



ZIEKTEVERZUIM ALS METAFOR

**VROEGSIGNALERING MET HET
WERK- en DENKMODEL
KWALITEIT VAN ARBEID[©]**



WELKOM



KLAAS KEIZER



- **Arbeids- & organisatiekundige (MWO)**
(Managementwetenschappen (implementation & change management: MSc)
- **Arbokerndeskundige (scope A&O)**
 - Docent PCM & conflictmanagement/mediation Hanzehogeschool Groningen
 - Docent Nederlandse Academie voor Arbeidswetenschappen
 - Examinator Hobéon Scope A&O
 - Counselor/coach: existentieel welzijn, met focusing als specialisatie (onderzoek naar arbeid & zingeving)
 - Conflictbemiddelaar/mediator



Inspiratie

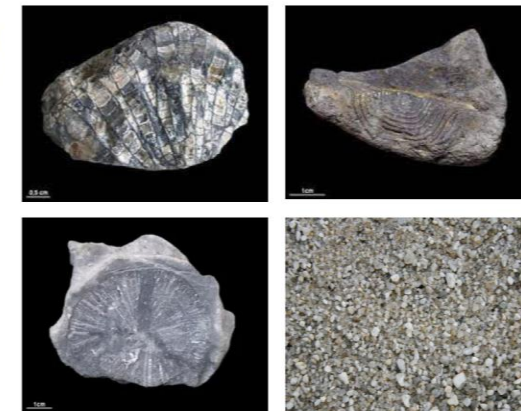
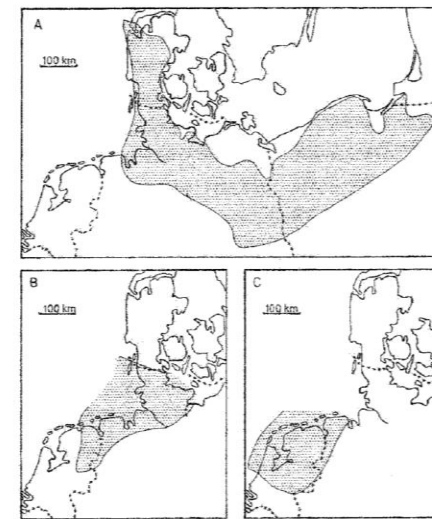
Eridanos Delta

De naam Eridanos is vernoemd naar een voormalige rivier die het Noordzeebekken - en daarmee het Nederlandse landschap - vormde. De vorming van deze rivier kenmerkte zich door continue verandering, stroming en het steeds inslaan van richtingen. Door het afzetten van sediment werd nieuw en vruchtbaar landschap gevormd. Soortgelijke processen spelen zich vanuit gedrag ook af binnen organisaties.

Vanuit de passie en deskundigheid bieden de coaches van adviesbureau Eridanos inzicht in deze processen en helpen ze bij het realiseren van nieuw vruchtbaar organisatielandschap.



meanderende lijnen



Oerrivier Eridanos

Het Hunebedcentrum in Borger biedt sinds dit weekeinde onderdak aan een expositie over de Eridanos, de Scandinavische oerrivier die miljoenen jaren geleden het zand naar Noord-Nederland bracht waarop wij nu nog wonen.

MICHEL BRANCOMA,
JANNIKE VAN DER HEIDE,
M.M.V. HARRY HUIJMAN

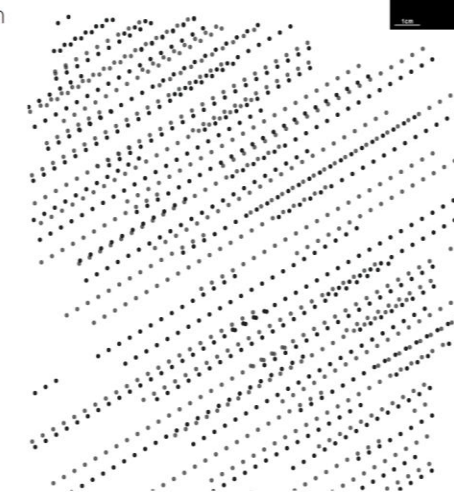
In het kort
De Eridanos stroomde uitlopen naar de Noordzee. Het was de laatste rivier in Europa ooit. De Eridanos sette enorme hoeveelheden zand en grind af in het gebied waar nu Drenthe, Gronthe, Noord-Nederland en Noord-Nederland liggen. Dit materiaal vormt nog altijd de ondergrond in deze regio.



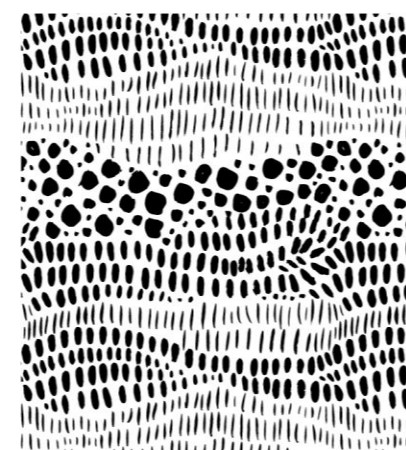
topografische elementen



stromende lijnen en patronen



sediment, zand, kiezels





WAT WE DOEN

**Kwaliteit
van
arbeid**

Organisatie

- Verzuim- & werkdruk-vraagstukken
- Cultuurverandering
- RI&E (PSA)
- PAGO/PMO
- Mediation/conflict-bemiddeling

**Evidence
based
onderzoek**

- Onze diagnoses, analyses en aanpakken kenmerken zich door een sterke wetenschappelijke onderbouwing. **Onderzoek doen is de basis.**

**Team- en
leiderschaps-
ontwikkeling**

- Samenwerkingsvragen
- Ongewenst gedrag
- Training/coaching leidinggevenden

Mens

- Coaching, begeleiding bij bijv. burn-out (Heartmath), ziekteverzuim/reïntegratie
- Versterken veerkracht
- Loopbaanvragen

“Oorzaken ..?”

Het verzuim moet ‘gewoon’ naar beneden.”





Stelling:

**ZIEKTEVERZUIM IS DE SOCIAAL
GEACCEPTEERDE TAAL GEWORDEN OM
NIET TE HOEVEN ZEGGEN WAAR HET ÉCHT
OVER GAAT.**

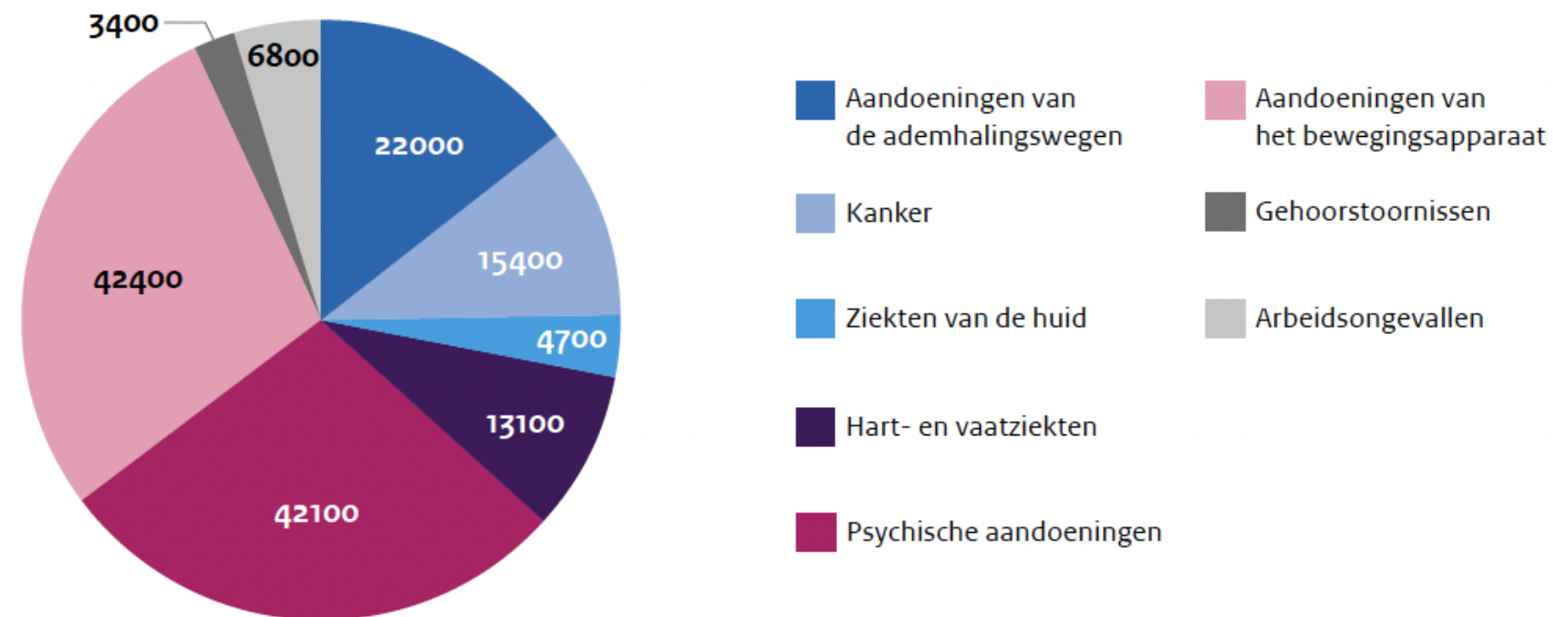




WAAROM WE HET DOEN

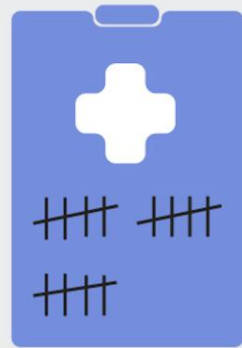
IEDERE DAG OVERLIJDEN 11 – 13 MENSEN DOOR OF VANWEGE HET WERK.

