



Verzuim & Preventie



Arbo Update geeft informatie en praktische adviezen over arbeidsomstandigheden in het hbo

November 2014

- In dit themanummer 'Verzuim & Preventie' -

≥ **Hoe gezond is het hbo?**

In 2013 was het gemiddelde ziekteverzuim in het HBO 4,12%. Dit is vrijwel gelijk aan 2012 (4.13%). Daarmee steekt het hbo gunstig af ten opzichte van de gehele sector onderwijs (5,0 %) en iets ongunstiger ten opzichte van het landelijke gemiddelde van alle sectoren (3,9 %). [≥ lees meer](#)

≥ **Hogeschool van Amsterdam: grip op verzuim én vitaliteit**

De Hogeschool van Amsterdam voerde al in 2005 het eigen-regiemodel in, maar er veranderde niet veel. Noch in werkwijzen, noch in verzuimcijfers. Totdat een paar jaar geleden het roer echt om ging.

[≥ lees meer](#)

≥ **Middelen voor lager verzuim**

Iedere hogeschool en -medewerker kan gebruik maken van het pakket aan arbeidsgelateerde zorg van Livvit. Dit aanbod bevat ook oplossingen op het gebied van verzuim. [≥ lees meer](#)

≥ **Avans Hogeschool: hoe houden ze hun verzuim zo laag?**

Avans Hogeschool heeft al jaren op rij een opvallend laag ziekteverzuim. Wat is hun geheim? Ahmed Nasser, coördinator van de interne arbodienst van Avans, geeft een kijkje in de keuken. [≥ lees meer](#)

≥ **Hoe om te gaan met arbeidsconflicten**

Arbeidsconflicten hoeven op zich geen probleem te zijn. Ze kunnen namelijk tot verhelderende inzichten leiden. Het wordt pas een probleem als het escaleert. [≥ lees meer](#)

≥ **Informatie over arbeidsomstandigheden op uw intranet**

[≥ lees meer](#)

≥ **Tips & Links**

- De 'tien geboden' van verzuimmanagement
- Video
- Lees-tip



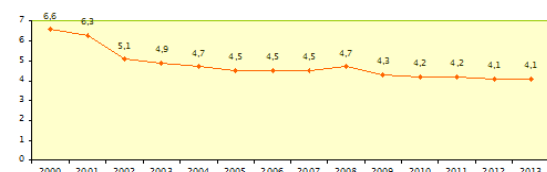
Hoe gezond is het hbo?

In 2013 was het gemiddelde ziekteverzuim in het hbo 4,12%. Dit is vrijwel gelijk aan 2012 (4,13%). Daarmee steekt het hbo gunstig af ten opzichte van de gehele sector onderwijs (5,0 %) en iets ongunstiger ten opzichte van het landelijke gemiddelde van alle sectoren (3,9 %).

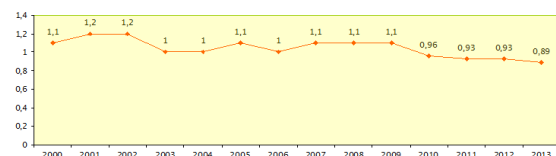
Verzuimpaper

Jaarlijks brengt Zestor, op verzoek van cao-partijen, een paper ziekteverzuim uit. De verzuimpaper geeft een overzicht van en een toelichting op ziekteverzuimcijfers in het hbo over een langere reeks van jaren. Het betreft gegevens over verzuimpercentage, verzuimfrequentie en de duur van het verzuim.

Grafiek 1: verloop gemiddelde verzuimpercentage hbo 2000-2013



Grafiek 2: verloop verzuimfrequentie hbo 2000-2013



In 2013 hebben medewerkers zich gemiddeld 0,89 maal ziek gemeld. Dat is lager dan het jaar daarvoor. De gemiddelde verzuimduur is echter iets gestegen van 16,5 naar 17,0 verzuimdagen. Dit is vermoedelijk toe te schrijven aan een lichte daling van de verzuimfrequentie.

De respons was met 31 van de 37 hogescholen (84%) even hoog als in 2012. Door deze respons geven de cijfers een betrouwbaar beeld over het verzuim in de hbo-sector.

≥ [meer informatie](#)

Hogeschool van Amsterdam: grip op verzuim én vitaliteit

De Hogeschool van Amsterdam voerde al in 2005 het eigen-regiemodel in, maar er veranderde niet veel. Noch in werkwijzen, noch in verzuimcijfers. Totdat een paar jaar geleden het roer echt omging. Het verzuimbeleid werd consequent doorgevoerd en aangevuld met meer aandacht voor ieders vitaliteit. De werktevredenheid steeg, het verzuim daalde.

