



Iedereen fit en present

Naar positief aanwezigheidsbeleid in de zorg

‘Mochten we niet zoveel afwezigheden wegens ziekte hebben, dan was ons personeelstekort lang niet zo groot!’ Deze uitspraak horen we geregeld binnen de zorgdiensten. Het feit dat er handen tekort zijn op de werkvloer, heeft dus niet alleen te maken met vacatures die niet ingevuld geraken. Ook de hoge verzuimcijfers spelen de diensten parten. Maar wat kun je dan als werkgever doen om afwezige medewerkers opnieuw te activeren? Of hoe zorg je ervoor dat iedereen elke dag trouw op post is? Wij gingen hierover in gesprek met de Welzijnskoepel West-Brabant en HOGEVIJF, departement ouderenbeleid in Hasselt.

WELZIJNSKOEPEL WEST-BRABANT

De Welzijnskoepel West-Brabant is actief in 26 gemeenten en biedt een divers pakket aan hulp- en dienstverlening aan.’ Tom Troch, coördinator dienst gezinszorg van de Welzijnskoepel West-Brabant, vertelt over de verschillende elementen in hun aanwezigheidsbeleid. Met dat aanwezigheidsbeleid wil de organisatie werknemers bevlogen en gezond aan het werk houden door snel in te grijpen bij gezondheidsklachten en afwezigheden goed op te volgen. Zij hanteren een totaalbenadering en verwachten participatie van iedereen.

‘De laatste jaren groeide niet alleen onze organisatie,’ zegt Tom Troch. ‘De cijfers bevestigen dat ook onze verzuimcijfers dat deden. Vooral de dienst voor gezinszorg had hoge afwezigheidscijfers. Dat was voor ons een reden om ons afwezigheidsbeleid om te vormen naar een positief aanwezigheidsbeleid. We moeten niet alleen kijken naar wie ziek is maar ook naar wie aan het werk blijft en eventueel taken van zieke collega’s overneemt.’

Preventie in alle facetten

‘Een van de belangrijkste pijlers binnen ons aanwezigheidsbeleid is preventie,’ verduidelijkt Tom Troch. ‘We ontwikkelden een uitgebreid vormingsplan om medewerkers blijvend bij te scholen. Ook wie al lang bij ons werkt, volgt jaarlijks verplicht een aantal vormingen, bijvoorbeeld hef- en tiltechnieken. Enkel door die herhaling blijven de principes echt hangen. Daarnaast zetten we sterk in op de werk-privébalans van medewerkers. We proberen zoveel mogelijk in te gaan op verlofvragen of vragen om andere uren te werken. Ook progressieve tewerkstelling kan bij ons. Dat vergt telkens veel inspanningen van de planners. Maar als dat het evenwicht tussen werken en privéleven bij de verzorgenden verbetert, dan hebben we het er graag voor over.’

‘Een ander belangrijk aspect binnen ons aanwezigheidsbeleid is de waardering door leidinggevenden,’ gaat Tom Troch voort. ‘Door complimenten te geven en uit te spreken wat er goed is, geef je medewerkers energie. Vroeger was er sporadisch eens een personeelsfeest, maar nu organi-

seren we systematisch teambuilding. Tegelijkertijd zijn we alerter voor conflicten. We bespreken die veel sneller in team of schakelen een externe partner in om groepsgesprekken te begeleiden. Zo escaleren die conflicten niet en vermijden we negatieve energie.’

‘Maar ook de fysieke gezondheid, in de brede zin van het woord, krijgt bij ons aandacht,’ vult Tom Troch aan. ‘Zo kunnen medewerkers heel gemakkelijk vaccins krijgen. En we stimuleren de collega’s om meer te bewegen door in te zetten op verplaatsingen met de fiets of sportdagen.’

Investeren op lange termijn

‘Natuurlijk kun je niet vermijden dat iemand toch eens uitvalt,’ gaat Tom Troch voort. ‘Dan letten we erop dat we contact blijven houden. Niet alleen als leidinggevende. Zo moedigen we ook de collega’s aan om eens een kaartje te sturen. Daardoor voelen de zieken dat we hen niet loslaten. Wie terugkomt na een korte afwezigheid uit ziekte, bellen we altijd op om opnieuw welkom te zeggen en kort bij te praten. Wie langer dan vier weken ziek is, krijgt een formeler werkherlevingsgesprek. Maar vooral medewerkers met een hoge bradfordscore (zie kader, red.) nodigen we uit voor een uitgebreid gesprek. Hier uiten we onze bezorgdheden en proberen we samen te kijken naar wat die medewerker nodig heeft om sterker aan het werk te kunnen.’