Figuur 2b Door werk veroorzaakte ziektelast in DALY's (beroepsbevolking 15-64 jaar)



Bron: RIVM 2022, [Beroepsziekten | Ziektelast | Volksgezondheid en Zorg \(vzinfo.nl\)](#) geraadpleegd 9 maart 2023

Meldingen



2347 meldingen



door 590 artsen

Diagnose



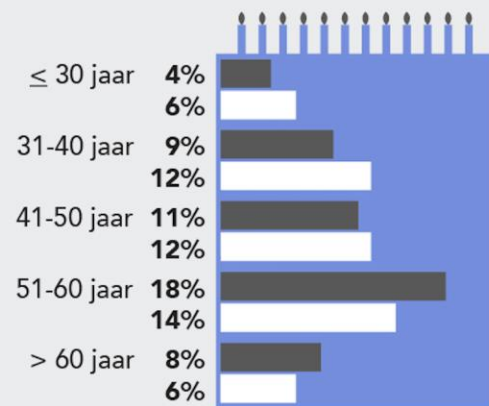
Risicofactoren



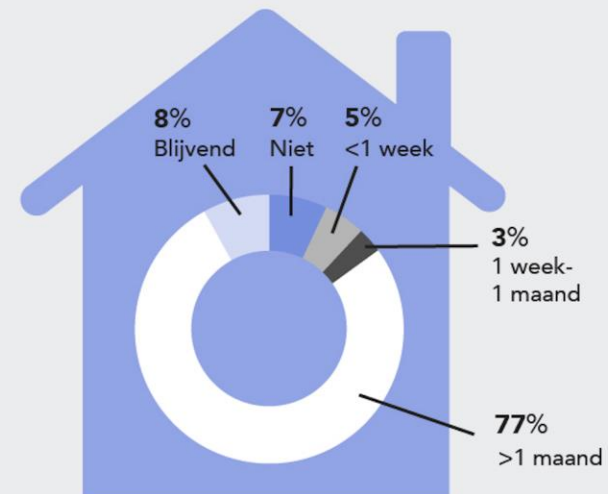
- 18% Het hebben van te veel werk
- 9% Traumatische ervaringen
- 8% Weinig sociale steun leidinggevende
- 5% Hoge psychologische taakeisen
- 5% Tillen en dragen
- 5% Snel herhaalde armbewegingen
- 4% Geluid
- 4% Weinig taakautonomie
- 3% Relationale onrechtvaardigheid
- 3% Veel kracht zetten met de handen

Leeftijd / Geslacht

■ Mannen
 □ Vrouwen



Arbeidsongeschiktheid



Sector



- 21% Overheid en openbaar bestuur
- 19% Gezondheidszorg en maatschappelijke dienstverlening
- 16% Industrie

Het betere werk

De nieuwe
maatschappelijke
opdracht

WRR

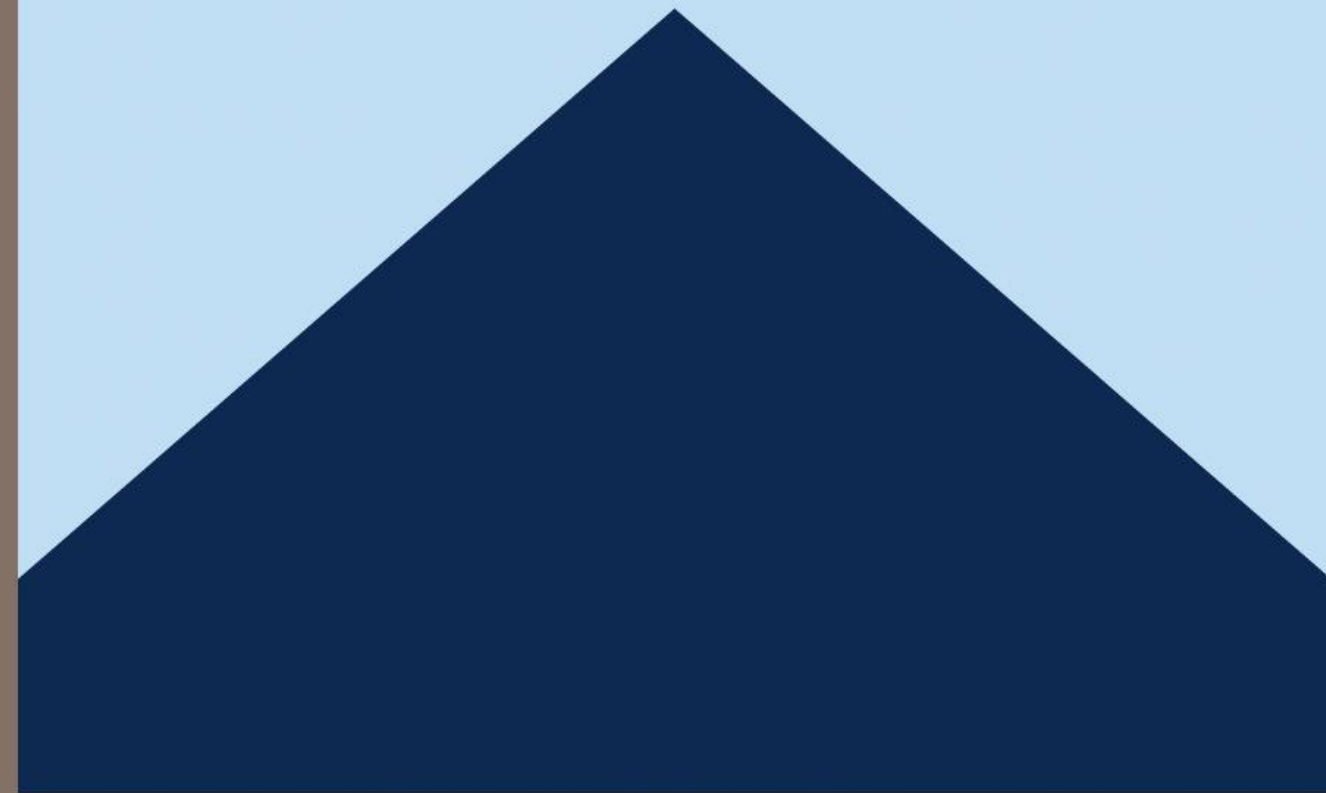


Werk, zaligmakend of ziekmakend?