Op het visitekaartje van Larissa Kras staat 'Beleidsmedewerker duurzame inzetbaarheid & Trainer bij de opleiding HRM, Hogeschool van Amsterdam, Stafafdeling P&O'. Die functieomschrijving illustreert hoe de Hogeschool van Amsterdam (HvA) omgaat met het verzuimbeleid. De laatste jaren is het accent sterk verschoven van verzuim- naar vitaliteitsbeleid.

Versterken vitaliteit

Larissa Kras licht het enthousiast toe: "Hoe kun je de omstandigheden scheppen waarin mensen plezier hebben in hun werk en energie krijgen van hun werk? Dat is waar we ons als P&O-beleidsafdeling primair op richten. Er is veel veranderd de laatste jaren: ondermeer doordat de pensioenleeftijd is gestegen en de vakinhoud en vakeisen steeds sneller veranderen. Dat vergt veel aanpassingen van docenten.

Uit het laatste medewerkertevredenheids-onderzoek komt naar voren dat veel medewerkers – zowel docenten als ondersteunend personeel – een hoge werkdruk ervaren. Dat wordt ondermeer veroorzaakt door een hoog ervaren piekbelasting, maar ook doordat veranderingen elkaar steeds sneller opvolgen. Die veranderingen zijn een feit, daarmee om kunnen gaan vergt persoonlijke flexibiliteit en vooral ook vitaliteit. Door gericht te investeren in vitaliteit levert de HvA een bijdrage aan het vermogen van medewerkers en teams om met deze en alle komende veranderingen om te kunnen gaan."

De HvA is dus volop bezig de duurzame inzetbaarheid te vergroten. Maar omdat die term ambtelijk en weinig motiverend klinkt, spreken ze liever van vitaliteitsbeleid.



Eigen regie leeft

Bij HvA ligt de laatste jaren het accent dus sterk op het versterken van de vitaliteit. Dat betekent echter allerm minst dat er geen aandacht is voor het 'klassieke' verzuimbeleid.

De Amsterdamse Hogeschool koos al in 2005 voor het eigen-regiemodel waarbij de leidinggevende casemanager is. Larissa Kras: "Uit een evaluatie-onderzoek in 2011 bleek dat leidinggevend en hun spelfunctie als casemanager onvoldoende oppakten. Ze schoven verzuimzaken nog te vaak door naar de P&O adviseur of de bedrijfsarts. Daardoor bleef eigenlijk alles bij het oude. Drie jaar geleden zijn we opnieuw gestart om het eigen regie-model tot leven te wekken. Niet alleen op papier, maar vooral in de praktijk. Want als je leidinggevend en vraagt om de rol van casemanager op zich te nemen, dan moet je ze daarvoor ook toerusten met de juiste vaardigheden."

De afgelopen jaren heeft de HvA hier flink in geïnvesteerd en met resultaat: eigen regie is geen wassen neus meer, maar functioneert daadwerkelijk. "De grootste vooruitgang is geboekt door alle leidinggevend en, met behulp van een gespecialiseerd bureau, een verzuimtraining van een dag aan te bieden.

"Die training is vooral gericht op het voeren van een goede dialoog met medewerkers. Maar ook de rolverdeling tussen leidinggevende en bedrijfsarts en de leidinggevende en de P&O adviseur is een belangrijk element. De rol van de bedrijfsarts is de leidinggevende te adviseren over hoe om te gaan met het verzuim en een uitspraak te doen over de belastbaarheid van een medewerker. De leidinggevende maakt met de medewerker afspraken over zijn/haar inzetbaarheid. Om dit te bekrachtigen leren leidinggevend en om een goede adviesvraag te stellen aan de bedrijfsarts. Ook komt uitgebreid aan de orde hoe ze met medewerkers in gesprek kunnen gaan en hen in hun kracht kunnen zetten. De insteek van die gesprekken is medewerkers uit te dagen om na te denken over wat ze zelf vinden dat ze nodig hebben, in plaats van ze te dwingen in een afhankelijke rol. De P&O-adviseur ondersteunt en adviseert de leidinggevende hierbij op proactieve wijze."

De gouden mix

Het tot leven wekken van de eigen regie in combinatie met het invoeren van vitaliteitsbeleid begint zijn vruchten af te werpen. Het verzuim is de afgelopen jaren aanmerkelijk gedaald. Larissa Kras: "Dat komt echt door de mix van maatregelen. De goede rolverdeling en samenwerking tussen leidinggevende, P&O adviseur en bedrijfsarts, de continue dialoog tussen leiding en medewerkers en ook de groeiende aandacht binnen het team van collega's voor elkaar en elkaars vitaliteit."

