid in de hele branche. Dat stond Rahma el Mouden voor ogen toen ze in 1997 begon met haar Multicultureel Amsterdams Schoonmaakbedrijf MAS Dienstverlening. Rahma el Mouden is Marokkaanse en zo'n 27 jaar in Nederland. Ze werkte zelf jaren als schoonmaakster, voordat ze besloot haar eigen bedrijf op te richten. Aandacht, respect en prioriteit zijn volgens haar ingrediënten van goed beleid. En het werkt: gemiddeld melden zich 5 tot 6 mensen per dag aan bij MAS om zich te laten inschrijven als schoonmaker, de meesten van hen van allochtone afkomst. Er werken meer mannen dan vrouwen overigens: bij MAS is 40% van de medewerkers vrouw.

Ze komen allemaal via-via bij MAS terecht, want MAS adverteert nooit. MAS werkt voornamelijk op scholen en kantoren en is gespecialiseerd in de schoonmaak van basisscholen. Een belangrijk kenmerk van het personeelsbeleid is dat er geïnvesteerd wordt in mensen. Alle werknemers krijgen Nederlandse les, niet alleen om schoonmaaktermen te leren, maar vooral om goed te leren communiceren met de klanten. Het bedrijf biedt ook computercursussen aan. "Ik vind het belangrijk om in opleiding te investeren, ook om zo intern kader te kunnen opleiden," zegt El Mouden.

De kern van het verzuimbeleid is tevens de kern van het personeelsbeleid: AANDACHT. Met hoofdletters. Op elke locatie komt elke week de rayonmanager langs. Dit is niet gebruikelijk in de schoonmaakbranche. Meestal gebeurt dat niet vaker dan eens per half jaar. "En klagen mag," vertelt Rahma el Mouden. "Wij willen weten wat er leeft, waar mensen ontevreden over zijn. Elk jaar vindt er ook een tevredenheidsonderzoek plaats."

→ Eerst voorkómen, dan genezen

Wat doet MAS om ziekteverzuim te voorkómen?

- De werkzaamheden aanpassen als iemand (tijdelijk) minder belastbaar is.
- De woon-werkafstand zo klein mogelijk maken, bij MAS werkt iedereen zoveel mogelijk in de buurt waar hij of zij woont.
- De werktijden flexibel invullen: op locaties waar mensen individueel werken (sleutelpanden) gelden binnen marges werktijden die passen bij de andere werkzaamheden van de werknemers.
- Optimale arbeidsomstandigheden creëren: bijvoorbeeld een stofzuiger op elke verdieping.
- Leidinggevend trainen om hun medewerkers te motiveren. Ze denken mee met hun mensen, ook op het gebied van bijvoorbeeld privé-omstandigheden als huisvesting en financiën.

→ MASdagen en bonusdagen

Als iemand toch ziek wordt, moet hij of zij zich voor 10 uur 's ochtends ziekmelden bij één vaste functionaris, een vrouw. Zij neemt alle ziekmeldingen aan, zij vraagt naar de oorzaak en bespreekt meteen wanneer mensen verwachten weer aan het werk te kunnen. De CAO voor de schoonmaaksector kent twee wachtdagen. "Maar daar zijn we flexibel in," vertelt El Mouden. "Wanneer het gaat om een ziekmelding met een duidelijke oorzaak, neemt MAS de wachtdagen vaak voor zijn rekening. We noemen dat de 'MASdagen'. Dit werkt ook als stimulans om zo snel mogelijk weer aan het werk te gaan."

Als iemand drie maanden lang niet heeft verzuimd, krijgt hij of zij volgens de CAO een extra dag vrij: de bonusdag. El Mouden: "We stimuleren mensen om niet ziek te zijn en ook om zich te scholen. De beloning bij MAS is eveneens motiverend en die kan oplopen tot 7,5% boven het CAO-loon. Dit extra salaris komt in de vorm van toeslagen, bijvoorbeeld een diplomatoeslag. Bij salarisverhoging speelt het leveren van bijzonder goede kwaliteit en het dragen van verantwoordelijkheid mee. Dat weten de medewerkers."

→ Vrouwen: verantwoordelijkheden werk én privé

Mannen en vrouwen worden om verschillende redenen ziek. Simpel gezegd melden mannen zich ziek omdat het werk (te) zwaar is of omdat ze een conflict hebben. Bij vrouwen spelen vaker privé-omstandigheden een rol.

"Uit ons tevredenheidsonderzoek kwam naar voren dat oppas tussen 6 en 9 uur 's avonds voor veel vrouwen een probleem is," vertelt Rahma el Mouden. "De familie kan niet altijd bijspringen en dan weten vrouwen soms niet waar ze met hun kinderen naar toe moeten." De schoonmaaksector kent op zich een goede regeling voor kinderopvang. Rahma el Mouden is nu in onderhandeling met de organisatie voor kinderopvanginstellingen in Amsterdam over de openingstijden: "Ik wil dagdelen in de avonden huren op de kinderdagverblijven die er al zijn, maar die meestal om 6 uur 's avonds dicht gaan. Dit lijkt nu vanaf september 2003 te gaan lukken."

→ Doorstromen: ook voor vrouwen

Schoonmaakwerk is fysiek zwaar. Na een aantal jaren krijgt praktisch iedereen te maken met fysieke problemen als gevolg van de werkzaamheden. Aanpassingen in het werk bieden meestal een tijdelijke oplossing. De kern is dat mensen via opleidingen worden gestimuleerd om op den duur ander werk te gaan doen, binnen MAS of daarbuiten. El Mouden is trots op de MAS-aanpak: "Door de aandacht voor opleidingen heeft MAS nu 65% opgeleide werknemers in plaats van 3%, zoals je bij andere bedrijven ziet. Bij MAS proberen we ook zoveel mogelijk onze eigen leidinggevend intern op te leiden en ze te trainen in het ontdekken van de soms verborgen capaciteiten van medewerkers."

→ TIP van MAS

WAO-preventiebeleid moet onderdeel zijn van het totale personeelsbeleid en daarvoor geldt: wees geïnteresseerd in je mensen en geef ze aandacht.

Profiel

Naam:	MAS Dienstverlening
Kernactiviteit:	Schoonmaakbedrijf
Aantal medewerkers:	260
Aandeel vrouwen:	40%

De cijfers

Ziekteverzuim branche 2002 6,8%

Ziekteverzuim bedrijf 2002 3,7%

WAO-instroom sector 2002 2,0%

WAO-instroom bedrijf 2002 0,8%

↳ Betrokken medewerkers verzuimen (bijna) niet

Poesz Supermarkten B.V. is een grote supermarktketen in Noord-Nederland. Begonnen in 1923 als een klein winkeltje, groentezaak en marktkraam, is Poesz uitgegroeid tot een keten met 2.350 medewerkers, waarvan ruim de helft vrouwen. Het bedrijf viert dit jaar het tachtigjarig bestaan. Reden voor een feestje voor alle medewerkers. De Poeszfeesten zijn zeer bekend bij de werknemers én worden door hen gewaardeerd. **Bijkomend voordeel: ze vergroten de betrokkenheid. En verlagen daarmee het ziekteverzuim.**

Francisca Nieuwland is als P&O-medewerker belast met het ziekteverzuim- en arbobeleid bij Poesz. Zij vertelt dat de WAO-instroom bij Poesz Supermarkten B.V. in het algemeen laag is, maar wel hoger bij vrouwen dan bij mannen. “Zelf denk ik dat het verzuim en de WAO-instroom zo laag zijn doordat de medewerkers zich zeer betrokken voelen bij het bedrijf en loyaal zijn. Ze voelen zich verantwoordelijk voor hun ‘eigen’ afdeling en weten dat de collega’s een stap harder moeten lopen als zij ziek zijn. Die betrokkenheid wordt ‘beantwoord’ door het terugkoppelen naar de medewerkers. Bijvoorbeeld bij het behalen van de eerste plaats in het zomerrapport [1] dit jaar kregen alle medewerkers een persoonlijk bedankje voor hun inzet. In de zomer van 2002 behaalde Poesz ook de eerste plaats en toen kreeg iedereen persoonlijk thuis een bedankkaart. Ook het organiseren van de grootse Poeszfeesten is mede bedoeld als dank voor ieders inzet en dat wordt ook verwoord in de uitnodiging voor het feest.”