De relatie tussen arbeid
en gezondheid

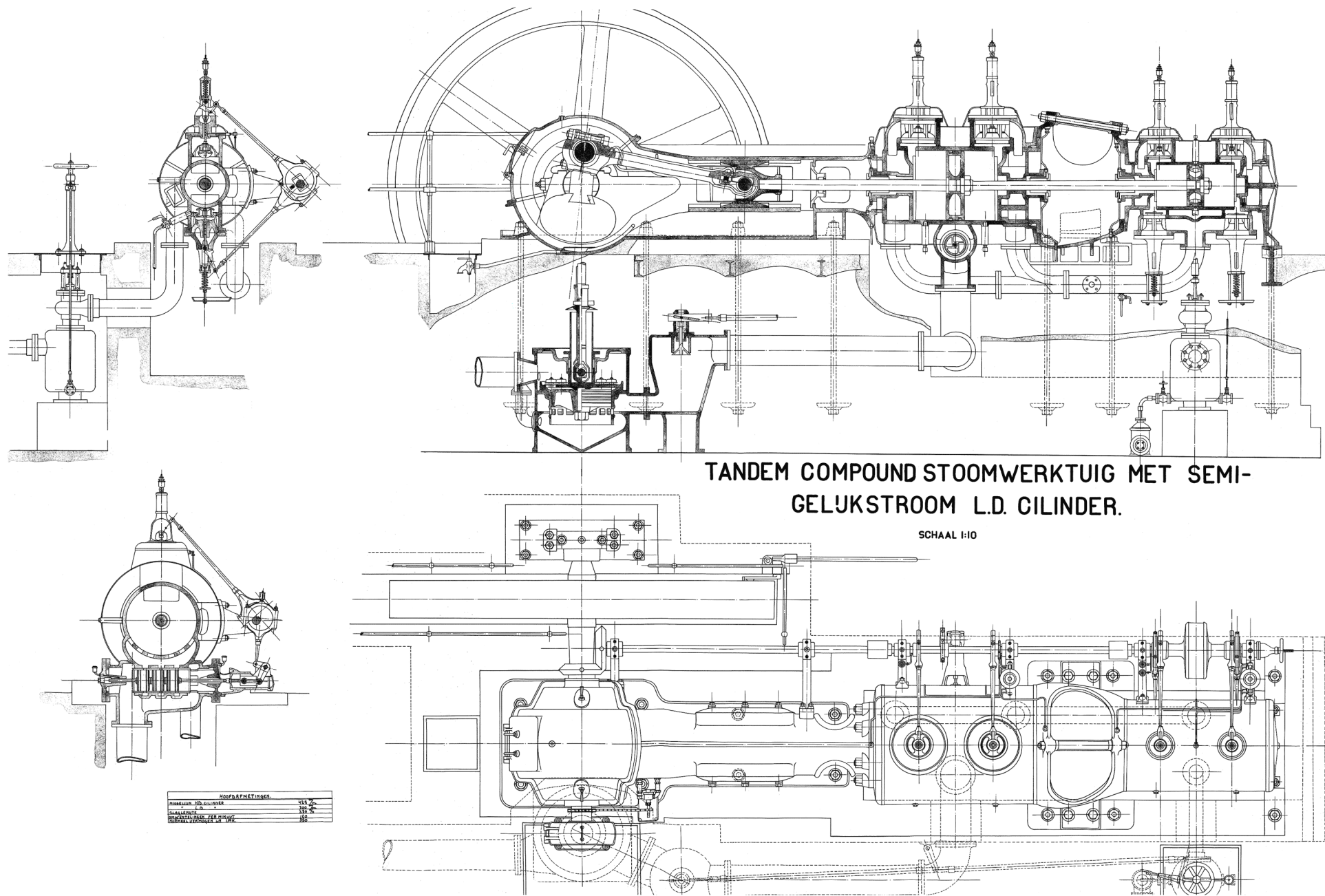
Patricia van Echtelt

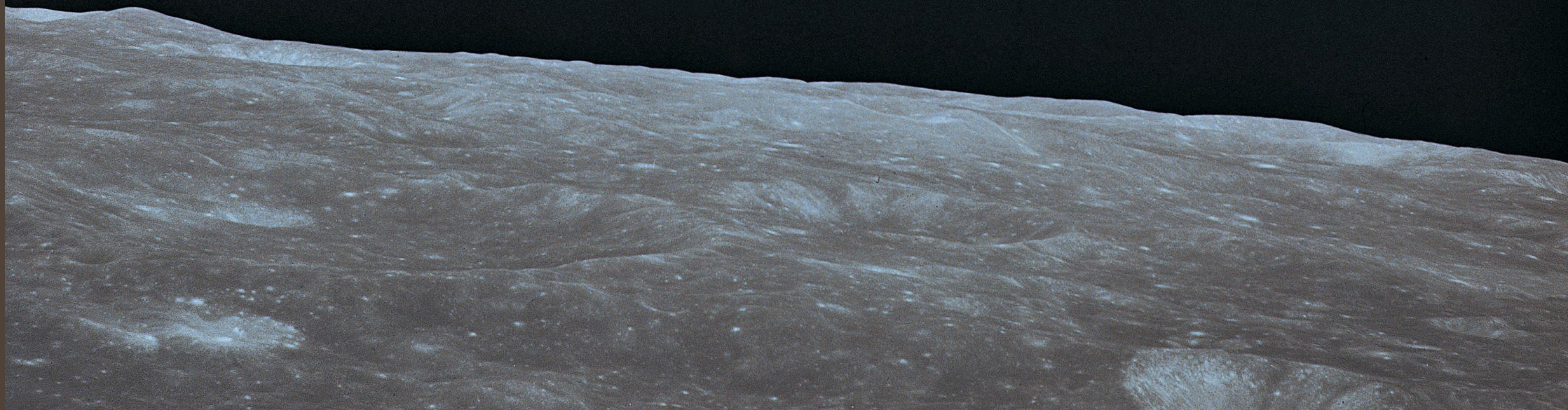
WRR



WANNEER BEGINT (ZIEKTE)VERZUIM EIGENLIJK?

- **Op de eerste ziektedag?**
- **Bij het eerste gesprek met de leidinggevende?**
- **Of véél eerder, in de geleidelijke afname van kwaliteit van arbeid?**







ziek (AO) = 20%

verzuim = 80% (dus geen AO/ziekte)

'gewoon afwezig'

visie & beleid



WAT WE AL WETEN OVER DE VERZUIMMELDING

(helpend bij vroegsignalering)



Regional Summary

Boxed numbers indicate the percentage-point change of the average from 2021, 2022 and 2023 with the average from 2022, 2023 and 2024. Loneliness and Intent to Leave percentage-point change data are not shown as there are not sufficient three-year rolling average data at the regional level.

Employee Engagement

ENGAGED

21% -2

NOT ENGAGED

62% 0

ACTIVELY DISENGAGED

17% 2

Employee Engagement

ENGAGED

13% 0

NOT ENGAGED

73% 2

ACTIVELY DISENGAGED

15% 0

Life Evaluation

THRIVING

47% 1

STRUGGLING

48% -1

SUFFERING

5% 0

Daily Emotions

Emotions experienced during a lot of the previous day

STRESS

38% 0

ANGER

14% -2

SADNESS

17% -2

LONELINESS

12%

Job Market

JOB CLIMATE

Good time to find a job

57% 5

INTENT TO LEAVE

Watching for or actively seeking new job

30%

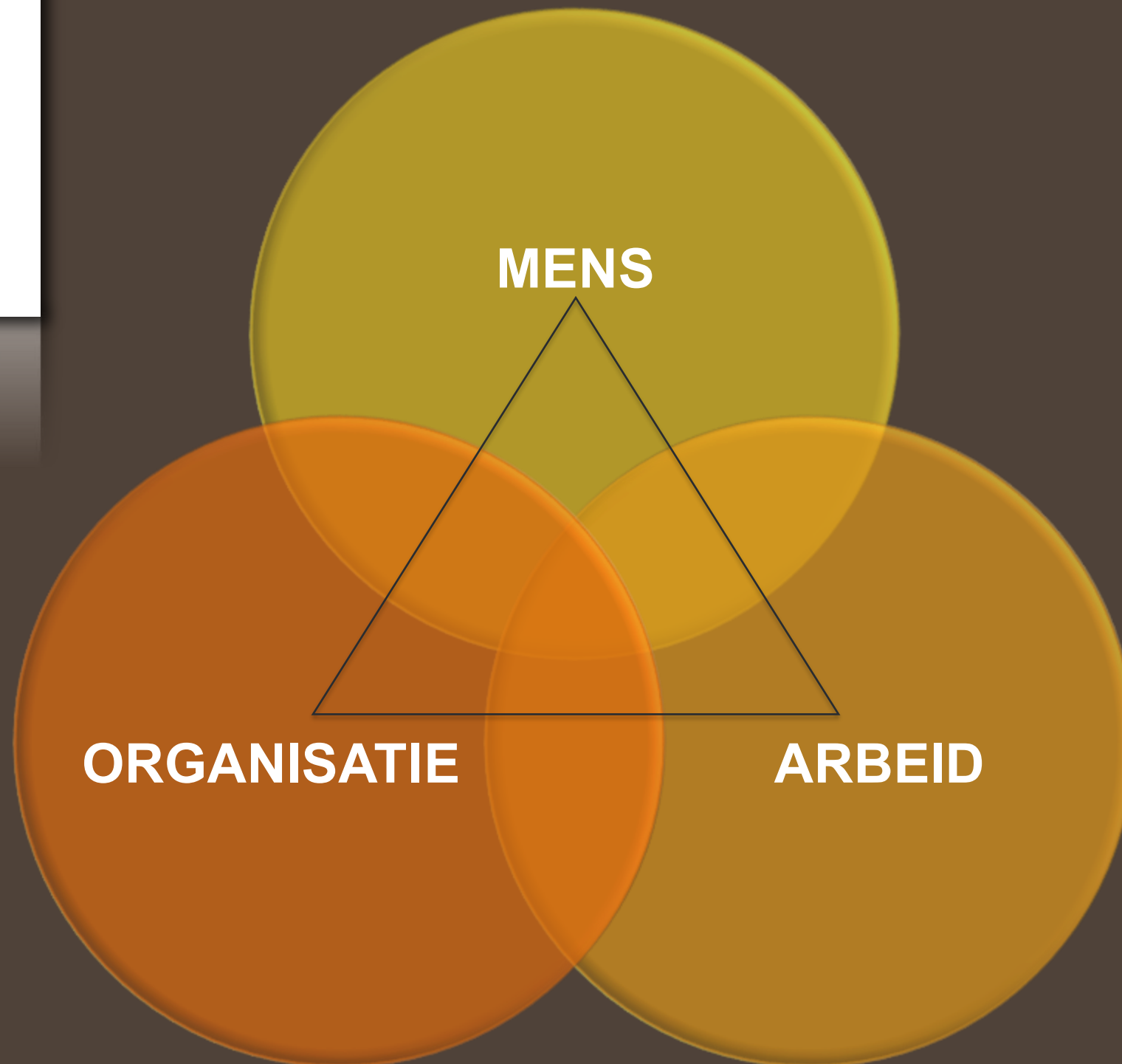
WERKCENTRALITEIT

Werkcentraliteit in Nederland, totale bevolking, 18 jaar en ouder (in %)

		Ze er be lang rijk (4)	Tam elij k be lang rijk (3)	Niet erg be lang rijk (2)	He le maal niet be lang rijk (1)	Gemiddelde (4 = zeer be lang rijk)
1	Gezin	80	15	4	1	3,72
2	Vrienden en bekenden	53	43	4	0	3,49
3	Vrije tijd	53	42	4	0	3,48
4	Werk	35	48	11	6	3,12
5	Politiek	6	47	39	8	2,51
6	Godsdienst	14	17	34	35	2,09

