



VERZUIMGESPREKKEN

Frequent of langdurig ziekteverzuim is problematisch voor de bezetting in de apotheek en is erg kostbaar. Het is daarom zaak werk te maken van een goed verzuimbeleid. Actieve verzuimbegeleiding, waarbij u regelmatig contact houdt en gesprekken voert met uw zieke medewerker, vormen hiervan een belangrijk onderdeel. De ervaring leert namelijk dat regelmatig contact, het blijf geven van belangstelling en het betrokken houden van de medewerker bij het reilen en zeilen van het bedrijf een snelle terugkeer van de medewerker bevordert.

Actieve verzuimbegeleiding is dus heel belangrijk; in de Wet Verbetering Poortwachter staat dit re-integratie-instrument zelfs centraal. Als leidinggevende is uw inzet op dit punt essentieel. We geven u hierna enkele handvatten voor het voeren van verzuimgesprekken.

DOEL

Het doel van verzuimgesprekken is het bestrijden en voorkomen van ziekteverzuim. Door het voeren van de gesprekken:

- wordt het herstel en daarmee snelle re-integratie bevordert;
- blijft men op de hoogte van de situatie van de werknemer;
- kunnen achterliggende problemen worden achterhaald en kan de oorzaak worden aangepakt;
- blijft de werknemer op de hoogte van de situatie binnen het bedrijf;
- is de drempel voor de werknemer lager om na ziekte terug te keren;
- worden te snelle en onterechte ziekmeldingen voorkomen;
- wordt toekomstig verzuim beperkt;
- wordt frequent verzuim aangepakt.

INHOUD

De inhoud van het verzuimgesprek hangt sterk af van de stand van zaken. Zo zal een gesprek op het moment van ziekmelding heel anders verlopen dan een gesprek dat tijdens het re-integratieproces plaatsvindt. Omdat verzuimgesprekken niet altijd de gemakkelijkste gesprekken zijn, is een gedegen voorbereiding heel belangrijk. Mocht u uw vaardigheden in het voeren van verzuimgesprekken verder willen vergroten en daarmee uw invloed op de verzuimduur en bijbehorende kostenpost, dan adviseren wij u zich aan te melden voor de training 'Verzuimmanagement' van de SBA.

WANNEER VERZUIMGESPREKKEN?

Verzuimgesprekken vinden plaats vanaf het moment van ziekmelding tot en met de terugkeer op de werkvloer.

Gedurende ziekte en herstel zijn er vier momenten waarop een gesprek gewenst is:

1. Eerste verzuimgesprek op het moment van de ziekmelding;
2. Evaluatiegesprek gedurende het herstelproces in geval van langdurig verzuim;
3. Terugkeergesprek bij de herstelmelding;
4. Frequent verzuimgesprek bij kortdurend, frequent verzuim.

Verderop in het document vindt u een leidraad voor het voeren van deze gesprekken en een formulier Verzuimgesprek.

ALGEMENE AANDACHTSPUNTEN EN TIPS BIJ VERZUIMGESPREKKEN:

- Kies/creëer het juiste moment voor een verzuimgesprek.
- Luister goed.
- Breng rust in het gesprek.
- Reageer niet verdedigend.
- Laat de ander in zijn waarde.
- Probeer vooroordelen achterwege te laten.
- Heb aandacht voor uw machtspositie.
- Focus op oplossingen. Zoek samen naar reële oplossingen.
- Constateer en confronteer met feiten en niet met verwijten.
- Het verzuimgesprek is geen functioneringsgesprek.
- Geef van tevoren de doelstelling van het gesprek aan.
- Neem voldoende tijd; toon belangstelling en respect.
- Houd het gesprek in een ruimte waar privacy gewaarborgd is.
- Vermijd vergelijkingen met andere werknemers.
- Verplaats u in de situatie en stemming van de zieke werknemer.
- Laat merken dat u het beste met de medewerker voor heeft.
- Besef hoe het gesprek op de medewerker overkomt.
- Stel de medewerker op zijn gemak.
- Stel open vragen.
- Maak aantekeningen voor het verzuimdossier.
- Geef de werknemer voldoende ruimte voor eigen inbreng.
- Maak duidelijke afspraken met de werknemer.
- Het meest bepalend is de houding van u, de leidinggevende, tijdens de gesprekken; de wijze waarop het gesprek wordt gevoerd, bepaalt voor een groot deel de kans op succes. Een houding waaruit afkeuring of wantrouwen spreekt, zal in veel gevallen een snelle terugkeer van de werknemer bemoeilijken. De werknemer moet het gevoel hebben dat de door hem verstrekte informatie in goede handen is en vooral niet tegen hem wordt gebruikt. Het is daarom van belang dat wordt aangegeven waarvoor de informatie is bedoeld en wat ermee gebeurt.