Nieuwland denkt dat het door deze betrokkenheid komt dat medewerkers zich niet vaak onterecht ziek melden. Verder is er erg veel aandacht bij ziekte, waardoor grijs verzuim tot een minimum beperkt is.

↳ De medewerker als mens

Ook het arbobeleid van Poesz heeft een positief effect op het verzuim. Poesz Supermarkten B.V. probeert, niet alleen bij ziekte, veel persoonlijke aandacht aan de medewerkers te geven. In eerste instantie op de werkplek, door de bedrijfsleiding van het filiaal of het bedrijfs onderdeel, maar ook door de directies en het hoofdkantoor. De directies proberen, ook nu het bedrijf groot is geworden, van al hun medewerkers iets te weten, zodat ze persoonlijke aandacht kunnen geven, bijvoorbeeld door te informeren naar de thuissituatie. Dat wordt door de medewerkers zeer gewaardeerd.

Poesz voert bij langdurige ziekte een specifiek beleid om te voorkomen dat een medewerker in de WAO belandt. Namelijk: vervangend werk zoeken. “Wij kunnen dat niet alleen,” zegt Francisca Nieuwland. “We doen het samen met de werknemer zelf, met onze arbodienst en ook met UWV-Cadans. In gezamenlijk overleg kijken we wat de werknemer wél kan, en er is altijd wel iets te vinden. Soms in eerste instantie niet direct werk, maar wel manieren om de werknemers betrokken te houden bij het werk, het filiaal en de collega’s. Dat vinden we heel belangrijk.”

[1] Alle supermarktformules van Nederland worden twee keer per jaar beoordeeld op diverse onderdelen. Deze beoordeling wordt gedaan door de belangrijkste groep voor deze bedrijven, namelijk de klanten. Op deze manier wordt er bepaald welke supermarkt in Nederland op alle fronten het beste presteert.

↳ Geen aparte aanpak voor vrouwen

“Nee, er is geen specifieke aandacht voor vrouwelijke werknemers bij het WAO-preventiebeleid,” zegt Nieuwland. In het ziekteverzuimbeleid van Poesz Supermarkten B.V. hebben we wel een aantal specifieke groepen onderscheiden voor de komende jaren, zoals jongeren, ouderen, zwangere en pas bevallen vrouwen. In dit kader zou het best kunnen, dat ook aandacht wordt besteed aan de WAO-instroom van vrouwen. Want hoewel er weinig WAO-instroom is bij Poesz, geldt ook hier dat er meer vrouwen dan mannen in de WAO terechtkomen.”

Poesz heeft wel veel aandacht voor de gevolgen van zwangerschap, bevalling en de combinatie werk en privé voor de, veelal jonge, vrouwen die bij het bedrijf werken.

↳ Kortere werken kan

“De gezondheid van moeder en kind staan altijd voorop,” vertelt Francisca Nieuwland stellig. “Doorwerken tot vier weken voor de bevalling juichen we niet toe, en aan het opnemen van ouderschapsverlof helpen we zo goed mogelijk mee. Als een werknemster haar eerste kind heeft gekregen, wil ze meestal weer komen werken, maar vrijwel altijd voor minder uren. Mannen vragen zelden om minder uren. Minder uren werken is in principe altijd mogelijk.” De meeste vrouwelijke werknemers denken van tevoren goed na of ze willen doorwerken als ze een kind krijgen, hoeveel uren ze dan willen blijven werken, hoe ze de kinderopvang regelen. Via Poesz kan een bedrijfsplaats of financiële vergoeding voor kinderopvang worden geregeld. Nieuwland geeft aan dat er rekening wordt gehouden met wensen over rooster en werktijden. “Deze worden in overleg vastgesteld, zodat ze goed te combineren zijn met schooltijden en tijden van de oppas thuis. Dit moet wel ingepast kunnen worden in de werkroosters van al het personeel. Het is niet zo, dat vrouwen met kinderen per definitie meer rechten hebben dan de collega’s zonder kinderen.”

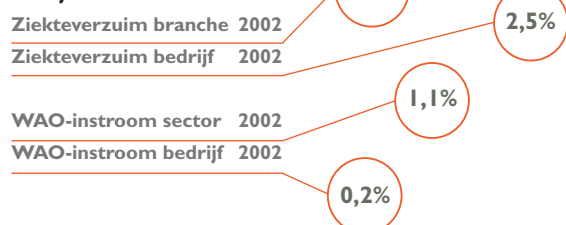
↳ TIP van Poesz

Betrokkenheid behoud en vergroot je door persoonlijke aandacht vanuit het filiaal, hoofdkantoor en directie. Reïntegratie is een gezamenlijke verantwoordelijkheid van werkgever en werknemer.

Profiel

Naam:	Poesz Supermarkten B.V.
Kernactiviteit:	Supermarkten
Aantal medewerkers:	2350
Aandeel vrouwen:	ruim 50%

De cijfers



↳ ‘Het loont om mensen niet los te laten’

Janny Scholten is verzuimcoördinator bij Scapino, de fashion-discounter voor schoenen, kleding en sport, met meer dan 200 winkels. De werknemers zijn veelal jonge vrouwen. Ziekteverzuim en WAO-instroom hebben relatief vaak te maken met psychische of zwangerschapsgerelateerde klachten. Verzuimpreventie en –aanpak moet zich volgens Scholten toespitsen op de mogelijkheden van de mensen, in plaats van hun onmogelijkheden. “Het is eigenlijk heel simpel, maar je moet wel investeren. Het is geen konijn uit de hoge hoed.”

“We zagen de verzuimcijfers de laatste jaren oplopen,” vertelt Scholten. “Reden om een verzuimcoördinator aan te stellen, dat ben ik. Ik coördineer, controleer en ondersteun. Ik ben de linking pin tussen de instanties, de arbodienst en de leidinggevenden. Maar: het management is verantwoordelijk voor het terugdringen van het verzuim.”

In het nieuwe ziekteverzuimbeleid benoemt Scapino per functie welke taken en verantwoordelijkheden elke manager heeft. Deze komen terug in het beoordelingssysteem, als vast item in functioneringsgesprekken en tussentijdse gesprekken. De rayonmanagers worden hierop afgerekend: gaat het goed, dan krijgt men een bonus. Daarnaast zien de managers in hun maandrapportages direct welke kosten verzuim met zich meebrengt. “Scapino is een prijsstunter,” licht Scholten toe, “dus men moet aan de kostenkant veel van de winst halen. Als daar inzichtelijk gemaakt wordt hoeveel het scheelt als we actief met verzuim omgaan, motiveert dat enorm bij een commercieel bedrijf als het onze. Om de rayonmanagers te leren hoe ze kunnen omgaan met verzuim zijn ze uitgebreid getraind.” Daarnaast is een actieve samenwerking met de arbodienst heel belangrijk voor het welslagen van het verzuimbeleid.

↳ Wat kan er wel?

Scapino richt zich niet op de onmogelijkheden, maar op mogelijkheden. “Het begint al op het moment dat iemand zich ziek meldt,” zegt Janny Scholten. “Is die persoon bijvoorbeeld wel in staat om naar het werkoverleg te komen? We houden de mensen op alle fronten bij de les. Als een medewerker in de winkel vanwege rugklachten geen vrachten meer kan uitpakken, kan ze misschien wel een paar uur per dag aanwezig zijn en wat kassawerk doen, of als gastvrouw fungeren en klanten aanspreken. Dan gaat die medewerker dat dus doen. En als een medewerker echt niet kan komen, houden we in ieder geval regelmatig contact. Daar zit de crux: Scapino laat de medewerkers niet los.”