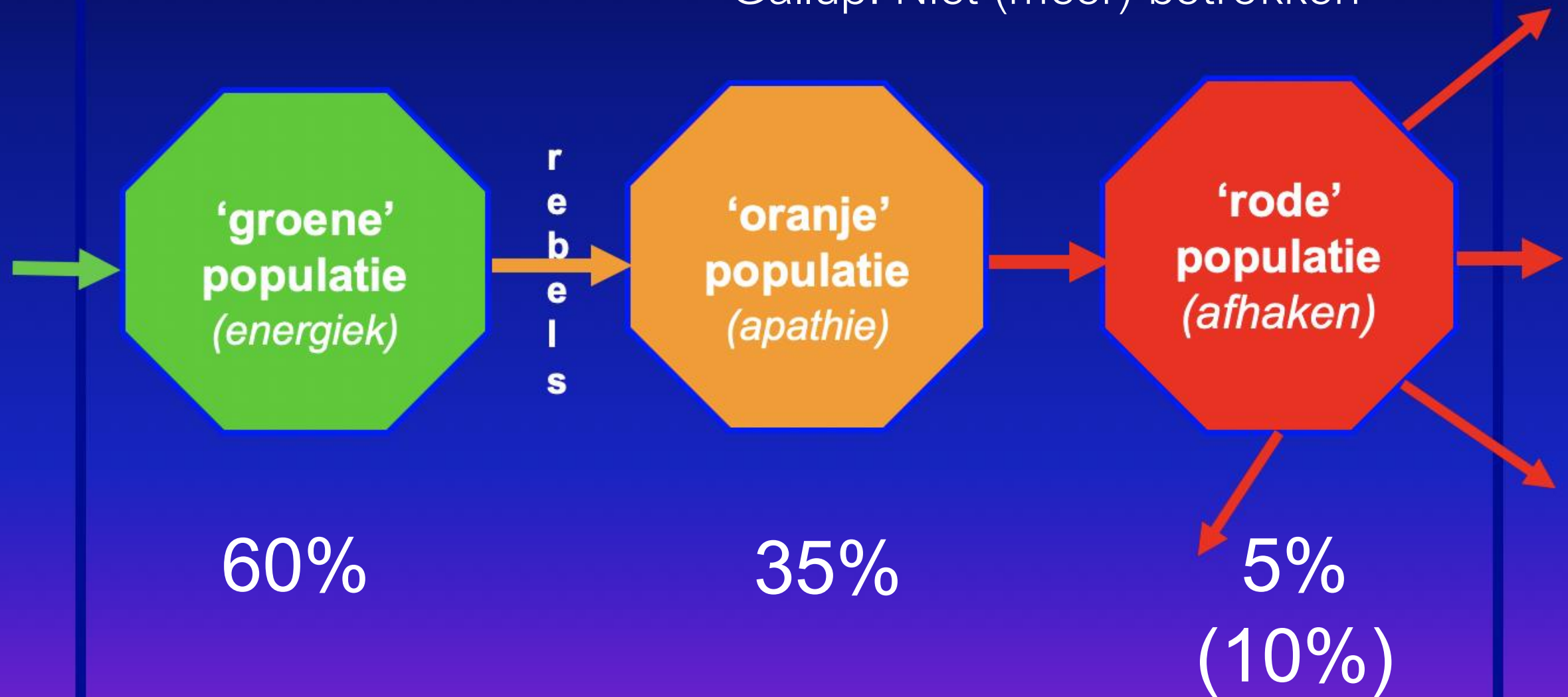
Tabel 3.7 Arbeidsoriëntaties in Nederland (werkzame beroepsbevolking, 18-70 jaar) (in procenten)

	Ze er bel ang rijk (4)	Ta me lijk bel ang rijk (3)	Totaal 'bel ang rijk' (4 en 3 te za men)	Gemid delde (4 = ze er bel ang rijk)
Extrinsiek				
Goed loon/salaris	34	59	93	3,27
Goede werktijden	35	51	86	3,19
Zekerheid	37	48	85	3,19
Goede vakantieregeling/veel vakantie	23	53	76	2,97
Intrinsiek				
Inhoudelijk leuk werk	69	29	98	3,67 ←
Werk waar je zelf trots op bent	48	45	93	3,40 ←
Ruimte om initiatief te tonen	42	49	91	3,34
Leren van nieuwe dingen	38	51	89	3,26
Werk waarin je jezelf kunt ontplooien of ontwikkelen	37	52	88	3,26
Een werkkring waar je merkt dat je iets kunt bereiken	27	52	79	3,06
Sociaal en maatschappelijk				
Prettige mensen om mee te werken	63	35	97	3,60 ←
Werk waarin je andere mensen kunt helpen	27	47	73	2,97
Een baan die nuttig is voor de samenleving	20	46	65	2,82
Werk waarin je bijdraagt aan het oplossen van sociale, maatschappelijke of milieu-gerelateerde problemen	15	38	51	2,57



Organisatie

Gallup: Niet (meer) betrokken





Wit verzuim

< 29% van de
ziekte-
meldingen

**Medewerker is
echt ziek**

Grijs verzuim

+/- 70% van de
ziektemeldingen

**De medewerker
meldt zich ziek
met een moeilijk
aantoonbare
ziekte**

Zwart verzuim

1-5% van de
ziektemeldingen

**Medewerker is
niet ziek, hij
spijbelt**



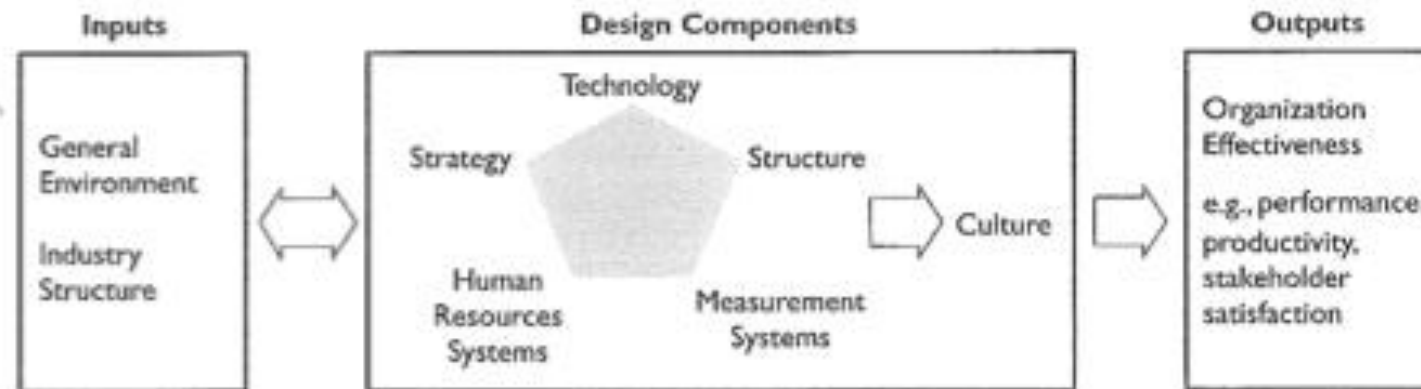
Arbeidsgeschiktheid versus motivatie om te werken