‘Uiteraard speelt de leidinggevende een grote rol tijdens deze gesprekken,’



DE BEEST PHOTOGRAPHY

Tom Troch:
‘Natuurlijk is zo’n aanwezigheidsbeleid nooit af en blijven we bijschaven. We experimenteren in diensten met andere procedures van ziektemelding of zetten in op taakverruiming bij verzorgenden.’

Wát voor factor? Enkele termen verduidelijkt

Bradfordfactor

Met dit cijfer breng je in kaart hoe zwaar de afwezigheid van een medewerker doorweegt. De afwezigheid van iemand die frequent kort afwezig is, heeft een grotere negatieve impact op de organisatie dan medewerkers die één keer langdurig afwezig zijn. Zo vergen korte, frequente afwezigheden van een verzorgende veel meer aanpassingen in het uurrooster dan iemand die langdurig afwezig is.

Soorten verzuim

Wit verzuim: Bij wit verzuim is de situatie heel duidelijk. De medewerker is echt ziek en kan niet werken.

Zwart verzuim: Ook hier is de situatie heel duidelijk. De medewerker meldt zich ziek maar is helemaal niet ziek en kan dus wel perfect functioneren.

Grijs verzuim: Anders dan bij wit verzuim is het bij grijs verzuim onduidelijk of de werknemer in staat is om te werken. Je medewerker is een beetje ziek maar meldt zich ziek terwijl hij of zij eigenlijk wel kan werken. Of iemand heeft een ziektebriefje en is ondertussen genezen maar beslist nog niet opnieuw aan de slag te gaan.

Roze verzuim: Je medewerker is ziek maar gaat toch door met werken. De medewerker is dus wel op het werk maar presteert niet zoals het hoort. Bovendien bestaat het risico dat er collega's besmet raken, wat leidt tot nog meer afwezigheden.

benadrukt Tom Troch. 'Dit aanwezigheidsbeleid vergt andere competenties van onze leidinggevenden. We proberen hen op verschillende manieren te ondersteunen en bieden hulpmiddelen aan om de verschillende gesprekken te voeren. Maar het nieuwe aanwezigheidsbeleid is niet enkel de opdracht van de leidinggevende of van de personeelsdienst. Alle medewerkers hebben de taak om voor elkaar te zorgen en collega's aan te spreken, als ze merken dat die met iets worstelen!'

'Natuurlijk is zo'n aanwezigheidsbeleid nooit af en blijven we bijschaven. We experimenteren in diensten met andere procedures van ziektemelding of zetten in op taakverruiming bij verzorgenden. Zo loopt er nu een experiment waarbij we verzorgenden meer betrekken bij de planning of bij administratieve zaken. Daardoor wisselen ze fysiek en emotioneel belastende taken even af met iets anders. Of we laten medewerkers vorming geven over hun eigen

talenten. Zo hebben we een verzorgende die vroeger kapper was, zij gaf onlangs een perfecte opleiding aan haar collega's. Zo voelen ze ook waardering van de collega's. En dat doet altijd goed!' besluit Tom Troch.

HOGEVIJF HASSELT

HOGEVIJF biedt seniorenvoorzieningen zoals woonzorgcentra, ondersteuning thuis en lokale dienstencentra aan in Hasselt. Veerle Vanlook, departementshoofd ouderenzorg vertelt hoe ze in hun organisatie de omslag maakten van absenteïsme met controlebeleid naar presenteïsme zonder controle. Hierbij gaven zij meer verantwoordelijkheid aan de medewerkers en kregen leidinggevenden en de HR-dienst een andere functie. Deze verandering had een impact op de afwezigheden, of beter gezegd de aanwezigheden.

'Uit onze analyse bleek al gauw dat het oude beleid zich vooral bezighield

met het zwarte verzuim, terwijl dit maar vijf procent was van ons totale verzuim,' vertelt Veerle Vanlook. 'Toch zetten we daar vroeger zwaar op in met dure controles die er eigenlijk bijna nooit toe leidden dat iemand sneller weer aan het werk ging. Bovendien schrikte dat beleid onze medewerkers vooral af. Daarom gooiden we het over een andere boeg en leggen we ons nu vooral toe op acties om het grijze verzuim (zie kader, red.) te bestrijden. Dat is namelijk 65% van ons totale verzuim en daar hebben we als organisatie wel vat op.'

'In dat nieuwe positieve aanwezigheidsbeleid spelen onze leidinggevenden een grote rol,' gaat Veerle Vanlook voort. 'Zij zijn er op moeilijke momenten voor hun medewerkers. Toch merkten we dat maar weinig leidinggevenden de signalen van een dreigende uitval bij medewerkers herkennen. En ze vonden het ook niet gemakkelijk om dan in een gesprek die signalen in woorden uit te drukken en hierover in overleg te gaan met de medewerker.'