Typerend voor Scapino is de praktische mentaliteit: bekijken wat er kan en dat dan vervolgens gaan doen. Zonder veel stukken in beleidstaal. Het is eenvoudigweg: dit zijn de taken, dit zijn de verantwoordelijkheden, daar word je op afgerekend. Voor medewerkers met problemen is het duidelijk dat ze daarmee naar hun leidinggevende moeten. En dat werkt.

↳ Goed beleid helpt vrouwen meer

“We hebben geen specifiek vrouwenbeleid, er is een algemeen WAO-preventiebeleid. Bij vrouwen ziet men vaak dat de combinatie werken en zorg een probleem is. Bij Scapino werken de meeste mensen parttime, wat scheelt bij het combineren van werk en zorg: het werk is bijvoorbeeld goed te combineren met schooltijden. De winkels zijn vrij kleine units, waarbij de filiaalmanager de werktijden zelf kan regelen met zijn eigen personeel. Dat is heel flexibel en dat scheelt heel veel.”

Sinds 2001 heeft Scapino een kinderopvangregeling in de vorm van een financiële vergoeding. In geval van zwangerschap zet de rayonmanager de werkneemster altijd aan het denken over het regelen van kinderopvang. Daar wordt vaak te lichtvoetig over gedaan. Uiteindelijk kiest de werkneemster zelf, maar ze wordt wel gewezen op de mogelijkheden die er zijn. Scholten: “Bij oma brengen werkt niet altijd.”

↳ Poortwachter geen papieren tijger

Met de Wet Poortwachter is Scapino erg tevreden. “Wij hebben het altijd over ‘de geest van Poortwachter,’” legt Scholten uit. “We zorgen er wel voor dat het geen papieren tijger wordt.” De rayonmanagers hebben soms de neiging om te denken dat ze zich niet meer zo druk hoeven te maken over het ziekteverzuimbeleid, nu het WAO-instroomcijfer zo laag is. Janny Scholten grijpt dan direct in, zodat ze alert blijven. “Poortwachter is een omslachtig geheel,” geeft Scholten toe, “maar als instrument werkt het voor ons prima, want het geeft een mooi format om dingen vast te leggen.”

↳ TIP van Scapino

Blijf in gesprek, inventariseer wat de knelpunten zijn en kijk naar mogelijkheden. Onmogelijkheden zijn er altijd, maar er zijn vooral ook mogelijkheden. En dat maakt dat mensen zelf ook gaan kijken naar wat ze nog kunnen, wat ze nog willen.

Profiel

Naam:	Scapino B.V.
Kernactiviteit:	Discounter in schoenen, kleding en sport
Aantal medewerkers:	circa 3.000
Aandeel vrouwen:	65%

De cijfers

Ziekteverzuim branche 2002

5,7%

Ziekteverzuim bedrijf 2002

3,5%

WAO-instroom sector 2002

1,1%

WAO-instroom bedrijf 2002

0,2%

Voortdurend investeren voor blijvend resultaat

Drie voormalige instellingen voor gezinszorg vormen sinds 1992 Thuiszorg Noord Limburg. In de uitvoering werken voornamelijk vrouwen, vaak herintreedsters. In de staf en het management zijn daarentegen wat meer mannen vertegenwoordigd. De vrouwelijke arbocoördinator, Adie Steen, vertelt over de specifieke aandacht voor preventie en bestrijding van verzuim bij vrouwen in de organisatie: beleid dat werkt, maar zónder 'vrouwenlabel'.

"Thuiszorg Noord Limburg biedt een 'smal' zorgpakket," vertelt Adie Steen, "bestaande uit huishoudelijke zorg, verzorging, verpleging, bemiddeling voor de Alfahulp en gespecialiseerde verzorging (begeleiding bij cliënten waar ook sociale problematiek speelt)." Thuiszorg Noord Limburg is verdeeld in drie rayons die werken vanuit de locaties Venray, Venlo en Tegelen. De cliëntenpopulatie is gemêleerd: stedelijk gebied en platteland, allochtonen en agrarische bevolking, maar ook ex-psychiatrische patiënten.

Regie op verzuim én extra geld

Het huidige verzuimbeleid van Thuiszorg Noord Limburg kent twee speerpunten:

- De direct leidinggevende heeft de regie op het ziekteverzuimbeleid en wordt aangesproken op adequaat ingrijpen en op de resultaten. Dit is vooraf gegaan door scholing van leidinggevenden, zodat zij extra aandacht ontwikkelen voor verzuim en weten hoe ze effectief kunnen sturen.
- Er is een vast budget per jaar beschikbaar voor extra begeleiding van langdurig zieke medewerkers. Er zijn contacten met o.a. Top Care, een reïntegratiebedrijf, om terug te keren naar het eigen werk en geld voor begeleiding door Kliq als terugkeer naar de eigen werkgever niet meer mogelijk is. Ook kunnen het bedrijfsmaatschappelijk werk en De Gezonde Zaak (gespecialiseerde fysiotherapie) ingezet worden. Ten slotte is er intern een extra aanbod in de vorm van een ergonomisch begeleidster.

Thuiszorg Noord Limburg heeft veel geïnvesteerd in het gehele AVR-beleid (Arbo, Verzuim en Reïntegratie). Onderdeel daarvan is veel aandacht voor preventie van klachten aan het bewegingsapparaat. Daar past ook de presentatie in van 'arbopakketten'; een pakket van kleine hulpmiddelen, bijvoorbeeld een zwachtelsteun, een kousenaantrekker en een klein krukje. Bij de demonstratie van deze pakketten bleken medewerkers enthousiast. Klanten moeten er vaak even aan wennen.

Nu blijven investeren

Uit tussentijdse effectmetingen blijkt dat veel gebruik wordt gemaakt van het aanbod van de intern begeleidster voor ergonomie, maar dat de andere onderdelen van het extra aanbod de laatste tijd minder gebruikt worden. "We moeten nu oppassen," waarschuwt Steen. "We willen geen terugval in de verzuimcijfers krijgen, maar er zijn zoveel zaken die de aandacht van de leidinggevenden in het middenkader vragen. Om het beleid echt goed in te voeren en te handhaven is veel aandacht nodig. Aandacht op alle niveaus van de organisatie. Voor een deel is een verandering ten goede in gang gezet, maar de kunst is nu de aandacht vast te blijven houden."

Klachten van vrouwen niet 'labelen'

Bij Thuiszorg Noord Limburg werken meest autochtone vrouwen en veel herintreedsters. Steen: "Het gaat vooral om vrouwen met een door de eigen instelling aangeboden thuiszorg-specifieke beroepsopleiding en met 'hart en handen op de goede plaats'. Hun gemiddelde leeftijd ligt hoog. Klachten waarmee zij verzuimen zijn veelal klachten van het bewegingsapparaat, zoals nek-, schouder-, rug- en knieklachten. Ook zwangerschapsgerelateerde klachten en psychosomatische klachten komen voor."

Slechts een deel van de klachten heeft specifiek met de situatie van vrouwen te maken, de meeste klachten worden veroorzaakt door de fysieke aard van het werk. "Wij besteden aandacht aan verzuim met begrip voor de situatie van de werkneemsters, maar daar hangen we geen 'vrouwenlabeltje' aan," volgens Steen. "Onze interne ergonomisch begeleidster signaleert wel problemen rond de combinatie van vrouwen en zorg en hoe werkneemsters daarmee omgaan. En we besteden in het algemene personeelsbeleid ook aandacht aan de samenhang van privé en werk. We onderzoeken nu bijvoorbeeld of het mogelijk is samen met andere instellingen in de regio gemaksdiensten aan medewerkers aan te bieden. Bijvoorbeeld een strijkservice. Ze doen al zoveel huishouden voor anderen dat wij hen eigenlijk willen ondersteunen bij hun taken thuis."