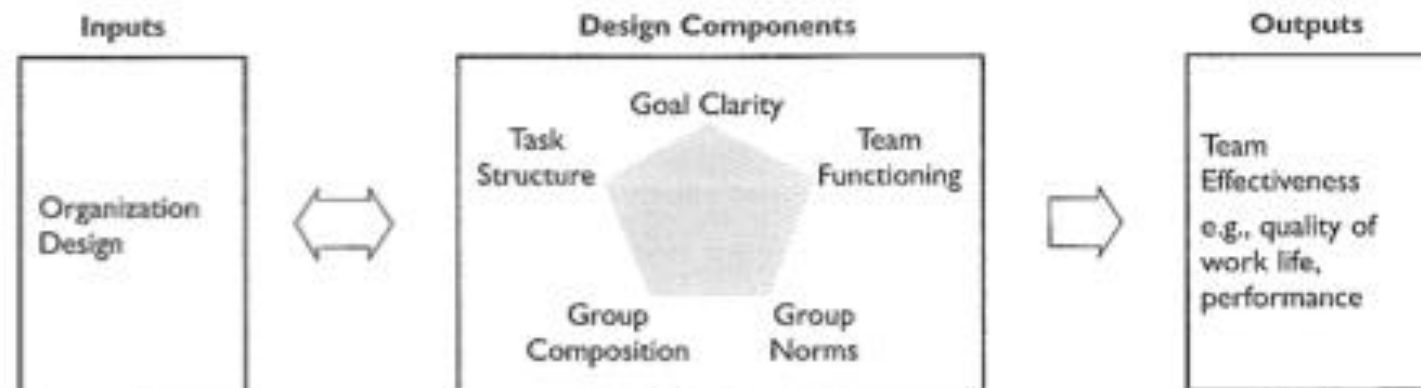


Comprehensive Model for Diagnosing Organizational Systems

A. ORGANIZATION LEVEL



B. GROUP LEVEL



C. INDIVIDUAL LEVEL



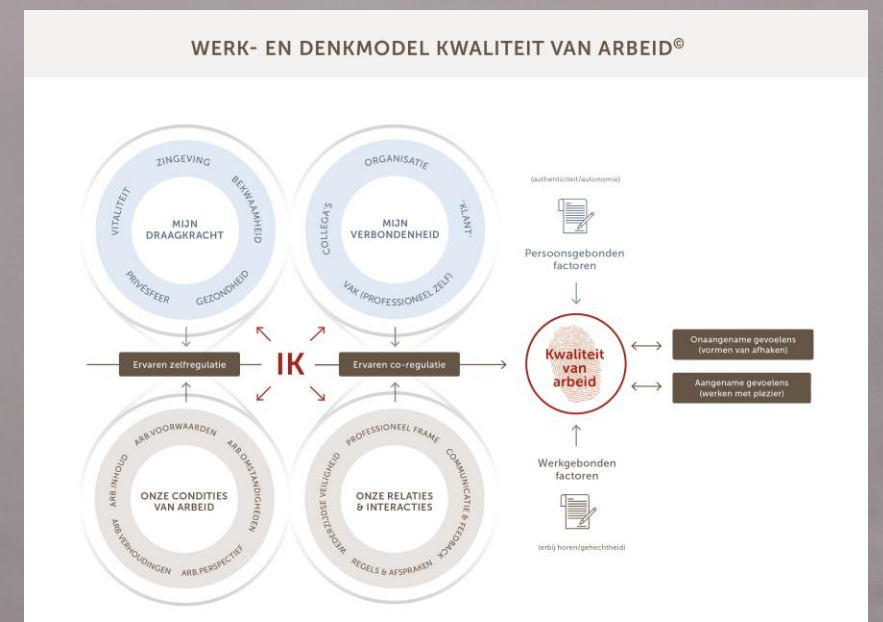
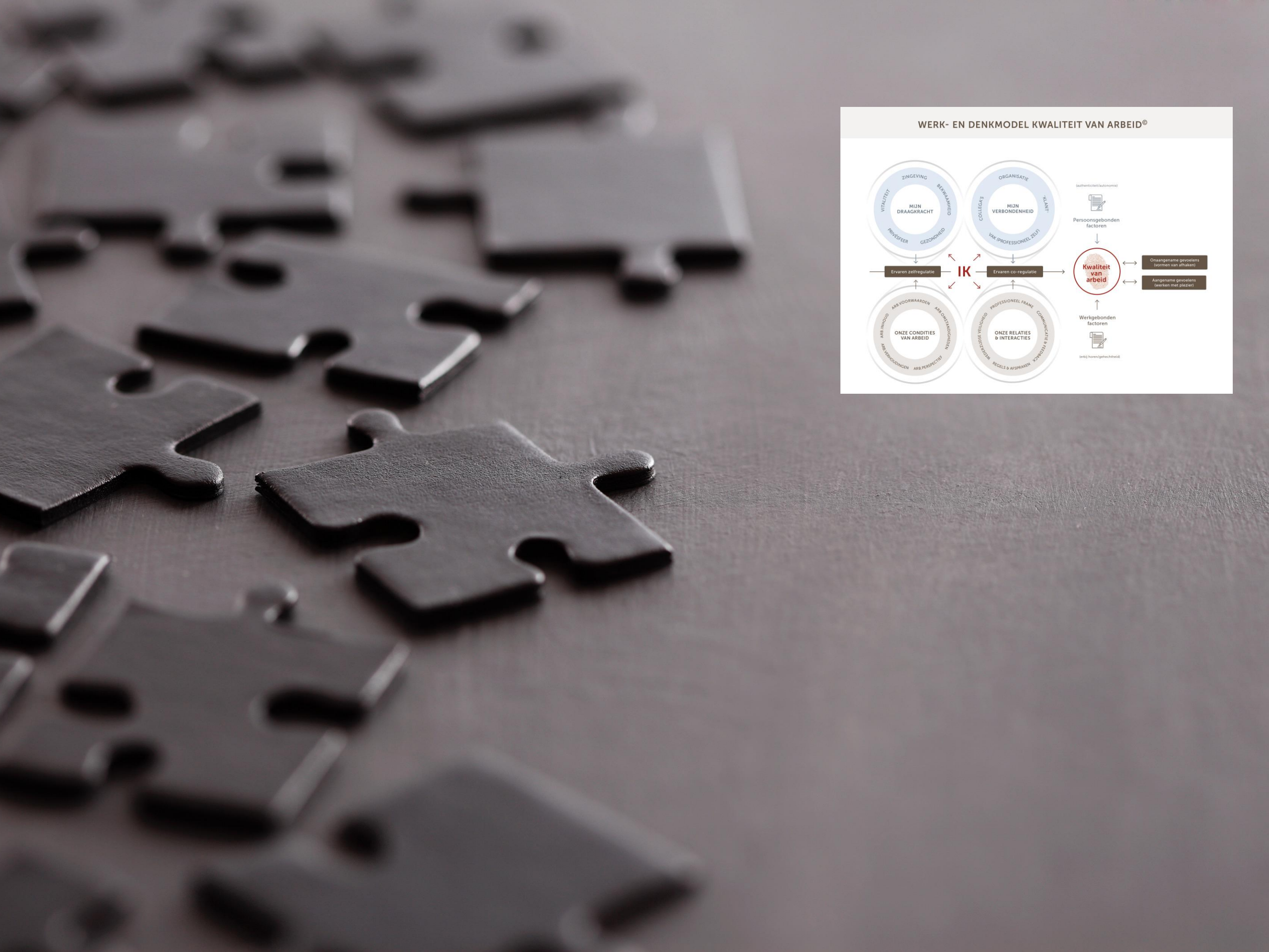


Stelling:

**ELKE ORGANISATIE SPUUGT ZIJN
EIGEN VERZUIM UIT!**

WANNEER BEGINT (ZIEKTE)VERZUIM EIGENLIJK?

- Op de eerste ziektedag?
- Bij het eerste gesprek met de leidinggevende?
- **VÉÉL EERDER! IN DE GELEIDELIJKE AFNAME VAN KWALITEIT VAN ARBEID?**



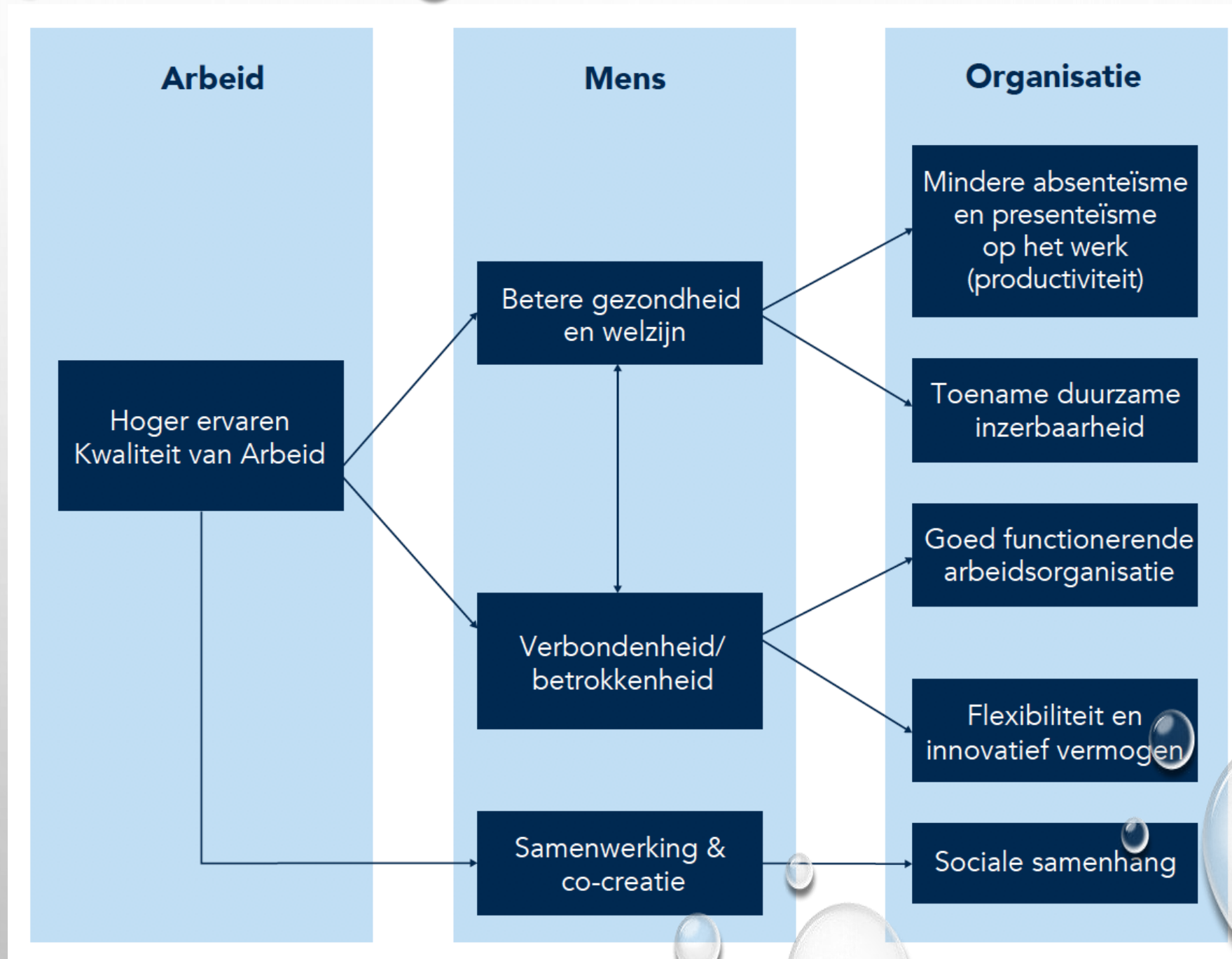


Stelling:

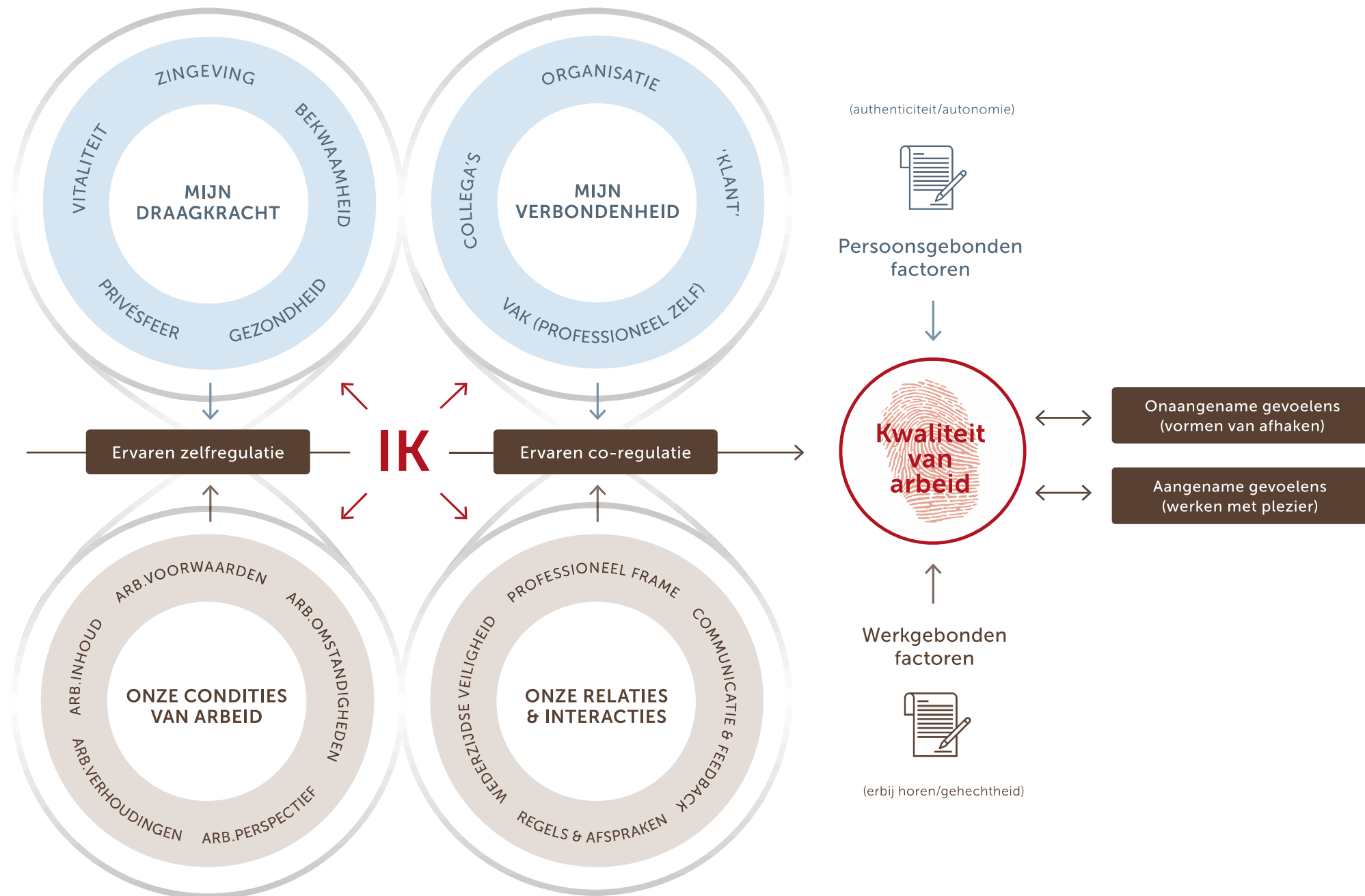
**WE VOEREN DE VERKEERDE
GESPREKKEN ALS HET OM
VERZUIM GAAT?**

**ESSENTIE: DE-MEDICALISEREN
&
VAN ZIEKTEVERZUIM NAAR
ARBEIDSVERZUIM**

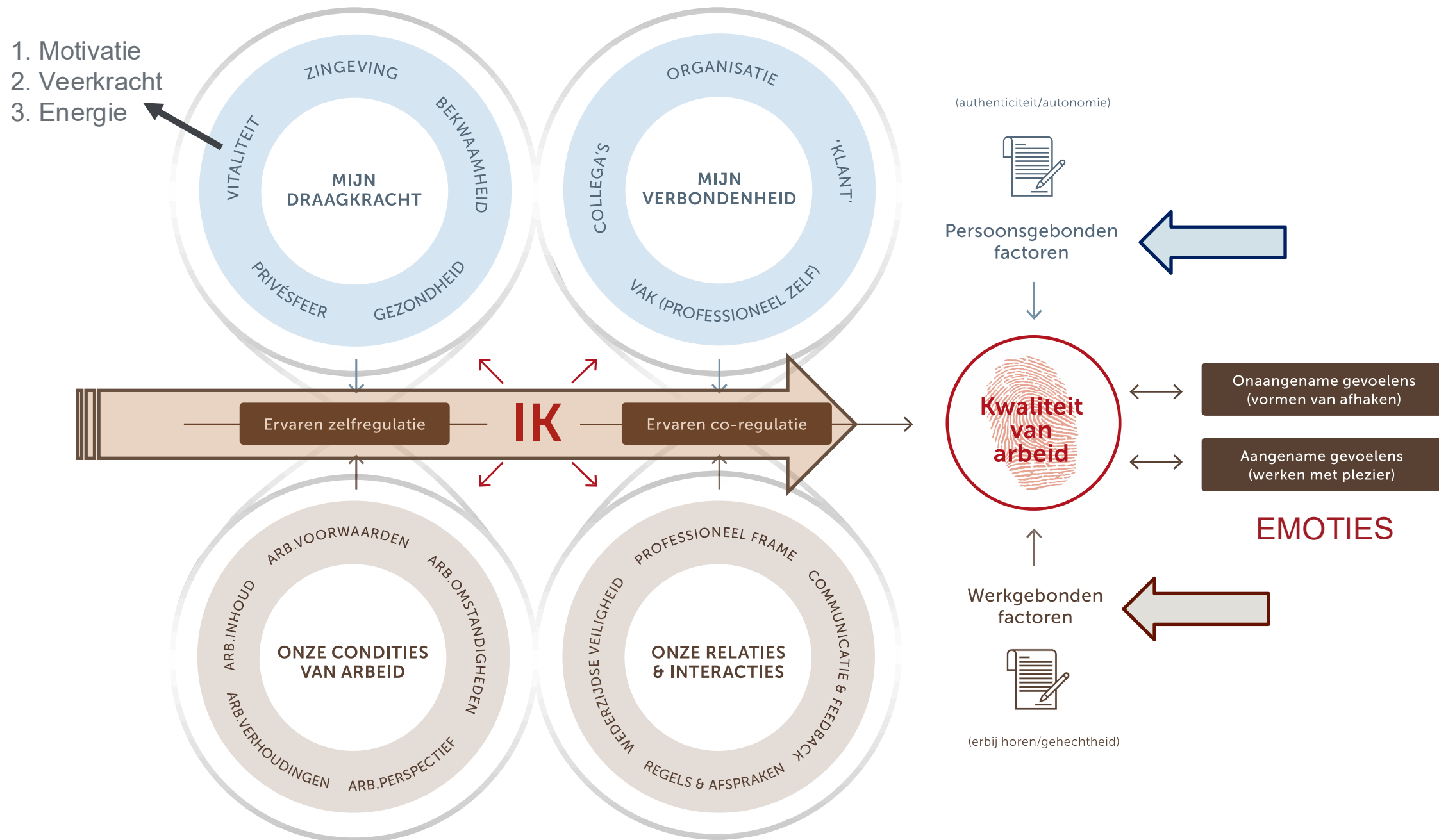




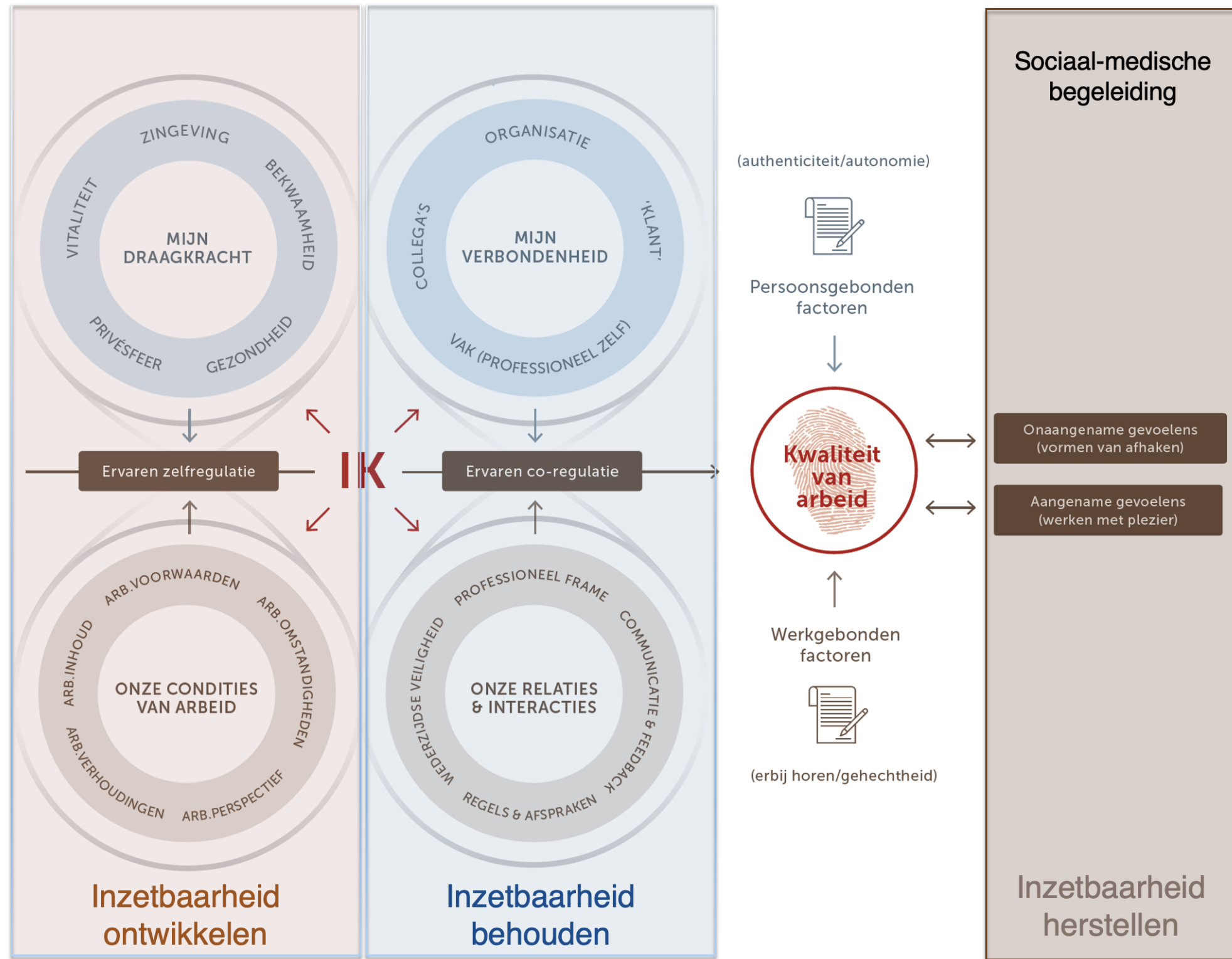
WERK- EN DENKMODEL KWALITEIT VAN ARBEID[©]