1 VERZUIMGESPREK OP HET MOMENT VAN ZIEKMELDING

Bij goed verzuimbeleid vindt het eerste gesprek al plaats bij de telefonische ziekmelding. Meestal kan reeds worden ingeschat dat de afwezigheid maar een paar dagen zal duren, bijvoorbeeld omdat iemand is geveld door de griep. In dat geval kan het gesprek vrij snel worden afgewikkeld. U doet er verstandig aan vast te leggen dat de verzuimmelding altijd telefonisch bij u, de leidinggevende, gedaan wordt.

Bij terugkomst na kort verzuim zal eveneens een kort gesprek voldoen. Even naar de gezondheid van de werknemer informeren en hem op de hoogte te stellen van eventuele ontwikkelingen op de werkvloer, is dan genoeg. Mocht de oorzaak van het verzuim complexer zijn of langer gaan duren, dan is het belangrijk dat u goed doorvraagt.

LEIDRAAD VOOR HET EERSTE VERZUIMGESPREK, DE TELEFONISCHE ZIEKMELDING

1. Geef blijk van belangstelling en betrokkenheid.
2. Wees correct en vriendelijk.
3. De medewerker mag zich niet door u gedwongen voelen uitspraken te doen over de aard en de oorzaak van de ziekte. In het ziekmeldingsgesprek gaat het niet om de medische kant van de ziekte, maar om de belangstelling voor de medewerker en de gevolgen van de afwezigheid voor het werk. U heeft immers informatie nodig om het werk goed te organiseren nu er een medewerker is uitgevallen en om iets aan mogelijke oorzaken in het werk te doen.
4. Probeer te achterhalen wat er aan de hand is, door het stellen van open vragen. Heeft de ziekte een relatie met het werk? Let wel: de medewerker is niet verplicht om met u over de aard van zijn ziekte te praten.
5. Vraag naar de vermoedelijke duur. Het is belangrijk dat u zo snel mogelijk te weten komt hoe lang het ziekteverzuim naar verwachting gaat duren. Want zodra duidelijk is dat de medewerker voor langere tijd ziek is, moet u een re-integratiedossier aanleggen en moet de bedrijfsarts een verzuimanalyse en re-integratieadvies opstellen.
6. Laat merken dat u bereid bent eventuele problemen op te lossen. Vraag wat u kunt doen.
7. Vraag wat er op het werk geregeld moet worden. Moeten er werkzaamheden worden overgedragen of afspraken worden verzet?
8. Maak afspraken over verder contact: wanneer spreekt u elkaar weer, hoe vaak neemt u contact met elkaar op, wie neemt het initiatief, stelt de medewerker huisbezoek op prijs? De afspraken hierover dienen niet vrijblijvend te zijn. Denkt de medewerker binnen een week beter te zijn, dan kunt u hem vragen u te bellen als het verzuim toch langer duurt.





2 EVALUATIEGESPREK

In het evaluatiegesprek dat u gemiddeld iedere vier tot zes weken moet voeren, bespreekt u telkens de voortgang van de re-integratie met uw werknemer. U hebt het vooraf opgestelde plan van aanpak, welke is opgesteld door de arbo-arts, gevolgd en nu gaat u samen met uw werknemer het plan van aanpak evalueren. Eventuele zaken die u tussentijds hebt gewijzigd, worden ook geëvalueerd.

In het evaluatiegesprek moet u de informatie die uit voorgaande gesprekken en uit de verslagen van de arbo-arts naar voren is gekomen, betrekken in het nieuwe gesprek. Het is van belang de inhoud van de gesprekken, maar ook veranderingen in het plan van aanpak die uit het gesprek naar voren zijn gekomen, vast te leggen in een evaluatieverslag. Dit verslag wordt door u en de werknemer ondertekent. Het document maakt deel uit van het re-integratiedossier.

De werknemer en de werkgever kunnen de casemanager altijd bellen voor vragen of advies. De casemanager dient in ieder geval onmiddellijk te worden geïnformeerd wanneer de werkhervattingsafspraken niet (kunnen) worden nagekomen of als er een wezenlijke verandering is in de (medische) situatie van de werknemer

ALS ER NOG GEEN SPRAKE IS VAN WERKHERVATTING

De werknemer zal het bedrijf (indien mogelijk) regelmatig bezoeken om een kop koffie te komen drinken en wordt uitgenodigd voor werkbijeenkomsten (bespreek dit wel vooraf met de werknemer). De werknemer belt de werkgever (twee)wekelijks om te vertellen hoe het gaat.