≥ [naar het praktijkvoorbeeld](#)

Middelen voor lager verzuim

Iedere hogeschool en -medewerker kan gebruik maken van het pakket aan arbeidsgerelateerde zorg van Livvit.

Preventie en re-intergratie

Livvit is een hbo-specifiek samengesteld pakket van voorzieningen en diensten om verzuim te voorkomen en de gezondheid te bevorderen. Hogescholen en hun medewerkers kunnen hier gebruik van maken. Als de medewerker ziek wordt, voorziet het pakket in een breed aanbod om de verzuimduur zo mogelijk te verkorten.

≥ [meer informatie](#)

Avans Hogeschool: hoe houden ze hun verzuim zo laag?

Avans Hogeschool heeft al jaren op rij een opvallend laag ziekteverzuim. Wat is hun geheim? Ahmed Nasser Allah, coördinator van de interne arbodienst van Avans, biedt een kijkje in de keuken.

Avans Hogeschool verzorgt hoger beroeps-onderwijs in acht sectoren, op acht locaties in drie steden, Breda, 's-Hertogenbosch en Tilburg. De Hogeschool is in meerdere opzichten gezond: zij is populair bij studenten en ook medewerkers zijn gezond en gemotiveerd. Dat is (ondermeer) af te lezen aan het lage verzuimpercentage: 3,6% in 2013.



Ahmed Nasser Allah legt uit hoe de Brabantse hogeschool al jaren op rij een laag verzuim weet te houden. “We hebben een voor iedereen helder verzuimbeleid. In het verzuimprotocol zijn de taken en bevoegdheden duidelijk en werkbaar vastgelegd. In 2010 is de verantwoordelijkheid voor de verzuimbegeleiding, conform de Wet Verbetering Poortwachter, van de arbodienst naar de lijn verschoven. Vanaf dat moment is de direct leidinggevende de casemanager als een medewerker zich ziek en hersteld meldt. Voor die tijd gebeurde dat op twee niveaus: bij de direct leidinggevende en bij de arbodienst.

Verzuimbeleid gaat over meer dan ziekte. Het draait om gezondheid bevorderen. Leidinggevenden besteden daarom continu veel aandacht aan het gezond functioneren van hun medewerkers. Ze letten extra scherp op frequent verzuimers. Als een collega bovengemiddeld regelmatig kort verzuimt (meer dan drie maal per jaar) dan is dat vaak een signaal van disbalans. Wat de oorzaak is, moet worden opgespoord. De oorzaak kan liggen in werk, privé of een combinatie van beide.

We zien dat frequent verzuim dikwijls een voorspeller is voor latere, langdurige uitval. Daarom gaan leidinggevenden in gesprek met de frequent verzuimers. Dat zijn open gesprekken, die veel informatie opleveren over de toestand van een medewerker. Op die manier ben je er vroeg bij. Die pro-actieve houding tekent het verzuimbeleid bij Avans”, aldus Ahmed Nasser Allah.

Interne Arbodienst

Avans heeft geen externe, maar een eigen arbodienst. Vanwaar die keuze? Ahmed Nasser Allah licht het toe: “We kennen als interne arbodienst de cultuur en de mensen van Avans natuurlijk door en door, want we zijn er onderdeel van. Dat is anders dan wanneer je als externe arbodienst verschillende klanten hebt.

Neem nou het verzuimbeleid: dat hebben we samen met Avans opgebouwd en het past de organisatie nu als een jas.

Het is geen kwestie van een protocol op papier zetten en het daarbij laten. Als arbodienst zijn we onafhankelijke adviseurs van medewerkers, P&O en leidinggevenden. We zijn met onze twee bedrijfsartsen, een psycholoog en mij, als coördinator, de oren en ogen van de organisatie. In vertrouwelijkheid – bijvoorbeeld op het arbospreekuur – houden we letterlijk en figuurlijk de vinger aan de pols van de organisatie. Met respect voor de anonimiteit en met kennis van de mensen en hun achtergronden en met begrip voor de organisatiecultuur kunnen we zo vroegtijdig ziekmakende trends signaleren. Waar nodig ontwikkelen we interventies om die trends te keren. Dat doen we continu in nauwe samenwerking met de organisatie, zodat het echt toegepast wordt. Zo ontstaat er een effectieve mix. Dat werkt en loont.”

Duurzaam inzetbaar

Competente, gemotiveerde en vitale medewerkers zijn de pijlers van de kwaliteit van Avans Hogeschool. Daarom is het HR-beleid erop gericht medewerkers in staat te stellen op een duurzame manier optimaal te kunnen presteren.