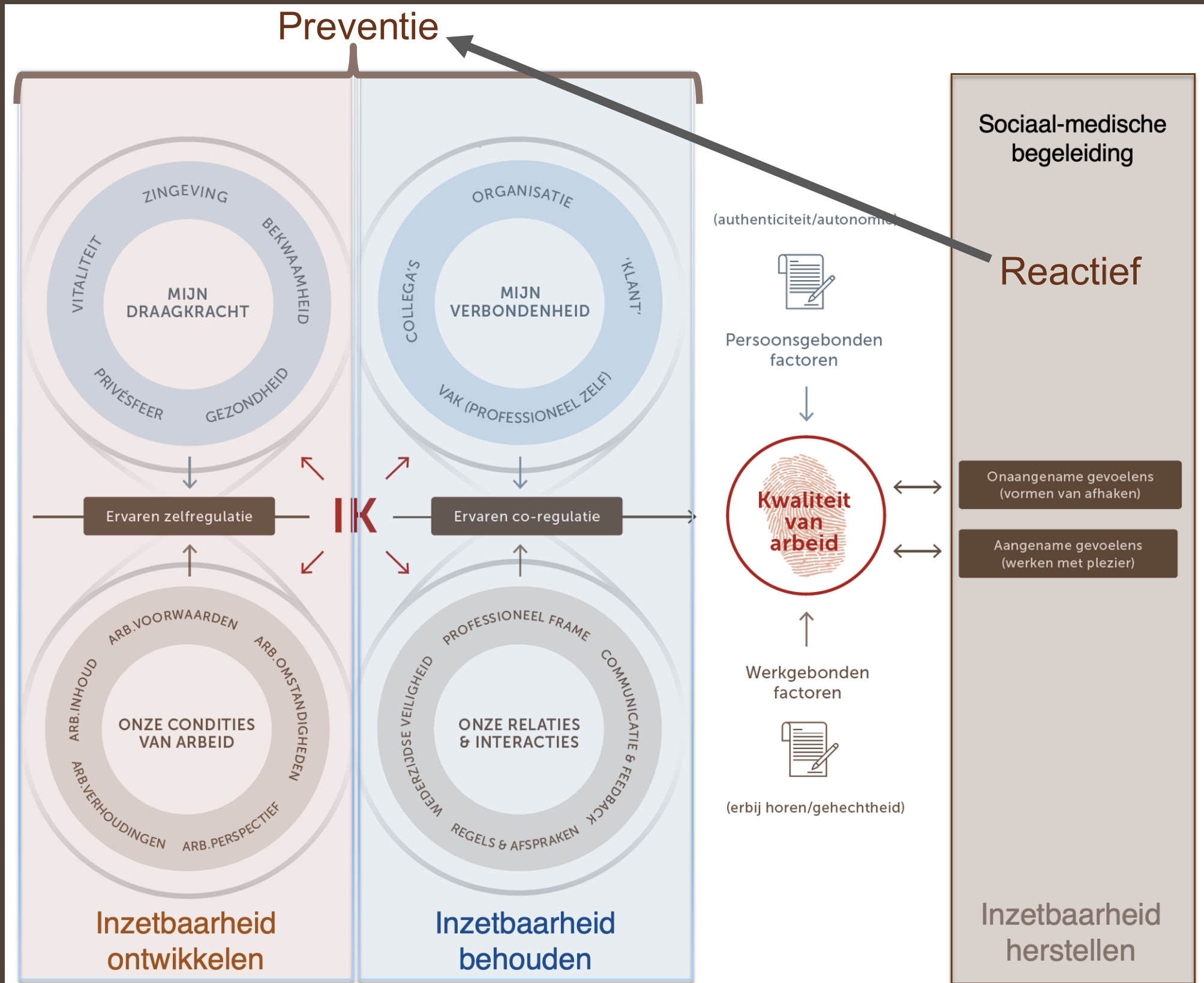


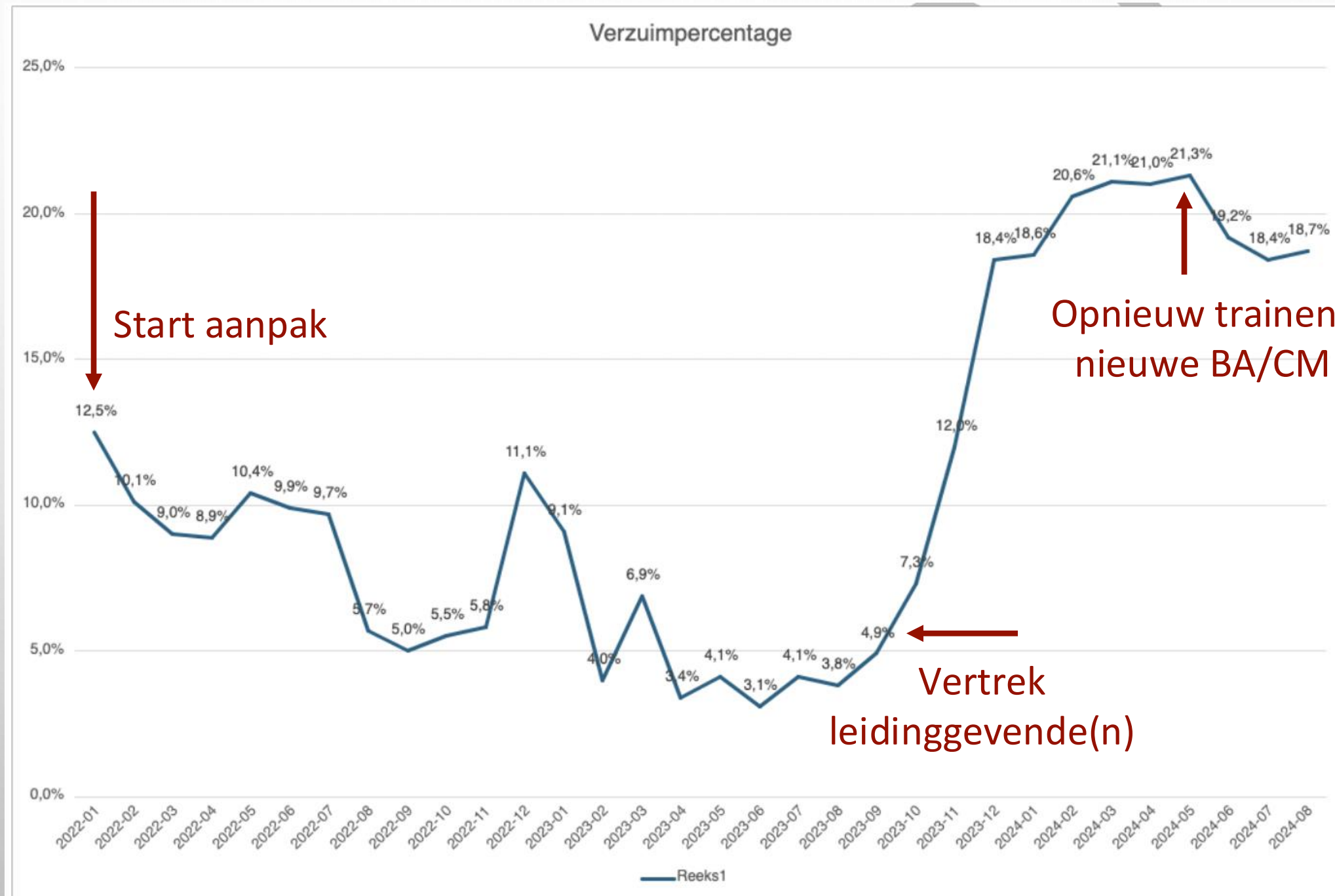
WERK- EN DENKMODEL KWALITEIT VAN ARBEID[©]