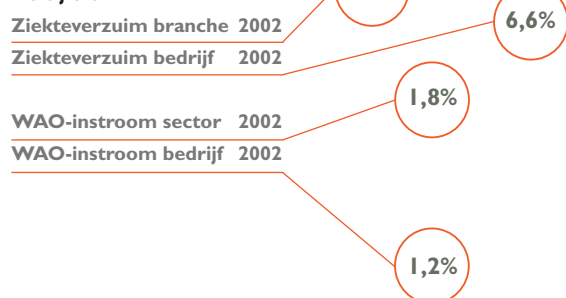
TIP van Thuiszorg Noord Limburg

Het gaat om een mix van het totale beleid, het is niet alleen een kwestie van verzuim- en preventiebeleid, maar ook van arbobeleid, de juiste stijl van leiding geven en in feite van het totale personeelsbeleid.

Profiel

Naam:	Thuiszorg Noord Limburg
Kernactiviteit:	Gezinszorg
Aantal medewerkers:	1.200
Aandeel vrouwen:	in de uitvoering ongeveer 90%

De cijfers



Praten over privé mag

Wie zijn nou eigenlijk de 'moeilijke groepen' als het gaat om verzuim in het onderwijs? Niet de vrouwen, zegt Arnoud Mantingh, manager P&O bij SKPO, stellig. SKPO is het overkoepelend bestuur van een groot aantal basisscholen en enkele scholen voor speciaal onderwijs in de regio Eindhoven. Jongere leerkrachten vallen veel vaker uit dan oudere, en bij de groep ouderen zijn het eerder mannen dan vrouwen die langdurig ziek zijn. En dus moet je je beleid toespitsen op de 'goede' groepen.

Meest problematische groep wat betreft hoog langdurig verzuim zijn de 25-35-jarigen (mannen en vrouwen), dan mannen 55+, dan mannen 50-55, en pas op de vierde plaats vrouwen 55+. Mantingh: "De mannen hebben meestal hun hele (arbeids)leven fulltime voor de klas gestaan en zijn daardoor uiteindelijk 'op'. Vrouwen hebben vaak hun werk onderbroken als er kinderen kwamen, of zijn in ieder geval parttime gaan werken."

Strengere uitvoering houdt WAO-instroom laag

De WAO-instroom bij SKPO is laag. Mantingh geeft direct aan dat heel Eindhoven (ook de openbare tegenhanger van de confessionele SKPO) ongetwijfeld een lage WAO-instroom heeft. Dit omdat het USZO in Eindhoven het onderwijs bestrijkt, uiterst strikt keurt en zieke werknemers zo lang mogelijk buiten de WAO houdt. Volgens Mantingh – daarin gesteund door de bedrijfsarts – gaan ze daarin soms te ver, met als gevolg dat er vrij vaak beroep tegen wordt aangetekend. En zolang werknemers nog niet definitief zijn afgekeurd, blijven ze meetellen in het ziekteverzuimcijfer van SKPO – dat op die manier kunstmatig te hoog blijft.

... maar ook andere factoren helpen de WAO-instroom te beperken

Maar naast de strenge keuringen is de vrij gunstige WAO-instroom wel degelijk ook te danken aan een actief verzuimbeleid. "Niet alleen van SKPO zelf," zegt Mantingh, "maar ook van het ministerie van Onderwijs, dat rond dit thema al een jaar of vijf een goed beleid voert. Zoals bijvoorbeeld de Bapo-regeling, die gedeeltelijk verlof/geleidelijke afbouw mogelijk maakt."

Het verzuimbeleid van SKPO gaat uit van samenhang met kwaliteitszorg en competentie management, die drie zaken worden integraal aangepakt.

Demedicalisering is de kern

Kern van het verzuimbeleid is demedicalisering. Mantingh: "Als verzuimproblemen niet echt medisch zijn, dan hoeven de leerkrachten ook niet naar de bedrijfsarts; en als er privéproblemen meespelen wordt daar expliciet op ingegaan, dit is niet langer taboe. Door de niet-medische problemen snel te detecteren kan er ook veel sneller een oplossingstraject worden ingezet, zoals interventie of mediation."

Vrouwelijke bedrijfsarts

Saillant detail in de verzuimbegeleiding is dat de bedrijfsarts een vrouw is. "Dat is best belangrijk," zegt Mantingh. "En het is ook geen toeval: het personeel heeft in een evaluatie uitdrukkelijk de voorkeur voor een vrouwelijke bedrijfsarts aangegeven. Ik weet niet of juist de vrouwen de voorkeur hadden voor een vrouwelijke arts, maar het lijkt me geen toeval in een organisatie met 70% vrouwen. Trouwens, ook onze psycholoog en maatschappelijk werkende zijn vrouw. En misschien is de openheid over privéaspecten van het verzuim ook iets wat meer bij vrouwen past."

TIP van SKPO

Niet alleen werk- maar ook privéproblemen die meespelen bij verzuim moeten openlijk benoemd worden. De vroegere splitsing tussen werk en privé is onzin, praten over privé mag best.

Profiel

Naam:	SKPO
Kernactiviteit:	Basisonderwijs
Aantal medewerkers:	1.100
Aandeel vrouwen:	70%

De cijfers

Ziekteverzuim branche	2002	8,4%
Ziekteverzuim instelling	2002	8,1%
WAO-instroom primair onderwijs	2002	1,3%
WAO-instroom instelling	2002	0,6%

Verzuim is gedrag

De Symfora groep behandelt en verpleegt mensen met psychische en psychiatrische problemen. Geen wonder dat de organisatie in haar verzuimbeleid uitgaat van een gedragsmatige benadering: verzuim is gedrag. Op gedrag kun je mensen aanspreken. Een gesprek met Edwin Helwerda, beleidsmedewerker Personeel en Opleiding van de Symfora groep.

Dat met name de WAO-instroom bij de Symfora groep zo laag is, komt door een actief verzuimbeleid dat al een paar jaar geleden is ingezet. "Inmiddels blijkt dat nieuw beleid zo'n twee jaar effectief is," geeft Helwerda aan, "daarna is weer een nieuwe impuls nodig. We starten nu een lange-termijnproject om het licht stijgende verzuim weer verder onder controle te krijgen. We willen uitkomen op een continu laag ziekteverzuim van ongeveer 3 à 4%."

↳ Verschil ziekte en verzuim

Om dat te bereiken is de hulp ingeroepen van een extern adviesbureau, dat trainingen en workshops verzorgt voor alle leidinggevenden. Kern van de benadering is dat ziekte en verzuim 2 verschillende grootheden zijn, dat verzuim gedrag is en dat mensen daarop aangesproken moeten worden. Als verzuim wordt gesignaleerd, worden in het team de consequenties van de uitval besproken. De leidinggevende onderneemt vervolgens zelf snel actie en laat dat niet over aan de arbodienst.

↳ WAO kost vijf jaarsalarissen

Voor verpleegkundigen werkt dit beleid prima. Daar wordt met grote teams gewerkt, verzuim heeft direct gevolgen en in het algemeen werken er goede leidinggevenden die aandacht hebben voor de medewerkers en zo nodig medewerkers op hun gedrag kunnen aanspreken. Bij de behandelaars, de psychiaters met een team psychologen en therapeuten, komt het beleid minder gemakkelijk van de grond. Helwerda: "Verzuim heeft minder directe gevolgen en psychiaters moeten nog een beetje groeien in hun rol als leidinggevende met deze taak. Nu worden er nog te weinig verzuimgesprekken gevoerd. Elke medewerker die in de WAO verdwijnt, kost vijf maal een jaarsalaris als gevolg van doorbetaling salaris, vervanging, PEMBA-premies, inzet Arbodienst en administratieve verwerking. Dat dragen we steeds uit om de leidinggevenden hiervan bewust te maken."