Leidinggevenden als sleutelfiguur

'Daarom startten we met een testproject binnen twee grote departementen van Groep Hasselt, met name departement ouderenbeleid en departement vrije tijd,' vertelt Els Pierson, specialist welzijn van Groep Hasselt. Groep Hasselt is de interne naam voor alle medewerkers van de stad Hasselt, OCMW en HOGEVIJF. 'Dit vertrok vanuit het Departement HRM van Groep Hasselt met ondersteuning van een externe firma. In het hele project lag de klemtoon op de leidinggevenden. Want in dit nieuwe aanwezigheidsbeleid gaan we veel meer uit van gespreksvoering en de relatie met de medewerker. De leidinggevenden zijn sleutelfiguren, die zorgen dat er vertrouwen is of veiligheid om alarmsignalen te bespreken. Dit hoeft niet altijd in een officieel gesprek te zijn, het kan ook laagdrempelig vanuit een warme connectie met de medewerker. Dus voor onze leidinggevenden was dit evenzeer een groeiproces. Maar het is geen eenrichtingsverkeer. Het blijft een gedeelde verantwoordelijkheid van de leidinggevende en de medewerker om de zaken aan te pakken.'

'Veel meer dan vroeger zetten we in op wie wel aanwezig is en op de sig-



STAD HASSELT

Els Pierson:

'Onze leidinggevenden moeten oog hebben voor de medewerkers en hun situatie, maar tegelijkertijd zijn ze ook de werkgever die aandacht heeft voor het effect van hun afwezigheid op de werkvloer. Een warm zakelijke houding, noemen we dit.'

nalen die we krijgen vanop de werkvloer,' gaat Els Pierson verder. 'Feedback is hierbij onze hefboom. Medewerkers moeten blijven uitspreken wat er aan de hand is en we nodigen leidinggevenden uit om hiermee aan de slag te gaan. In de loop van het traject kregen onze leidinggevenden beter zicht op die dubbele pet die ze vaak ophebben. Ze moeten oog hebben voor de medewerkers en hun situatie, maar tegelijkertijd zijn ze ook de werkgever die aandacht heeft voor het effect van hun afwezigheid op de werkvloer. Een warm zakelijke houding noemen we dit. Dat benadrukt dat we ondanks onze warme betrokkenheid de aandacht voor het werk toch bewaren. Die dubbele rol is niet altijd evident, daarom kregen de leidinggevenden opleiding over de verschillende soorten gesprekken van een

ziektemeldingsgesprek tot een terugkeergesprek.'

Stap per stap

'Ons traject startte in juni 2022,' vult Veerle Vanlook aan. 'Het is dus nog te vroeg om verandering op te merken in onze cijfers. Maar we zien dat onze acties wel impact hebben en de medewerkers het afschaffen van het controlebeleid als zeer positief ervaren. Het vergt grote inspanningen vanuit de organisatie en de leidinggevenden. Maar we zijn overtuigd van de positieve invalshoek en willen niet terug naar het controlerende afwezigheidsbeleid. We plannen dit nieuwe beleid in de nabije toekomst in de hele organisatie uit te rollen. We geloven in het versterken van de leidinggevenden en willen hen nog veel meer op

de voorgrond zetten in het preventieve luik. Ook tijdens de afwezigheid van een medewerker moet dat contact overeind blijven. Het is een werk van lange adem, vaak pittig, maar we zijn overtuigd dat deze manier van werken loont. Het warm zakelijke contact tussen leidinggevende en medewerkers en meer open gesprekken tussendoor in plaats van enkel het jaarlijkse functioneringsgesprek, daarin zit volgens ons de succesfactor,' besluit Veerle Vanlook. —

JOKE VANDEWALLE

VVSG-stafmedewerker gezins- en thuiszorg

Kom naar onze Inspiratiedag Zorg op 3 oktober, meer over programma en inschrijving op opleidingen.vvsg.be/inspiratiedag-zorg



Verhoog uw aantrekkelijkheid als lokaal bestuur

Beloon uw werknemers met een fair loon dankzij een functieweging

Vandaag is rekrutering meer dan ooit een uitdaging. Ongetwijfeld wilt u de grootste talenten aantrekken én behouden. Het is belangrijk om uw werknemers op een gepaste manier te belonen. Uw personeel heeft recht op een fair loon. Maak daarom gebruik van een **functieweging**. Zo wordt u meteen **attractiever als werkgever**.

A&S Solutions ontwikkelde een juridisch onderbouwde methodiek voor **een objectief, transparant en competitief loonmodel op maat van uw organisatie**. Dit model beloont uw personeel op de juiste manier. Kunt u wel wat hulp gebruiken? Schakel A&S Solutions in. Samen wegen we alle functies binnen uw organisatie. Hierbij leggen we de fundamenten voor een **nieuw en modern loonbeleid** dat volledig afgestemd is op de **nieuwe rechtspositieregeling**. Zo bent u klaar voor de toekomst.



www.assolutions.be