LEIDRAAD VOOR EEN EVALUATIEGESPREK

1. Bereid u goed voor. U kunt hiervoor de rapportages van de bedrijfsarts als uitgangspunt nemen. Als u een re-integratiebedrijf inschakelt, kunt u bij de gesprekken gebruik maken van de rapportages van dit bedrijf en de ervaringen van de medewerker met het verloop van dit traject. U hebt dan een goede basis om de gesprekken te voeren.
2. Maak een afspraak waarbij doel, plaats, tijdstip, tijdsduur en gespreksdeelnemers worden aangegeven.
3. Reserveer ongeveer een uur en zorg voor een rustige plaats zonder storingen. Houd het gesprek in een 'neutrale' ruimte. De ruimte is sfeerbepalend en kan belangrijk zijn voor het verloop van het gesprek.
4. Gesprekstechniek: laat de medewerker zo veel mogelijk aan het woord. Durf stiltes te laten vallen. Vraag door, vat samen en luister goed.
5. Maak afspraken: concreet, duidelijk, controleerbaar.
6. Doe geen toezeggingen waarvoor u geen beslissingsbevoegdheid hebt en neem niet zelf alle problemen op uw schouders.
7. Leg alle afspraken vast. Vat het gesprek samen.
8. Evalueer het gesprek.
9. Stel een datum vast voor een evaluatie- of vervolgesprek.

Besteed extra aandacht aan het moment dat de werknemer weer enkele werkzaamheden gaat oppakken na een periode van volledige arbeidsongeschiktheid. Bespreek bijvoorbeeld de volgende zaken:

- De gezondheidssituatie van de werknemer op het moment van terugkeer.
- In hoeverre kan de werknemer zijn taken weer oppakken?
- Is aanpassing van de werkplek of werktempo nodig?
- Begeeft de werknemer zich direct weer onder de collega's of bouwt hij dit langzaam op?
- De stand van zaken wat betreft de taken van de werknemer.
- De algemene stand van zaken binnen het bedrijf of team.





3 TERUGKEERGESPREK

Het terugkeergesprek is een logisch vervolg op de contacten tijdens het ziekteverzuim van de werknemer. Het vindt plaats op de dag dat de werknemer weer aan het werk gaat. In de praktijk komt het vaak voor dat de werknemer, vanaf het moment van volledige terugkeer, aan zijn lot wordt overgelaten. Het risico van hernieuwd verzuim is dan erg groot. Ook als het verzuim kortdurend is geweest (1-2 weken), is het belangrijk om de werknemer bij te praten over eventuele ontwikkelingen gedurende de afgelopen weken.

Over het algemeen heeft dit gesprek een informeel karakter waarin belangstelling wordt getoond en waarin de leidinggevende polst of het ziek zijn iets met de werksituatie te maken heeft gehad. Bij middellang en lang verzuim moet er meer aandacht besteed worden aan de reïntegratie en heeft het terugkeergesprek een formeler karakter.

Tijdens het terugkeergesprek kunnen de volgende zaken aan de orde komen:

- De gezondheidssituatie van de werknemer op het moment van terugkeer.
- De algemene stand van zaken binnen het bedrijf en/of team.
- De stappen die ondernomen moeten worden om nieuw ziekteverzuim te voorkomen.
- Vraag hoe hij de begeleiding heeft ervaren en vraag om suggesties voor verbetering.

LEIDRAAD VOOR HET VOEREN VAN EEN TERUGKEERGESPREK

1. Toon belangstelling en betrokkenheid.
2. Stel de werknemer op de hoogte van de recente ontwikkelingen op het werk.
3. Breng de relatie ziekte en (werk) omgeving aan de orde.
4. Laat de werknemer aangeven welke beperkingen er nog zijn.
5. Inventariseer of aanpassing in de aard of de duur van de werkzaamheden noodzakelijk is.
6. Maak werkafspraken voor zowel de korte als de lange termijn, die een goede re-integratie bevorderen en een herhaling van klachten voorkomen.



4 FREQUENT VERZUIMGESPREK

Sommige medewerkers verzuimen meer dan gemiddeld. Bij een patroon van frequent (> 3 x per jaar), kortdurend (< 7 dagen per week) verzuim, is er sprake van frequent verzuim. Het is belangrijk om bij frequent verzuim een gesprek met uw medewerker aan te gaan. Het doel van het gesprek is de oorzaak te achterhalen en gezamenlijk een oplossing te zoeken voor eventuele knelpunten.

Uitgangspunt is dat met elke medewerker die frequent verzuimt een gesprek gevoerd wordt. Hieruit moet blijken dat het verzuim serieus genomen wordt en dat de werkgever wil helpen. Bij serieus lichamelijk falen is ziekteverzuim uiteraard niet te voorkomen, wel kan het verzuimgesprek een platform bieden om elkaar te informeren en de situatie bespreekbaar te houden.