↳ Snelle actie bij ziekmelding

Belangrijk onderdeel van het beleid is dat ziekte en verzuim in een open sfeer wordt besproken tussen leidinggevende en medewerker. Wanneer er bijvoorbeeld sprake is van een conflict op het werk, zal de leidinggevende dit snel aan de bedrijfsarts doorgeven om zo een snelle oproep van betrokkene mogelijk te maken. De huidige bedrijfsarts zal medewerkers ook terugsturen naar het werk als ze niet echt ziek zijn, maar als er andere zaken spelen zoals onvrede of samenwerkingsproblemen. Dat probleem moet dan op de werkvloer besproken worden en opgelost, maar als ziekmelding wordt het niet meer geaccepteerd.

↳ Cultuuromslag

"We hebben een cultuuromslag gemaakt," vertelt Helwerda. "Geaccepteerd ziek zijn bestaat eigenlijk niet meer. Ziekte staat op zich niet ter discussie, wel het verzuimgedrag. Er zijn duidelijk regels in geval van ziekte en herstel. We verwachten van leidinggevende en werknemers een bepaalde houding. Dat hebben we ook in teambijeenkomsten en met een brochure gecommuniceerd. Wanneer iemand nu bijvoorbeeld niet verschijnt op een afspraak bij de bedrijfsarts, wordt dat vervolgens met het salaris verrekend. En dat werkt."

↳ Arbeid en zorg kunnen samen

Het beleid is niet speciaal voor vrouwen opgezet. Wel wordt in het algemene personeelsbeleid zo goed mogelijk rekening gehouden met de mogelijkheid om arbeid en zorg te combineren. Helwerda: "We maken ruim gebruik van de Wet Arbeid en Zorg: als een kind ziek is, is dat geen reden voor ziekmelding, maar kan gebruik worden gemaakt van zorgverlof. We houden wel specifiek rekening met vrouwen in de periode rond zwangerschap en bevalling. We hebben een bedrijfscrèche en we voeren ruimhartig de wet uit om in werktijd te voeden of af te kolven. Zolang een vrouw borstvoeding geeft, kan zij verzoeken om geen wisseldiensten te draaien en ook de bereikbaarheidsdienst zal in de periode na de bevalling pas na overleg worden ingeroosterd. Ook bestaat de mogelijkheid om aansluitend aan het bevallingsverlof tot drie maanden extra onbetaald verlof te nemen. Maar de meeste werknemers komen na een bevalling redelijk snel terug op het werk."

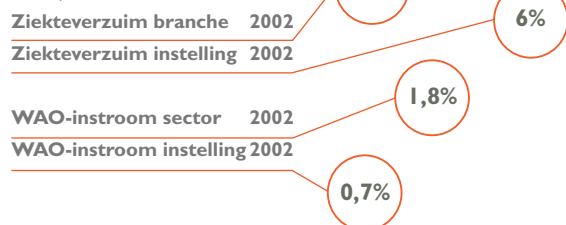
↳ TIP van Symfora groep

Kweek bewustwording binnen de organisatie van de kosten van verzuim en WAO-instroom, dat helpt echt.

Profiel

Naam:	Symfora groep
Kernactiviteit:	geestelijke gezondheidszorg
Aantal medewerkers:	1.715
Aandeel vrouwen:	69%

De cijfers



Spreekuur op de werkplek

“Een ochtend per week is onze bedrijfsarts in het ziekenhuis aanwezig. En elke week spreken we alle ziektegevallen met elkaar door. Dat werkt prima.” Aan het woord is Lara van Haren, personeelsadviseur bij het Oogziekenhuis Rotterdam. Over de succesvolle nieuwe wegen om een einde te maken aan het stijgende ziekteverzuim in de organisatie.

Het almaar oplopende ziekteverzuim, met als dieptepunt een verzuim van 11,6% in november 2000, was voor de directie reden om actie te ondernemen. Het hoge verzuim was duur en veroorzaakte planningstechnisch veel problemen. In 2001 begon een nieuwe werkwijze al vruchten af te werpen. Het belangrijkste instrument: een uitdraai van de verzuimoverzichten per afdeling voor alle afdelingshoofden. “Toen zag je dat de verantwoordelijke managers de teamleiders direct gingen aanspreken. Alleen deze verandering al leidde tot een daling naar 5,6% verzuim in 2001,” vertelt Van Haren.

→ Een strenge bedrijfsarts

Vanaf 2002 heeft het verzuimbeleid verder handen en voeten gekregen. Daarvoor is een intensieve samenwerking met de arbodienst aangegaan. De bedrijfsarts is nu standaard een ochtend per week aanwezig. Wekelijks bespreken de bedrijfsarts en de personeelsadviseur ook alle verzuimgevallen. Aan de hand daarvan wordt het oproepbeleid bepaald. Van Haren is tevreden met de arts. “We vinden hem streng maar rechtvaardig. Hij laat mensen niet makkelijk gaan en spreekt ze aan op hun verantwoordelijkheden. Maar toch zie je dat mensen graag naar hem toegaan.”

→ Ziek of wat anders aan de hand?

Kern van de nieuwe benadering van ziekteverzuim is dat precies wordt nagegaan wat de oorzaak van het verzuim is. Als dat ziekte is, dan gaat de bedrijfsarts vervolgens na of het niet om ziekte gaat waarmee ook (gedeeltelijk) gewerkt kan worden. En als de achtergrond van het verzuim een andere is dan ziekte, bijvoorbeeld een conflict op het werk of problemen thuis, dan wordt in overleg met de leidinggevende gezocht naar de beste manier om of het probleem op te lossen of om de tijdelijke afwezigheid te reguleren. In geval van problemen thuis wordt bijvoorbeeld gekeken wat de beste optie is: vakantiedagen opnemen, zorgverlof of onbetaald verlof. Voor het oplossen van problemen kunnen werknemers laagdrempelig doorverwezen worden naar een bureau gespecialiseerd in psychosociale hulpverlening.

→ Specifiek voor vrouwen?

“Ons beleid is niet specifiek voor vrouwen,” zegt Lara van Haren, “maar het is wel voor een organisatie waar voornamelijk vrouwen werken en waar vrouwen dus degenen zijn die problemen hebben en eventueel ziek worden. We zien dat de privé-situatie vaak onderwerp van gesprek is. Meestal heeft de leidinggevende een redelijk beeld van hoe de medewerksters er privé voorstaan.” In het Oogziekenhuis wordt steeds bekeken welke vorm van verlof de meest passende is.

Van Haren: “Het feit dat hier veel vrouwen werken komt naar voren in het gegeven dat veel aanstellingen zo georganiseerd zijn dat ze goed te combineren zijn met de zorg thuis. Het gaat bijvoorbeeld om deeltijdwerk of specifiek om ‘oudercontracten’ waarbij werknemers alleen onder schooltijden werken.”

→ Ziek zijn is niet meer gewoon

Al met al heeft het nieuwe beleid een cultuuromslag teweeggebracht. “Ziek zijn is niet meer gewoon,” licht Van Haren toe, “al moet je mensen nog steeds wel attenderen op een ‘lieve houding’ in de vorm van ‘doe maar rustig aan’. En ook een situatie waarin iemand op woensdag ziek wordt en als vanzelfsprekend tot het weekend thuis blijft en vrijdag niet komt werken, is nog niet altijd te voorkomen.”

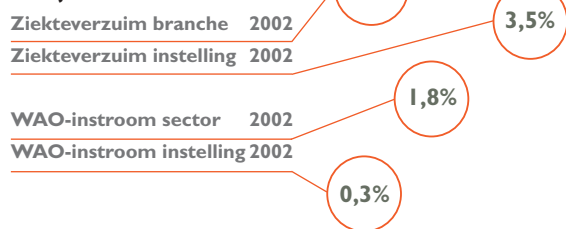
→ TIP van het Oogziekenhuis

Maak onderscheid tussen ‘ziekte’ en ‘niet in staat om te werken’. Ga preventief te werk door problemen vroegtijdig te bespreken en interventie aan te bieden. En als het gaat om een situatie waarin iemand niet kan werken, schuif dat dan niet af op een ziekmelding. Dat lost het probleem niet op.

