



VERZUIMBELEID



MIVAS



9 FEBRUARI 2017

mivas

MIVAS

Maatwerkbedrijf in regio Lier met

- +/- 700 werknemers
- specialisatie in verpakking
- 3 eigen vestigingen
- enclavewerk op verschillende locaties
- strijkatelier 
- sociaal restaurant en sociale kruidenier 
- recente diversifiëring: schilderdienst, groenzorg, klusjesdienst, ...



mivas



Vertrekpunt – cijfers

Percentage ziekte en arbeidsongevallen

= uren ziekte, AO / totaal aantal uren

→ vergelijken met sectorale cijfers via jaarverslagen

	2009	2010
Ziektepercentage MIVAS	14,73%	16,91%
AO percentage MIVAS	0,40%	0,61%
Ziektepercentage sector	9,29%	9,59%
AO percentage sector	0,34%	0,43%

Vertrekpunt – observaties

Situatie eind 2010:

Organisatie werkvloer

Iedereen wordt 's morgens verdeeld over het werk (zowel werkleiders als werknemers).

Wanneer iemand er niet is, valt dit niet meteen op.

Niet alle werkleiders hebben zicht op de competenties en beperkingen van alle DGWN'ers.

Niet altijd de juiste mens op de juiste plaats.

Vertrekpunt – observaties

Opvolging afwezigheden

Weinig verantwoordelijkheid bij mensen zelf.

bv. afweziggen laten vaak niets weten
Sociale dienst belt hen op om te kunnen bepalen welke afwezigheid van toepassing is. Sociale dienst belt meermaals terug om te vragen om zeker nog langs de dokter te gaan om hun afwezigheid te wettigen.

Heel begripvolle benadering

Ook aangekondigde afwezigheden en ziektes.

→ **verzuimcultuur?**

Vertrekpunt - theorie

Medicalisering van afwezigheid, lage motivatie, sfeer, betrokkenheid, etc.

Vorm van gedrag waar een keuze aan de grondslag kan liggen → (beperkt) beïnvloedbaar

Verzuimdrempel laag.
Terugkomdrempel hoog?

Werkgroep verzuim

- Leo Mertens
- Johan Kreydt
- Nadia Kwik
- Eva Paridaens
- Tony Wijckmans
- Carmen Keersmaeckers
- Lieve Moeraert

- Peter Beeusaert

directeur

adjunct-directeur

hoofd sociale dienst

personeelsbeleid (projectleiding)

afdelingsleiding **MIVAS 3**

productiecoördinator **MIVAS 2**

eerste monitor **MIVAS 1**

consultant SD Worx

Beleidsverklaring

In welke geest willen we dit doen?

Beleid:

- In lijn met de missie / visie
- Bezorgdheid voor de werknemer centraal
- Evenwicht regels vs. zorg
- Objectief en rechtvaardig
- Duidelijk
- Communicatie centraal

Beleidsverklaring

= heel abstract

= noodzakelijk om nadien beslissingen aan af te toetsen

Voorbeelden **mivas**

- Wie is de leidinggevende en wat is zijn rol?
- Ziektemeldingen: hoe ver gaan we er in om mensen zich persoonlijk ziek te laten melden?
- Hoe strikt zijn we als mensen hun afwezigheid niet wettigen?
- Wat doen we met controle-artsen?

Beleidsopmaak

Wie is de **leidinggevende** en wat is zijn rol?

Productiecoördinator die voor hele vestiging verzuim opvolgt?
of

Werkleider die dit per groepje doet?

Om de verzuimdrempel te verhogen → beter op lager niveau
= **werkleider** verantwoordelijk

- Hoe doen we dat met wissels?
- Hoe doen we dat als er iemand teveel aan een lijn staat?

...

Beleidsopmaak

Direct leidinggevende = sleutelfiguur

- 1^{ste} aanspreekpunt - kent problemen van werksituatie/medewerker
- Kan **betrokkenheid** en **motivatie** bij de zieke werknemer behouden
- Kan eventuele re-integratie bevorderen en herhaald verzuim voorkomen

→ Dit betekent een verandering in verantwoordelijkheden: leidinggevenden verantwoordelijk voor de verzuimbegeleiding van hun werknemers (i.t.t. sociale dienst / directie vroeger)

Sociale dienst

- Ondersteuning van werkleiders in hun taken
- Begeleiding doelgroepwerknemers vanuit sociale rol

Directie

- Ondersteuning van direct leidinggevenden van omkadering in hun taken

Beleidsopmaak

Werkgever & werknemer zijn samen verantwoordelijk
→ sleutel = communicatie

- Melding van ziekte
- Contact tijdens periode van ziekte
- Gesprek bij werkhervatting
- Herstelgesprek na langdurige periode van ongeschiktheid
- Verzuimgesprek

Tewerkstelling op maat: noden uitklaren!