LEIDRAAD VOOR HET VOEREN VAN EEN FREQUENT VERZUIMGESPREK

1. Bereid het gesprek goed voor. Zorg dat u de feiten goed op een rijtje heeft: hoe vaak verzuimde de medewerker in de afgelopen periode, hoe lang duurde het verzuim, welke redenen gaf hij hiervoor op? Vaak blijken de feiten af te wijken van de beleving van zowel de medewerker als de leidinggevende. Door de feitelijke gegevens op een rij te zetten, ontstaat een reëel beeld van het verzuim en een gemeenschappelijke basis van waaruit het gemakkelijker praten is.
2. Maak van tevoren een afspraak waarbij doel, plaats, tijdstip, tijdsduur en gespreksdeelnemers worden aangegeven.
3. Reserveer ongeveer een uur en zorg voor een rustige plaats zonder storingen. Houd het gesprek in een 'neutrale' ruimte. De ruimte is sfeerbepalend en kan belangrijk zijn voor het verloop van het gesprek.
4. Start het gesprek met de confrontatie van de medewerker met zijn verzuimfeiten. Niet uit de losse hand, maar op papier. Laat deze aan medewerker zien. Vaak verbazing!
5. Geef aan wat de consequenties/problemen daarvan voor de apotheek zijn. Niet alleen uzelf heeft last van frequent verzuim, ook medewerkers onderling hebben er last van (taken overnemen, harder werken voor de collega's, onderlinge irritaties over vermeend onrechtmatig verzuim, verzuimers die buiten de groep dreigen te vallen, enzovoort). Van belang is dat u hierbij in ogenschouw neemt wat de achtergrond van het ziekteverzuim is (voor zover u deze weet). Indien er sprake is van een chronische ziekte of aandoening zult u hier rekening mee moeten houden.
6. Geef de medewerker de gelegenheid zijn verhaal te vertellen. Wees ervan bewust dat er achter het frequent ziekteverzuim een emotionele lading kan zitten; accepteer daarom ook dat de medewerker stoom afblaast. Laat de medewerker zo veel mogelijk aan het woord. Durf stiltes te laten vallen. Vraag door, vat samen en luister goed.
7. Stel de oorzaak vast: ligt dat bij de medewerker, de taakstelling of de omgeving? Bied opening om over knelpunten te praten. Vraag door op mogelijke knelpunten.
8. Zoek samen naar oplossingen. Hoe duidelijker het is dat u de medewerker serieus neemt, hoe beter het resultaat van het gesprek zal zijn. De medewerker is niet verplicht om de aard van de arbeidsongeschiktheid met u te bespreken. Het is echter belangrijk dat de medewerker zich realiseert dat, indien er werkgebonden oorzaken zijn, bespreking daarvan tot oplossingen kan leiden.
9. Maak afspraken: concreet, duidelijk, controleerbaar.
10. Doe geen toezeggingen waarvoor u geen beslissingsbevoegdheid hebt en neem niet zelf alle problemen op uw schouders.
11. Bespreek de consequenties bij een ongewijzigd verzuimpatroon. Er kunnen goede redenen zijn waarom de medewerker niet in staat is zijn verzuimpatroon te veranderen. Dan zal een oplossing gezocht moeten worden in bijvoorbeeld overplaatsing naar een andere functie. Maar het ontbreken van gegronde redenen kunnen leiden tot disciplinaire maatregelen. Wees hier duidelijk over.
12. Evalueer het gesprek.
13. Stel een datum vast voor een evaluatie- of vervolggesprek.
14. Maak een verslag van het verzuimgesprek, waarin u de afspraken duidelijk verwoordt. Het moet voorzien zijn van een datum. Ook voor niet direct betrokkenen moet het verslag duidelijk zijn. De medewerker en de leidinggevende ondertekenen beiden het verslag. Is de medewerker hiertoe niet bereid, laat hem dan alleen tekenen voor gezien of ontvangst. Deze werkwijze is nodig met het oog op een compleet ziektedossier. Leg alle afspraken schriftelijk vast. Dan kan hier ook geen onduidelijkheid over bestaan.



Naam medewerker: _____

Datum in dienst: _____

Functie: _____

Vestiging: _____

Naam leidinggevende: _____

Datum gesprek: _____

Datum vervolgesprek: _____

Verslag van het gesprek

Afspraken n.a.v. het gesprek

Bijstellingen

Voor akkoord

Naam medewerker: _____

Handtekening

Datum: _____

Naam leidinggevende: _____

Handtekening

Datum: _____