Profiel

Naam:	Het Oogziekenhuis Rotterdam
Kernactiviteit:	Ziekenhuis
Aantal medewerkers:	316
Aandeel vrouwen:	83%

De cijfers



Actieve hulp aan risicogroepen

De WAO-instroom van vrouwen is hoger dan die van mannen en dat is al jaren zo. Er is veel aandacht voor de instroom in de WAO van hoger opgeleide vrouwen, maar het volume van de instroom bevindt zich nog steeds bij de vrouwen met een middelbare of lagere opleiding. Dat patroon is ook bij ABN AMRO te herkennen. Veel vrouwen die bij ABN AMRO werken hebben thuis ook zorgtaken en hebben bij de bank werk met beperkte groeimogelijkheden. Die vrouwen kunnen vastlopen als ze het allemaal goed proberen te doen. Een risicogroep dus. Deze en andere risicogroepen hebben de speciale aandacht van ABN AMRO. En dat werpt zijn vruchten af als het gaat om verlaging van het ziekteverzuim en de WAO-instroom.

“Ons beleid om het verzuim en de WAO-instroom omlaag te brengen bestaat uit drie onderdelen,” legt Rudy van Leusden, hoofd arbodienst uit. “De oprichting van een reïntegratiebevoororderingsunit (RBU), een verandering in de werkwijze van de bedrijfsarts, en een cultuurverandering in het kijken naar verzuim. Geen beleid specifiek voor vrouwen overigens, maar omdat vrouwen een grotere kans op WAO-instroom hebben, hebben goede maatregelen ook een groter effect voor vrouwen.”

Laagdrempelig hulpaanbod

Het doel van de RBU is het omlaag brengen van de WAO-instroom en het vergroten van de uitstroom uit de WAO. Een heel belangrijk middel daarvoor is een goed verwijfsnet. ABN AMRO werkt met een aantal preferred suppliers waarnaar snel en zonder wachttijden verwezen kan worden. Er zijn preferred suppliers voor behandeling van klachten van het bewegingsapparaat en voor psychische klachten. Bedrijfsartsen zijn bijgeschoold om mensen te motiveren hulp te zoeken en daar wordt in groten getale gebruik van gemaakt. En de bank betaalt.

Intercollegiale toetsing bedrijfsartsen

De werkwijze van de bedrijfsarts wordt veel meer dan voorheen onderling besproken en getoetst: de intercollegiale toetsing. Van Leusden: “De eigen werkwijze is bespreekbaar gemaakt en dat is redelijk revolutionair in artsenland. Ik ben zelf arts, dat maakt deze werkwijze misschien makkelijker te accepteren. Ik wil voorkomen dat elke bedrijfsarts het wiel opnieuw uitvindt en dat er per individuele bedrijfsarts verschillen zijn in benadering waardoor bedrijfsartsen ook verschillende resultaten hebben bij uitstroom naar de WAO. Dit betekent dat ook het systeem van een second opinion in sommige situaties standaard wordt gebruikt.” Voor de begeleiding aan vrouwen betekent dit dat bedrijfsartsen hebben geleerd hoe ze vrouwen kunnen activeren richting werkhervatting, zonder dat dit begrip voor de klachten in de weg staat. Tegelijkertijd moet worden voorkomen dat het begrip de reïntegratie en activering in de weg staat.

Reïntegratieprotocol

Voor de begeleiding van zieke werknemers is een reïntegratieprotocol ontwikkeld. Kern van dat protocol is dat extra wordt geïnvesteerd in de risicogroepen. Jaarlijks wordt een analyse gemaakt van de WAO-instroom bij ABN AMRO en daar rollen risicogroepen uit. Die groepen zijn:

- vrouwen boven de 30 jaar
- mannen boven de 49 jaar
- werknemers in de lagere functieniveaus (merendeel vrouwen)
- parttimers met een aanstelling van 16 – 24 uur per week (merendeel vrouwen)
- werknemers met een tijdelijk dienstverband en jonger dan 30 jaar
- diagnosegroepen RSI, lage-rugklachten en burn-out

Extra begeleiding

De extra begeleiding voor werknemers in de risicogroepen die zich ziek melden bestaat uit de volgende onderdelen:

- frequent contact: vaak uitnodigen voor spreekuur;
- vroeg een second opinion aanvragen bij de arbeidsdeskundige of bedrijfsarts;
- standaard verwijzen naar hulpverlening, tenzij aantoonbaar is dat verwijzing geen zin heeft.

WAO is er niet voor arbeidsconflicten

“Langdurige ziekte en zelfs WAO vormden voorheen wel eens een oplossing voor arbeidsconflicten,” meent Van Leusden. “Die cultuur hebben we veranderd. Wat er ook gebeurt, iemand reïntegreert eerst op de eigen werkplek. Pas als iemand weer 100% functioneert, kan herplaatsing via het reguliere traject overwogen worden. Gevolg: er worden nu veel minder herplaatsingen aangevraagd. Het voordeel van deze omslag is dat alle partijen weten dat ze met elkaar verder moeten en dat ziekteverzuim niet meer gebruikt kan worden om functioneringsproblemen en conflicten op te lossen. Zo’n cultuuromslag lukt alleen als deze breed gedragen wordt en ook het hoogste niveau zich hieraan committeert. En dat is ons gelukt.”

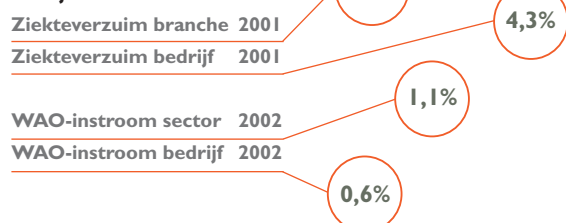
TIP van ABN AMRO

Analyseer welke groepen ‘risicogroepen’ voor de WAO zijn en geef die extra begeleiding.

Profiel

Naam:	ABN AMRO
Kernactiviteit:	Bank
Aantal medewerkers:	30.000
Aandeel vrouwen:	circa 50%

De cijfers



↪ Een vrouw als aanspreekpunt

In 1994 richtte Margot de Groot 'Jaquet & De Groot' op, dat de schoonmaak verzorgt in luxe hotels, van 3 tot 5 sterren. Ook het ziekteverzuim- en WAO-beleid is van sterrenkwaliteit: het verzuim is bijzonder laag. Het recept? "Er meteen bovenop zitten," zegt Margot de Groot stellig. "We hebben een positieve uitstraling van het bedrijf én een vast aanspreekpunt voor verzuim. Een vrouw natuurlijk, want 85% van ons personeelsbestand is vrouw."

Jessica Hendriks is bij Jaquet & De Groot speciaal aangesteld om het verzuim te begeleiden en binnen de perken te houden. Alle ziekmeldingen komen bij haar binnen. Iemand die ziek is, meldt zich uiteraard bij de eigen leidinggevende op locatie, maar ook bij Hendriks op het hoofdkantoor. "Het is heel belangrijk om er bovenop te zitten en de arbodienst er snel achteraan te sturen, vooral bij gevallen die je niet vertrouwt," zegt Hendriks. "Zeker als iemand net uit zijn proeftijd is. Dat is een bekende periode voor risico op verzuim."

↪ Rugklachten

De meeste medewerkers zijn vrouw, in de Randstad vaak allochtone vrouwen. Medewerkers bij Jaquet & de Groot zijn over het algemeen gemotiveerd en werken hard, vaak hebben ze het geld ook echt nodig. Schoonmakers zijn mensen, geen nummer. Jessica Hendriks houdt regelmatig contact met de leidinggeven- den op de locaties over het verzuim en de eventuele ziekten. Hendriks: "De meest voorkomende klachten bij ziekteverzuim zijn rugklachten. Het gaat om zwaar werk en dus dat is begrijpelijk. Psychische klachten komen minder voor."