Verzuimbeleid

Verschillende stappen / onderdelen van het beleid

1. Melding van ziekte
2. Medisch attest
3. Contact tijdens de periode van arbeidsongeschiktheid
4. Werkhervatting na afwezigheid < 1 maand
5. Werkhervatting na afwezigheid > 1 maand
6. Verzuimgesprek
7. Controle
8. Sanctie

I. Melding van ziekte

Bij afwezigheid wegens ziekte of ongeval (geen arbeidsongeval) moet de werknemer op de eerste dag, **persoonlijk en telefonisch**, zijn **direct leidinggevende** (of diens plaatsvervanger) op de hoogte brengen en dit zo spoedig mogelijk, **uiterlijk 1 uur na voorziene aanvang** van het werk.

- 1 contactnummer per vestiging / locatie
- doorschakelen naar direct leidinggevende
- leidinggevende voert het gesprek (opleiding)
- info naar loonadministratie
- bij geen of laattijdige ziektemelding: sanctie schriftelijke waarschuwing



2. Medisch attest

Bij afwezigheid wegens ziekte of ongeval (geen arbeidsongeval) moet de werknemer **binnen de 2 werkdagen** vanaf de dag van de ongeschiktheid een **medisch attest** aan de centrale administratie bezorgen.

- mag op de post of via fax, mail, origineel later binnen te brengen
 - brievenbus aan elke vestiging
- bij geen of laattijdig ziekteattest: schriftelijke waarschuwing
- inhouden loon bij ongerechtvaardigde afwezigheid

3. Contact tijdens de periode van arbeidsongeschiktheid

De **direct leidinggevende** neemt regelmatig (minstens 1 keer per maand) telefonisch contact op met de werknemer, om

- ondersteuning te bieden
 - de vermoedelijke ziekteduur in te schatten
 - betrokkenheid te creëren / behouden
- ! geen controlegesprek

Beterschapskaartjes:
met de hele ploeg beterschap wensen.

! betrokkenheid



3. Contact tijdens de periode van arbeidsongeschiktheid

Sociale dienst / directie neemt de contacten over van zodra een werknemer > 3 maanden afwezig is.

- Signaal dat iemand zeer langdurig afwezig is
- Behoeft extra actie / ondersteuning

4. Werkhervatting

na afwezigheid < 1 maand

De **direct leidinggevende** voert een werkhervattingsgesprek of 'terugkeerpraatje' met als doel:

- de werknemer voelt zich gemist
- leidinggevende toont betrokkenheid
- leidinggevende spreekt de werknemer er op aan indien afspraken niet zijn nagekomen
- bespreken van werkgerelateerde elementen (met verslag)

5. Werkhervatting

na afwezigheid > 1 maand

Afwezigheid > 1 maand = langdurige arbeidsongeschiktheid

! Drempel werkherhvatting wordt groter

→ belang van

- Contact tijdens periode van ongeschiktheid
- Bekijken omstandigheden werkherhvatting

De direct leidinggevende voert een **herstelgesprek**
= formeel gesprek met verslag

5. Werkhervatting

na afwezigheid > 1 maand

Werknemers worden gevraagd **telefonisch** hun (gedeeltelijk of volledig) **herstel** bij zijn direct leidinggevende te melden en dit ten minste **2 werkdagen voor aanvang** van de werkhervatting.

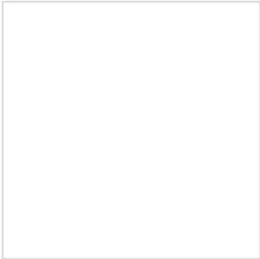
Sociale dienst / directie regelen bij gedeeltelijk herstel de voorwaarden en praktische zaken.

Werknemers hebben recht op **raadpleging arbeidsgeneesheer of preventieadviseur** → aangepaste maatregelen om re-integratie te bevorderen **re-integratieplan**



6. Verzuimgesprek

Veelvuldig ziekteverzuim =

- Teken dat er iets aan de hand is
 - Storend voor de organisatie
- 

Verzuimgesprek =

- Bespreekbaar maken van frequent verzuim
- Op de hoogte blijven van de situatie van de werknemer
- Proberen achterhalen of er problemen aan de basis liggen van het verzuim en bespreken hoe deze aan te pakken
- Beperken van toekomstig verzuim

6. Verzuimgesprek

Wanneer?

→ **leidinggevende** merkt verhoging frequentie op

→ **Bradford factor** : #dagen x (#periodes)²

Doelgroepwerknemers: 2000

Omkadering: 500

Sociale dienst / leidinggevendens zitten maandelijks samen

- Beslissen met wie een gesprek volgt
- Overleggen na gesprek + verslag doorgeven

De direct leidinggevende voert de verzuimgesprekken

6. Verzuimgesprek

Om direct leidinggevenden te ondersteunen in het voeren van de gesprekken is er een leidraad qua opbouw van het gesprek:

1. Doel van het gesprek uitleggen
2. Huidige verzuimsituatie
3. Gevolgen verzuim
4. Mogelijke oorzaken (belasting vs. belastbaarheid)
5. Mogelijke oplossingen
6. Afspraken (SMART)
7. Afsluiten

Communicatie, bezorgdheid, afspraken



7. Controle

Vanaf 2 officiële verzuimgesprekken in de 12 voorafgaande maanden, komt een werknemer in aanmerking voor controle. De direct leidinggevende beslist in samenspraak met de sociale dienst / directie over de inschakeling hiervan.



