

# Verzuim... Een worsteling bij zelfsturing?

Door: Marieke Wilke en Marieke Schurink

*Voor elk van de negen zorgorganisaties die hebben meegedaan aan de Expeditie 'Verzuim in ZZZ-teams' bleek er een belangrijke vraag te zijn: welke verantwoordelijkheid rondom verzuim beleggen we in de teams? Wat laat je teamleden hierin doen en wie heeft in het verzuimproces welke verantwoordelijkheid en welke taak?*



Tijdens de expeditie werd duidelijk dat elke organisatie op haar eigen manier het verzuim rondom zelfsturende teams belegt. Sommige organisaties beleggen de eerste twee weken van het verzuim bij het team.

Regelmatig werken organisaties met 'rolhouders verzuim' in het team of blijft een manager, weliswaar op grote afstand, toch nog cruciale aspecten in het verzuim oppakken.

De rol van P&O verschilt ook; soms heeft deze afdeling een adviserende rol richting de teams, en soms een hele actieve rol in het verzuimproces. De taken van 'de oude manager' zijn hiermee dan gedeeltelijk overgenomen.

Duidelijk werd dat de wijze van organiseren van het verzuim voor de meeste organisaties een worsteling is. Waarom dat zo is, beschrijven we in dit artikel. Ook geven we een klein doorkijkje naar de opgedane inzichten die een mogelijke uitweg bieden in het vraagstuk: hoe organiseren we het verzuim rondom ZZZ-teams?

## **Te weinig verzuimexpertise**

Organisaties ervaren een spanningsveld: ze willen in principe zo veel mogelijk verantwoordelijkheid aan de teams geven, ook op het gebied van verzuim. Tegelijkertijd vragen ze zich af "hoe houd ik zicht en grip op het verzuim? En wat is het risico op loonsancties bij niet goed gevolgde procedures?"

Met andere woorden: kunnen we het overlaten aan de teams en eigenlijk... durven we dat wel?

Een dominante gedachte bij veel P&O'ers en verzuimspecialisten is dat er heel vaak te weinig expertise rondom verzuim in het team bestaat. Dit betreft onder andere de kennis over het proces, zoals de Wet verbetering poortwachter, maar ook passende interventies aangaande preventie en re-integratie. Of deze kennis inderdaad onvoldoende is, is nog maar de vraag.

## **Aanspreekcultuur**

Om verzuim te beïnvloeden, was voorheen de leidinggevende de cruciale schakel. Nu deze er vaak niet meer is, of op afstand staat van het zelfsturende team, is het lastiger om het verzuim te beïnvloeden. Is het team zelf in staat om het verzuim te 'drukken' door elkaar bijvoorbeeld aan te spreken?

Aanspreekcultuur als belangrijke voorwaarde voor het beleggen van verzuim in het team, ontbreekt vaak. Dit blijkt ook uit onze resultaten; teamleden vinden het niet lastig om over hun eigen verzuim te praten, maar ze vinden het wel lastig om het verzuim van hun collega's aan de orde te stellen.

Al met al is er dus zeker een wens voor veel organisaties om verzuim in het team te beleggen, maar de risico's dat het niet goed gaat, worden gezien temeer daar veel P&O'ers de kennis in de teams ontberen en ook de aanspreekcultuur niet of onvoldoende ontwikkeld is.

### **Efficiency**

Hoe bepaal je nu wat je rondom het verzuim bij het team belegt en wat niet? Deze vraag stelden wij aan de deelnemers van de Expeditie.

De eerste relevante vraag is: draagt het beleggen van verzuim bij aan de doelstellingen die we als organisatie beogen met de invoering van ZZZ-teams?

Sommige organisaties beogen met de invoering van zelfstandige teams het realiseren van een efficiëncyslag, ofwel het vergroten van de slagkracht rondom cliënt en minder management.

Is het dan efficiënt (goedkoop en doelmatig) om verzuim in het team te beleggen?

Niet per definitie, de materie is nieuw en het vraagt om een aanspreekcultuur binnen het team. Dat vraagt om een behoorlijke investering. Het kost tijd voor de teams om dit te ontwikkelen en dat is tijd die niet aan de cliënt besteed kan worden. Dan is het wellicht in zo'n situatie niet handig.