↪ Oog voor uitstraling

Jaquet & de Groot verstrekt bedrijfskleding en zorgt ervoor dat de medewerkers er netjes uitzien. Een goede uitstraling is heel belangrijk voor het bedrijf. "Onze mensen zijn trots op hun werk," vertelt Margot de Groot tevreden. "De aandacht voor het uiterlijk van het bedrijf en voor de bedrijfsvoering heeft zeker te maken met het feit dat er bijna alleen maar vrouwen in de leiding zitten: vrouwen hebben daar nou eenmaal oog voor."

↪ Vrouwenbedrijf

Het is een vrouw die de ziekmelding regelt, de operationele managers zijn vrouw en de directeur zelf is een vrouw. Jaquet & De Groot noemt zichzelf dan ook een echt vrouwenbedrijf, met een hele prettige sfeer. "Mijn ervaring is dat vrouwen makkelijker hun hart luchten bij een andere vrouw," zegt Jessica Hendriks.

"Ze vertellen elkaar sneller wat er speelt en daardoor komen problemen niet als een verrassing. Zo kun je ook problemen helpen oplossen voordat ze tot verzuim leiden. Het hoofd huishouding (housekeeper) op elke locatie is daarbij ook heel belangrijk, zij zorgt voor de teamgeest op de locatie. Kernonderdeel van onze cultuur is dat we mensen laten voelen dat ze belangrijk zijn voor het bedrijf," vult De Groot aan. De combinatie werken en zorgen voor kinderen levert niet vaak problemen op. Lang niet alle werknemers hebben daarmee te maken. Oudere vrouwen zijn vaak al uit de kinderen en jonge vrouwen hebben (nog) geen kinderen. Verder zijn de werktijden vaak van 9 tot 2 en goed te combineren met de schooltijden. Veel werknemers zijn gescheiden en alleenstaand en hebben het geld dat ze verdienen dus ook hard nodig.

↪ Boos is niet ziek

Voor de uitvoering van het verzuimbeleid is de samenwerking met de arbodienst cruciaal en daar heeft Jaquet & de Groot niet alleen goede ervaringen mee. "In de loop der jaren hebben we met verschillende arbodiensten gewerkt," vertelt De Groot. "Het bleek steeds weer moeilijk om de arbodienst ervan te overtuigen dat bijvoorbeeld iemand die boos is, niet ziek is. Soms kun je een ziekmelding zien aankomen als er een conflict speelt. Nu zijn we wel tevreden met de arbodienst en met de bedrijfsarts."

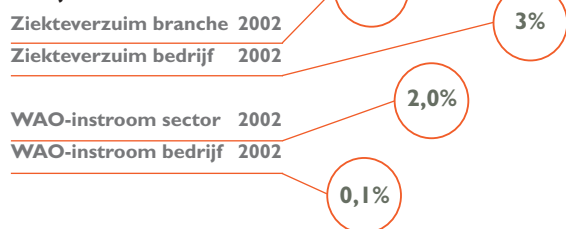
↪ TIP van Jaquet & De Groot

Zorg voor een goede sfeer waarin medewerkers weten dat zij belangrijk zijn voor het bedrijf. Zorg er wel voor dat je meteen reageert als mensen zich ziek melden.

Profiel

Naam bedrijf:	Jaquet & De Groot
Kernactiviteit:	Schoonmaakbedrijf
Aantal medewerkers:	600 (inclusief oproepkrachten)
Aandeel vrouwen:	85%

De cijfers



WAO-instroom sector 2002

WAO-instroom bedrijf 2002

Werk en werktijden 'zitten als gegoten'

Atrivé, een adviesbureau voor wonen, vastgoed en kwaliteit, kent geen specifiek verzuimbeleid en WAO-preventiebeleid voor vrouwen. En toch gaat het goed: verleden jaar belandde niemand in de WAO. Volgens Kassandan van den Berg, P&O-adviseur van Atrivé, komt dat door maatwerk en flexibiliteit. Pas het werk en de agenda aan aan de situatie van de werknemer en succes is verzekerd.

Atrivé is werkzaam op verschillende gebieden: vastgoed, wonen, organisatie, zorg, welzijn, herstructurering, stedelijke vernieuwing en kwaliteitszorg. De meeste adviseurs hebben een academische achtergrond. Zij werken vanuit hun specialisme aan projecten of aan interim-opdrachten. Het jaaroverzicht van het blad Intermediair rekende Atrivé in 2002 tot de vijftiende beste werkgevers in de zakelijke dienstverlening. Het lage ziekteverzuim en het goede personeelsbeleid speelden daar onder meer een rol bij.

Door maatwerk verzuim vóór zijn

Van den Berg geeft aan dat maatwerk betekent dat het werk zo mogelijk aangepast wordt aan de wensen van de werknemer. Er wordt bij Atrivé geen onderscheid gemaakt in mannelijke of vrouwelijke werknemers. Wel blijkt in de praktijk dat vrouwelijke werknemers meer behoefte hebben aan een tijdelijke wijziging van hun arbeidsovereenkomst. Atrivé komt hieraan tegemoet door zich als werkgever flexibel te tonen waar het gaat om (tijdelijke) aanpassingen, bijvoorbeeld als het tijdelijk niet meer mogelijk is het hectische adviseurswerk te combineren met de taken thuis. In dat geval kan gezocht worden naar werk met meer vaste tijden. Doordat alle adviseurs in de gelegenheid worden gesteld ook van huis uit te werken, kan dit vooral voor vrouwelijke werknemers uitkomst bieden, waarbij zij er wel zelf verantwoordelijk voor zijn dat de opdrachtgever hier geen hinder van ondervindt.

Baas over eigen agenda

Adviseurs bij Atrivé hebben intensief werk, maar zijn baas over hun eigen agenda. Zij hebben een resultaatverplichting en alle vrijheid om het werk naar eigen inzicht in te delen, uiteraard rekening houdend met de wensen van de opdrachtgever. Men hoeft immers niet op kantoor te zijn. Dat betekent ook dat het kort verzuim minder is. Iemand die met een griepje thuis zit, kan misschien niet naar kantoor rijden, maar wel thuis mails afhandelen en de volgende avond het andere werk afmaken. Wanneer iemand 'niet lekker' is, heeft zij of hij dus een soort escape. Je hoeft je niet meteen ziek te melden, maar je kunt het werk op een lager pitje voortzetten. Niet iedereen is een natuurtalent in het 'baas in eigen agenda' zijn. Voor nieuwe medewerkers en anderen die daar behoefte aan hebben, is er een training timemanagement.

Mannen en vrouwen?

Het P&O-beleid van maatwerk en flexibiliteit geldt natuurlijk voor de hele organisatie, voor mannen en vrouwen. "Want", zo stelt Van den Berg, "ook mannen dreigen wel eens vast te lopen, omdat ook zij de verantwoordelijkheid en de verplichtingen voor het thuisfront moeilijk kunnen combineren met het dagelijkse intensieve werk." Zo'n situatie brengt ook risico op uitval met zich mee. Atrivé biedt maatwerk aan zowel mannen als vrouwen. Relatief gezien werken er dan ook bij Atrivé veel mannen in deeltijd.

Voor het faciliteren van de combinatie van arbeid en zorg kent Atrivé min of meer de normale regelingen: een deel van de kosten voor kinderopvang wordt vergoed (in het geval van alleenstaande ouders is de vergoeding hoger), Atrivé volgt de reguliere regeling van onbetaald ouderschapsverlof. Er zijn mogelijkheden om in deeltijd te werken en er is de mogelijkheid om onbetaald verlof te nemen.