8. Sanctie

Indien werknemer in gebreke blijft t.a.v. verplichtingen m.b.t. verzuim

→ mogelijke **sancties of disciplinaire maatregelen**:

- Waarschuwing (niet correct melden of wettigen van afwezigheden)
- Inhouding loon
- Kan tot ontslag leiden indien
 - Alles geprobeerd is om te werken rond belasting van de job en/of belastbaarheid van de persoon
 - Er een dossier is opgebouwd

Sociale dienst overloopt maandelijks deze dossiers met directie om hier over te beslissen.

Communicatie

→ nood aan een gefaseerd actieplan met communicatiemomenten en opleidingen voor iedereen

ONTBIJT VOOR IEDEREEN BIJ OPSTART

→ Nieuw beleid positief in de kijker zetten

AVONDSESSIE VOOR OMKADEREND PERSONEEL

1. Wat is verzuim?
2. Oorzaken en gevolgen
3. Hoe meten? Cijfers Mivas
4. Aanpak

VTO e.a. ondersteuning

Nieuwe taken en verantwoordelijkheden voor iedereen

- Sociale dienst en directie
- Direct leidinggevenden
- Administratief medewerkers
- Centrale administratie
- Doelgroepmedewerkers

→ iedereen opleiding op maat

Opleiding direct leidinggevend

ALGEMEEN

Gesprekstechnieken

GESPREKKEN BINNEN VERZUIMBELEID

- Ziektemelding
- Contact tijdens periode van afwezigheid
- Gesprek bij werkhervatting
- Herstelgesprek
- Verzuimgesprek

Telkens: **wat, waarom en doel, hoe?**

Evaluatie & opvolging

Cijfers opvolgen

verklaren, communiceren, voorspellen, etc.

Evaluatiemomenten met de werkgroep

- om noden vast te stellen
- om beleid bij te sturen

Intervisies met leidinggevenden

- om van elkaar te leren
- om een coachende waarderende stijl te blijven hanteren
- om informatie te verkrijgen ter evaluatie

Evaluatie & opvolging

Percentage ziekte en arbeidsongevallen

= uren ziekte, AO / totaal aantal uren

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Ziektepercentage MIVAS	14,73%	16,91%	15,14%	13,57%	12,53%	10,48%	9,06%	10,52%
AO percentage MIVAS	0,40%	0,61%	0,55%	0,54%	0,33%	0,40%	0,38%	0,56%
Ziektepercentage sector	9,29%	9,59%	9,18%	9,19%	8,97%	10%	10,26%	
AO percentage sector	0,34%	0,43%	0,40%	0,39%	0,39%	0,39%	0,40%	

Evaluatie & opvolging

Laatste bijeenkomst **werkgroep** in 2013

- Veranderde samenstelling (functiewissels, uit dienst, etc.)
- Eens beleid geïmplementeerd → minder 'op de agenda'
- Idealiter jaarlijkse werkgroep
 - om noden vast te stellen
bv. controlearts al dan niet
 - om beleid bij te sturen
bv. direct leidinggevenden digitaal aanwezigheden laten ingeven
- Nu voornamelijk opvolging vanuit intervisies
 - bottom-up informatie
 - **aftoetsing met werkgroep → terug op de agenda!**

Evaluatie & opvolging

Intervisies met direct leidinggevenden

- om van elkaar te leren
 - casusbesprekingen
 - gemengde groepjes (functie, ervaring, stijl)
- om een coachende waarderende stijl te blijven hanteren
 - weerstand tegen verzuimgesprekken (itt andere personeelsgesprekken)
→ vanuit idee dat “bestraffend” moest zijn ↔ uit bezorgdheid
- om informatie te verkrijgen ter evaluatie
 - weerstand tegen verzuimgesprekken (itt andere personeelsgesprekken)
→ vanuit gevoel dat “het niet uithaalt”, geen gevolg aan wordt gegeven

Acties

- communicatie / samenwerking met sociale dienst versterken
- maandelijks casusbespreking directie → beslissingen tewerkstelling
- ook met ‘middengroep’ (< Bradford) aan de slag → successen ↑ ?

Evaluatie & opvolging

2016

- Druk jaar geweest: hoge workload voor iedereen, veel wissels naar andere locaties, jobstudenten, etc.
- Personeelsgesprekken op het achterplan geraakt
- Merkbaar in de cijfers?

2017?

- Pilotproject Sd Worx – predictief model: preventie van verzuim
- Rol van sociale dienst / personeelsbeleid:
 - Personeelsgesprekken/-beleid op de radar houden
 - Op het ritme van productie / afdelingen
→ evenwicht