### **Eigen kracht, eigen regie**

Andere organisaties willen de verantwoordelijkheid bij de teams en mensen op de werkvloer leggen. Dit past bij de eigen kracht/eigen regie voor cliënten en dus ook voor medewerkers.

Vanuit deze optiek is het logisch en krachtig als je teamleden regie over hun eigen gezondheid, inzetbaarheid en daarmee ook de omgang met verzuim zou geven. De gepaste vraag is dan: hoe geven wij vorm aan het vergroten van de inzetbaarheid en welke rol hebben wij als team dan te spelen in het verzuimproces in breedste zin van het woord?

En stel dat je de resultaatverantwoordelijkheid voor het verzuim bij het team legt, dan is het belangrijk dat het team er ook invloed op kan uitoefenen en er keuzes in kan maken hoe dat te doen. Uiteraard kunnen ze kiezen om hulp in te kopen, maar ze blijven wél verantwoordelijk.

Alle deelnemers aan de Expeditie hebben primair vanuit 'het eigen kracht/eigen regie motief' de verandering naar ZZZ-teams ingezet. Overigens spelen financiële aspecten daar ook wel een rol. Een aantal van hen heeft eerder heel moedig van de ene op de andere dag het verzuim grotendeels in de teams belegd. Ze komen er nu soms wat van terug door het werk en verantwoordelijkheid van teams 'uit handen te nemen'. Denk bijvoorbeeld aan het geheel overnemen van het casemanagement en ook het beleggen van de de aanvraag van verzuimverlof buiten het team.

Dit lijkt geen gunstige ontwikkeling, want het doet afbreuk aan de ervaren verantwoordelijkheid en het kunnen nemen van eigen regie door teamleden.

### **In gesprek over verzuim**

Wij denken dat er meer aandacht moet zijn voor de condities: het werken aan voldoende kennis en vaardigheden, aan de ontwikkeling van de aanspreekcultuur. Hierbij moet aandacht zijn voor opvattingen over verzuim en de verzuimcultuur in het team.

Zo zal het gesprek over hoe het team met verzuim om denkt te willen en moeten gaan (ten bate van de cliënt en de medewerker) gevoerd moeten worden. Ook is hierbij de verzuimdrempel onderwerp van gesprek.

Die kan vaak vanwege de gevoelde verantwoordelijkheid zo hoog zijn dat medewerkers zich te laat ziek melden en dan heel lang thuis blijven.

### **Samenwerking op verzuim**

Er zijn prachtige voorbeelden waarbij er tussen HR en teams een samenwerking ontstaat op het thema verzuim. Waarbij teams zodanig worden ondersteund dat het eigenaarschap over verzuim en verantwoordelijkheid in de teams blijft. Daarmee kan wat een worsteling lijkt op het eerste gezicht zich aan te dienen als een kans.

Wilt u meer inzichten en informatie over dit onderwerp, meldt u zich dan gratis aan voor de online Mini-Expeditie: [‘Grip op Verzuim en Regie bij Zelfsturing’](#) die start op 11 januari 2016.

*De Expeditie Verzuim & Zelfsturing is een gezamenlijk onderzoeks- en interventieproject van Vernet en van O/24 Research & Organization Development.*

*De Expedities en de Online Programma's bieden we aan onder de naam 'MARIEKE WERKT met jou aan regie en inzetbaarheid' <http://mariekewerkt.nl>*

*De Expeditie is gestart op 1 januari 2015 en is half oktober 2015 geëindigd. Aan dit project namen negen organisaties deel uit de branches VVT, GGZ, GHZ. Tijdens diverse live en online bijeenkomsten met afgevaardigden van de deelnemende organisaties hebben we waardevolle informatie uitgewisseld en tussentijdse evaluaties verricht.*

*De vragenlijst werd voorgelegd aan medewerkers van de zorgorganisaties waar men geheel of gedeeltelijk een vorm van zelfsturing heeft ingevoerd. We hebben 500 ingevulde vragenlijsten mogen ontvangen. Bij een aantal teams zijn ook interviews afgenomen.*

*Er verschijnt binnenkort nog een derde artikel in de reeks van artikelen in BG magazine.*