Er is veel aandacht voor de professionele ontwikkeling van medewerkers, het stimuleren van vitaliteit en duurzame inzetbaarheid. Ahmed Nasser Allah licht toe: “Ook die elementen komen regelmatig in gesprekken tussen leiding en medewerkers naar voren. Het draait daarbij om de kernbegrippen competentie, motivatie en vitaliteit. In functioneringsgesprekken krijgen de thema’s werkdruk en vitaliteit dan ook ruim aandacht. Oftewel: kun je je werk aan en voel je je energiek in je werk en je leven? Het is primair de eigen verantwoordelijkheid van medewerkers om mentaal, fysiek en vakinhoudelijk scherp te blijven, maar de leidinggevende vervult daar wel een belangrijke stimulerende rol in.”

≥ [meer praktijkvoorbeelden over verzuim en preventie](#)



Hoe om te gaan met arbeidsconflicten?

Arbeidsconflicten hoeven op zich geen probleem te zijn. Ze kunnen namelijk tot verhelderende inzichten leiden. Het wordt pas een probleem als het escaleert.

Werkwijzer Arbeidsconflicten

Om te voorkomen dat conflicten escaleren heeft STECR een zesde herziene versie van de Werkwijzer Arbeidsconflicten uitgebracht.

Doel van deze Werkwijzer is onder meer:

- beperken van arbeidsverzuim en bevorderen van snelle, verantwoorde en duurzame re-integratie
- uniformeren van de terminologie rond arbeidsconflicten en -verzuim
- bevorderen van consensus onder arbo- en andere betrokken professionals over hoe te adviseren met betrekking tot arbeidsconflicten
- 'demedicaliseren' van arbeidsconflicten

Een mediator (bemiddelaar) kan een bijdrage leveren aan de oplossing van een conflict. Op de website arbocatalogus is meer informatie te vinden over het inschakelen van mediation via het collectieve Livvit zorgpakket.

Meer informatie

- [Inhoud en doel van de Werkwijzer Arbeidsconflicten \(www.stecr.nl\)](#)
- [Mediation Livvit zorgpakket](#)

Informatie over arbeidsomstandigheden op uw intranet

De meeste hogescholen bieden binnen het intranet informatie over gezondheid en arbo. De Arbocatalogus is een rijke informatiebron voor arboprofessionals en medewerkers. Diverse hogescholen hebben inmiddels gebruik gemaakt van de mogelijkheid om binnen het intranet een widget te plaatsen van arbocatalogushbo.nl. Door het plaatsen van een widget stimuleert u medewerkers tot het raadplegen van deze bron.

Hoe werkt de widget?

Een widget is een zoekvenstertje dat u op uw hbo-intranetpagina kunt plaatsen. Hiermee kunnen medewerkers makkelijk en snel - met behulp van trefwoorden - antwoorden op hun vragen vinden in de Arbocatalogus.

Indien gewenst verzorgt Zestor nog tot eind 2014 technische ondersteuning bij de installatie.

Lees [hier](#) hoe u de ArboWidget kunt installeren.

Tips & Links

De 10 geboden van verzuimmanagement

Jurgen van der Baan van arboshock.nl komt tot de volgende '10 geboden' van verzuimmanagement:

1. niet afwachten
2. niet op de stoel van de bedrijfsarts plaatsnemen
3. u niet achter uw bedrijfsarts verschuilen
4. belastbaarheid als uitgangspunt nemen; niet de klachten
5. doordacht handelen
6. vroeg interveniëren
7. SMART-afspraken maken
8. de aandacht vasthouden
9. doorpakken
10. de relatie bewaken

Deze '10 geboden' betekenen voor de verzuimmanager: stel u actief op, laat medische beoordelingen en adviezen over aan de bedrijfsarts, neem uw eigen verantwoordelijkheid en verschuil u daarbij niet achter anderen. Staar u niet blind op ziekte, maar zoek in overleg naar mogelijkheden. Handel op basis van feiten, niet op basis van aannames. Onderzoek of u door middel van een interventie reïntegratie en/of herstel kunt bevorderen. Bewaak de voortgang in de reïntegratie door SMART afspraken te maken; dat is namelijk altijd mogelijk. Zorg dat een werknemer ook bij lang verzuim de aandacht blijft krijgen die hij of zij verdient. Schrik niet terug voor disciplinaire maatregelen als deze nodig zijn. Drijf zaken niet op de spits en hou daarmee de drempel naar terugkeer laag.

- [Bron: arboshock.nl](#)



Video

- Alles is gezondheid

Lees-Tip

- Good practice stimuleringsregeling gezondheidsbeleid: NHL hogeschool

*[Aanmelden / afmelden](#)
voor de Arbo Update*