Rond zwangerschap en bevalling

De periode waarin een vrouw zwanger is en de periode daarna zijn bij uitstek perioden waarin maatwerk belangrijk is. Dat kan bestaan uit rustige klussen tijdens de zwangerschap en goed overleg over het moment van werkhervatting na de bevalling. Het is mogelijk om na de bevalling extra (onbetaald) verlof te nemen. En als een werkneemster dan weer start, zit ze niet meteen vol in het werk, maar krijgt zij als het ware een aanloopperiode.

Het goede voorbeeld

"Wat ten slotte ook erg belangrijk is, is het goede voorbeeld van het management en de directie," besluit Van den Berg. "Zij zijn gevoelig voor deze vorm van aandacht en maatwerk en stralen dat uit naar de rest van de organisatie. Ze vinden het menselijke aspect in het werk heel belangrijk. En dat idee vind je terug bij al onze medewerkers."

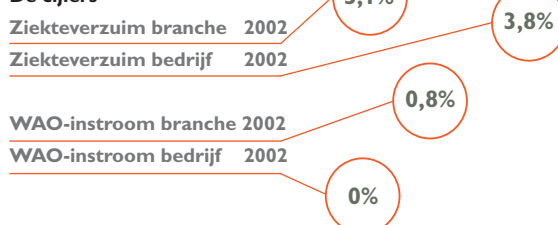
TIP van Atrivé

Heb begrip voor de situatie van vrouwen en doe daar wat mee. Vind creatieve antwoorden op de vraag: hoe kunnen we het vrouwen zo makkelijk mogelijk maken om hun werk goed te doen?

Profiel

Naam:	Atrivé
Kernactiviteit:	Advies aan organisaties met een maatschappelijke verankering
Aantal medewerkers:	140
Aandeel vrouwen:	38%

De cijfers



↳ Slotwoord Lagere WAO-instroom van vrouwen is goed mogelijk

De hier gepresenteerde bedrijven laten zien dat het mogelijk is om veel vrouwen in dienst te hebben en toch een lage WAO-instroom te realiseren. De resultaten bij het ene bedrijf zijn spectaculairder dan bij het andere, maar allemaal scoren ze beter dan het gemiddelde van hun branche. Door de variatie aan bedrijven en branches wordt meteen duidelijk dat zo'n goed resultaat niet voorbehouden is aan een bepaalde branche of een bepaalde groep werkende vrouwen. De zorgsector, het onderwijs, de detailhandel, de zakelijke dienstverlening en de schoonmaaksector zijn hier vertegenwoordigd met bedrijven met een lage WAO-instroom. In deze bedrijven werken jongere vrouwen, oudere vrouwen, vrouwen met een hoge of juist met een lage opleiding.

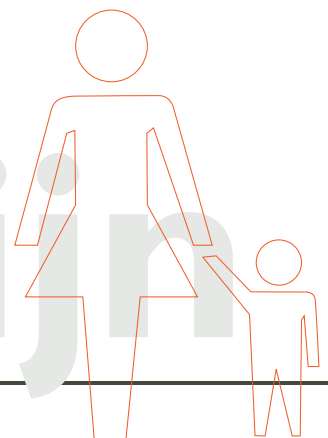
De tien voorbeelden maken ook duidelijk dat de lage WAO-instroom en het relatief lage ziekteverzuim niet vanzelf tot stand komen. Alle geïnterviewde bedrijven investeren in verzuimbeleid: geld, tijd, energie en vooral aandacht. Een enkel bedrijf waar al lang veel vrouwen werken, kent een cultuur waarin laag ziekteverzuim vanzelfsprekend is. Maar de meeste bedrijven zijn op een gegeven moment geschrokken van het hoge verzuim en de hoge WAO-instroom. Opvallend is ook dat de bedrijven en instellingen die aangeven al langere tijd - soms al meer dan tien jaar - actief verzuimbeleid te voeren, stellen dat dit beleid onderhoud behoeft. Goed verzuimbeleid is niet een kwestie van een enkele maatregel of een enkel project, maar van continue en vaak hernieuwde aandacht.

↳ Geen beleid met 'vrouwenetiket' nodig

De bedrijven in deze brochure maken duidelijk dat verzuimpreventie goed mogelijk is. Niets staat een actieve en effectieve aanpak in de weg. De hier gepresenteerde bedrijven voeren zelfs geen specifiek 'vrouwelijk' beleid. Wel geven zij aan dat een goed algemeen verzuimpreventiebeleid voor vrouwen extra zinvol is. Omdat vrouwen een groter risico lopen om in de WAO te belanden, profiteren zij ook meer van goed beleid. De keerzijde is dat bij gebrek aan goed beleid vrouwen juist een groter risico lopen om arbeidsongeschikt te raken dan mannen.

Er bleek in de voorbeeldbedrijven geen beleid te zijn met het etiket 'voor vrouwen'. Wel zitten er in het beleid van deze bedrijven veel elementen die refereren aan de gecombineerde verantwoordelijkheid van vrouwen op het werk en thuis. Daarbij worden de taken thuis steeds breed opgevat, en gaat het bij geen van de bedrijven alleen om 'zorg voor kinderen'. Ook problemen in de familie of zorg voor ouders worden beschouwd als onderdelen van de zorgtaken die vrouwen naast het werk hebben.

bewustzijn



begripvol

▣ Kenmerken van goed WAO-preventiebeleid

Een opvallende lijn in de presentaties is dat verzuimbeleid een onderdeel is van het totale P&O-beleid. Dit betekent dat er aandacht is voor alle fasen die samenhangen met de kans op WAO-instroom. De volgende kenmerken zijn van belang:

- Er is aandacht voor arbeidsomstandigheden in alle werksoorten en op alle niveaus.
- Beleid wordt door de hele organisatie gedragen, er gelden geen andere normen voor hogere en lagere functies. De hele organisatie is doordrongen van het belang om verzuim te voorkomen. Het topmanagement geeft het goede voorbeeld.
- De financiële consequenties van verzuim en WAO-instroom zijn duidelijk. Het middenkader weet hoeveel een zieke werknemer kost. Alle managers zijn verantwoordelijk voor de uitvoering van het verzuimpreventiebeleid.
- In geval van verzuim zijn snel contact en heldere afspraken over het vervolgtraject cruciaal. 'Er bovenop zitten' en 'de vinger aan de pols houden' zijn sleutelbegrippen.
- Ziekteverzuim kan verschillende achtergronden hebben. Er wordt een helder onderscheid gemaakt tussen ziekteverzuim en verzuim om andere redenen. Soms wordt ziekte door werknemers en werkgevers gebruikt om andere problemen (privé-moeilijkheden, arbeidsconflicten) 'op te lossen'. De dingen bij de naam te noemen helpt veel beter. Open communicatie als attitude wordt op alle niveaus van de organisatie gedragen.

▣ Aandacht helpt wel

Niet nieuw in adviezen over verzuimbeleid, maar wel cruciaal is dat uit het hele beleid aandacht voor personeel moet spreken, aandacht voor het werk en voor werkomstandigheden. Voor alle werknemers, maar in het bijzonder voor vrouwen is de aandacht voor de privé-situatie van groot belang. Als werkgevers op die manier hun verantwoordelijkheid nemen, kunnen werknemers vervolgens ook helder op hun verantwoordelijkheden worden aangesproken.

beleid

begeleiding

Colofon

Uitgave

Ministerie van Sociale Zaken
en Werkgelegenheid
Postbus 90801
2509 LV Den Haag

Research

A*Stri*, Leiden:
Boukje Cuelenaere
Petra Molenaar-Cox
Theo Veerman

Eindredactie en productie

Stupers Van der Heijden, Den Haag

Vormgeving

2D3D, Den Haag

Drukwerk

Albani drukkers, Den Haag

© september 2003



Ministerie van Sociale zaken
en Werkgelegenheid

Postbus 9080 I
2509 LV Den Haag

© september 2003