DUURZAME INZETBAARHEID



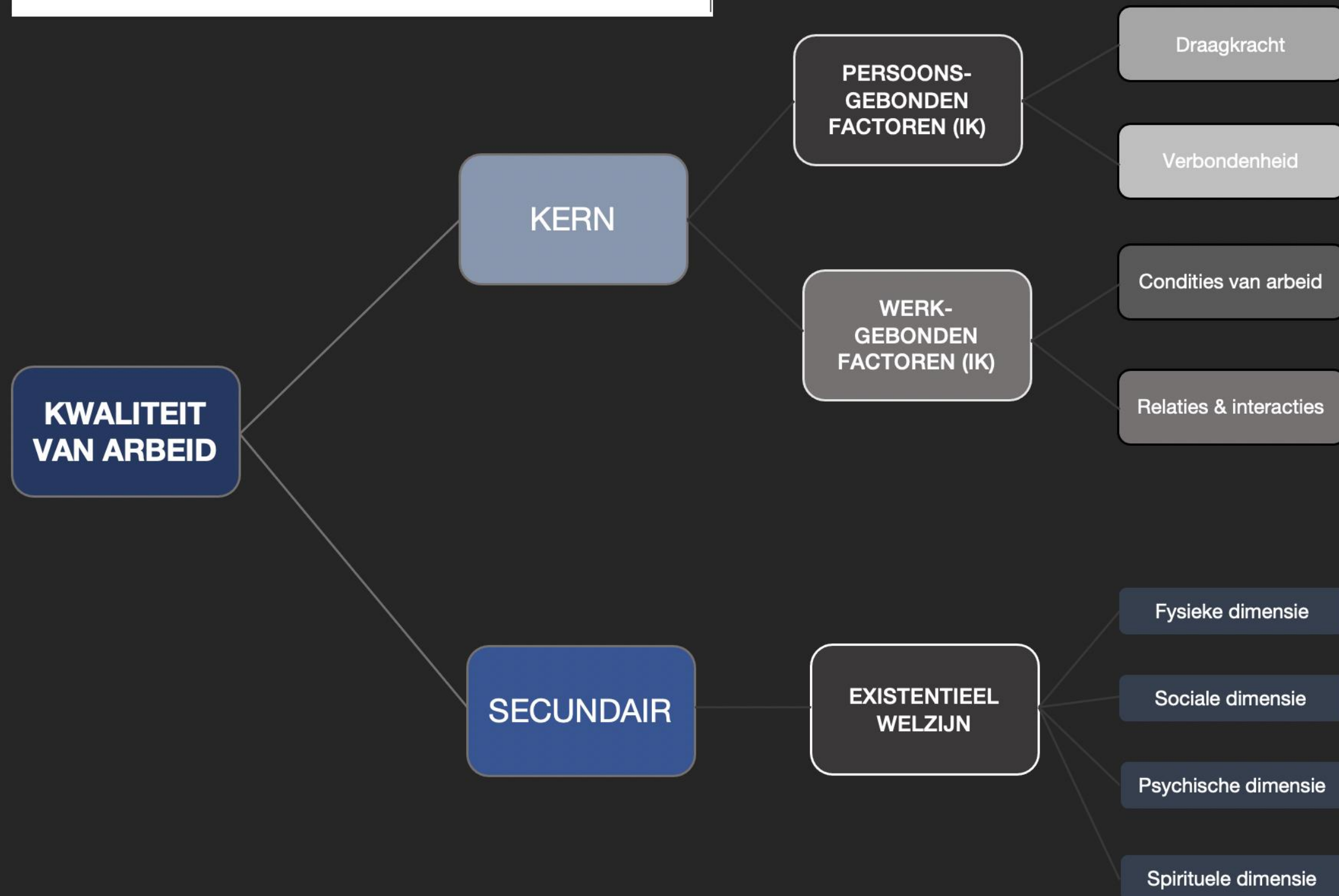






HOE?

OPBOUW EN STRUCTUUR VAN DE VRAGENLIJST
KWALITEIT VAN ARBEID, versie 2024



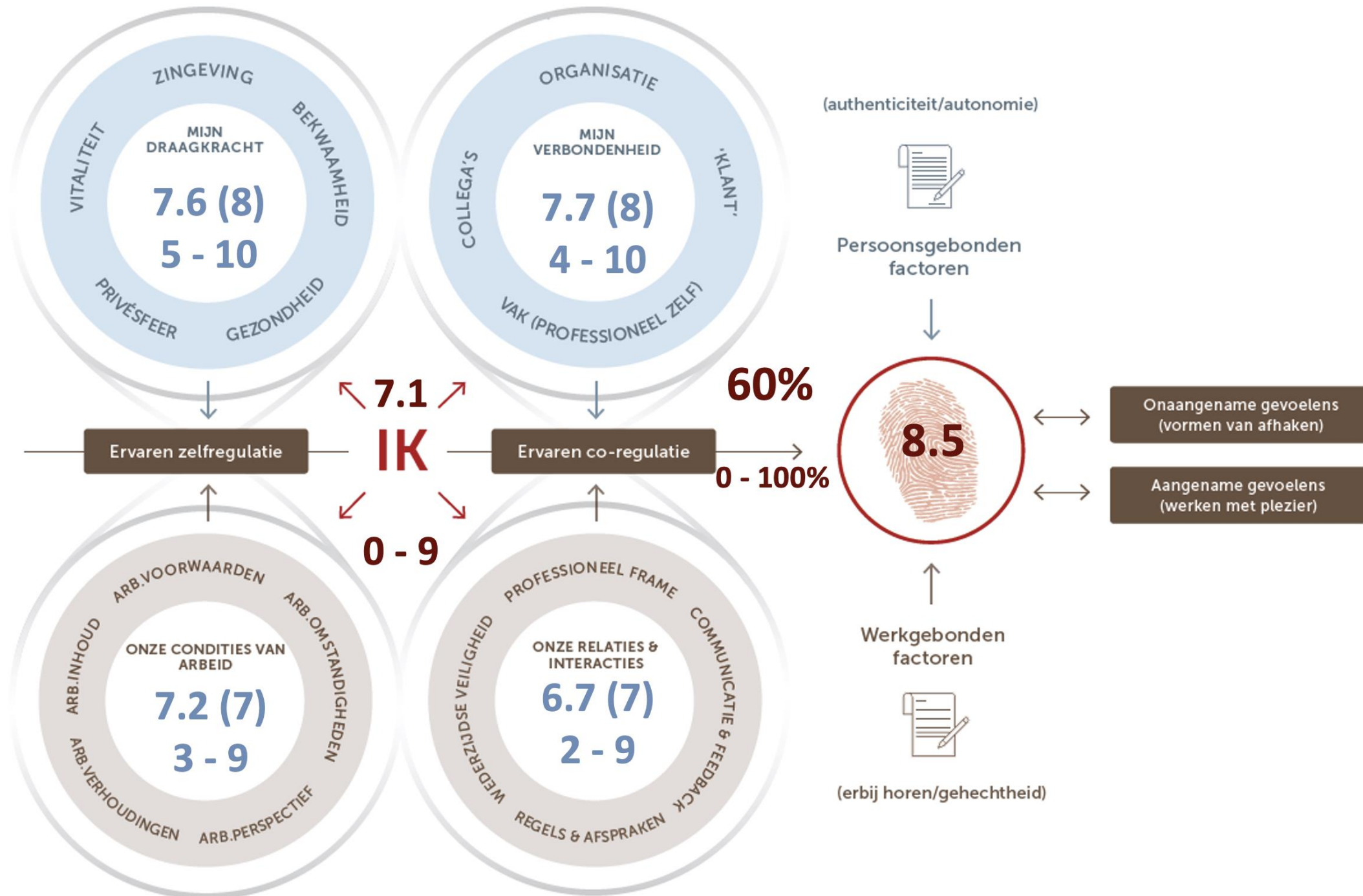
Onderzoek verzuim/PSA [projectfasering]

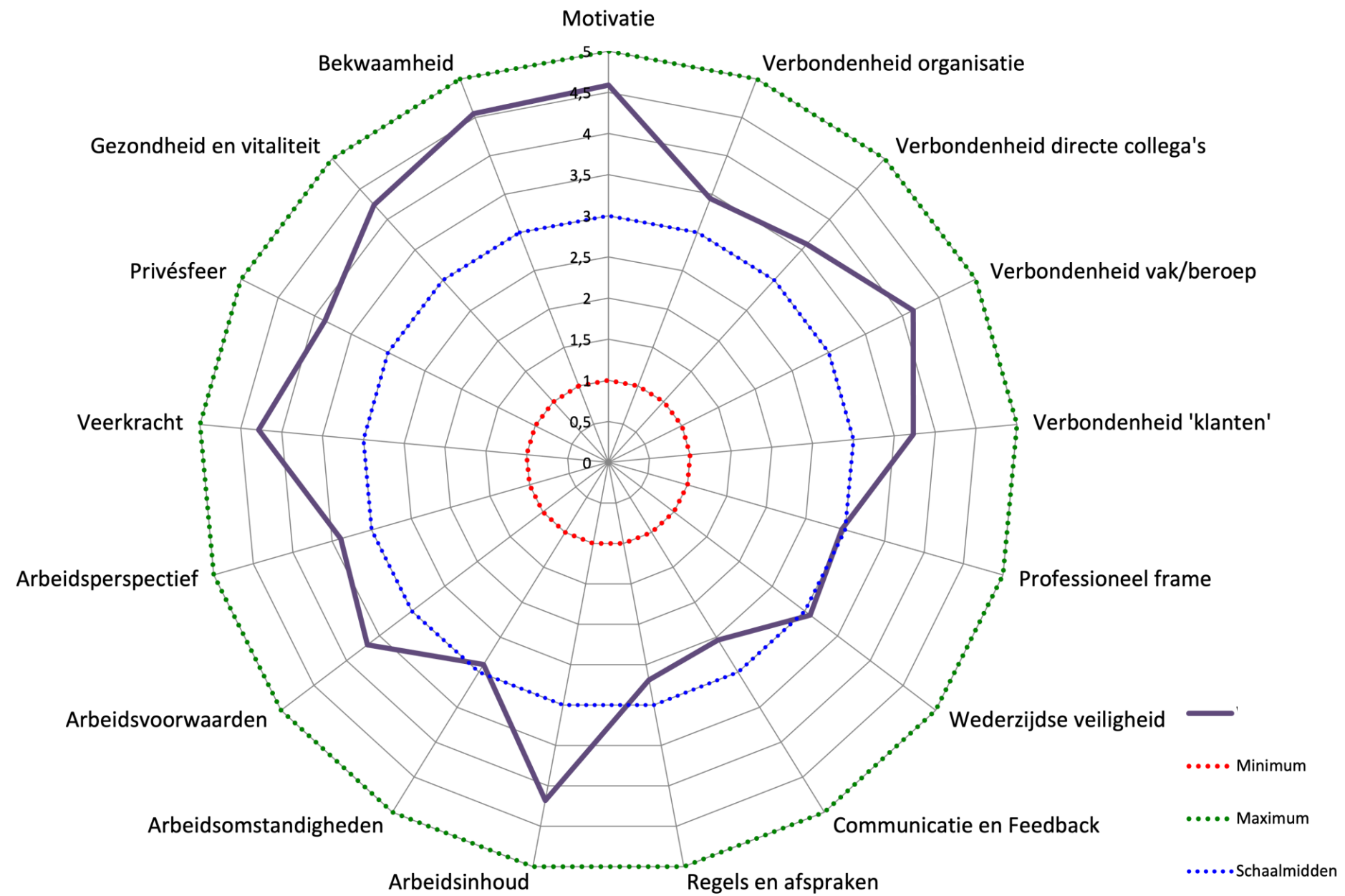
EEN INTEGRALE KIJK VANUIT DE ERVAREN KWALITEIT VAN ARBEID

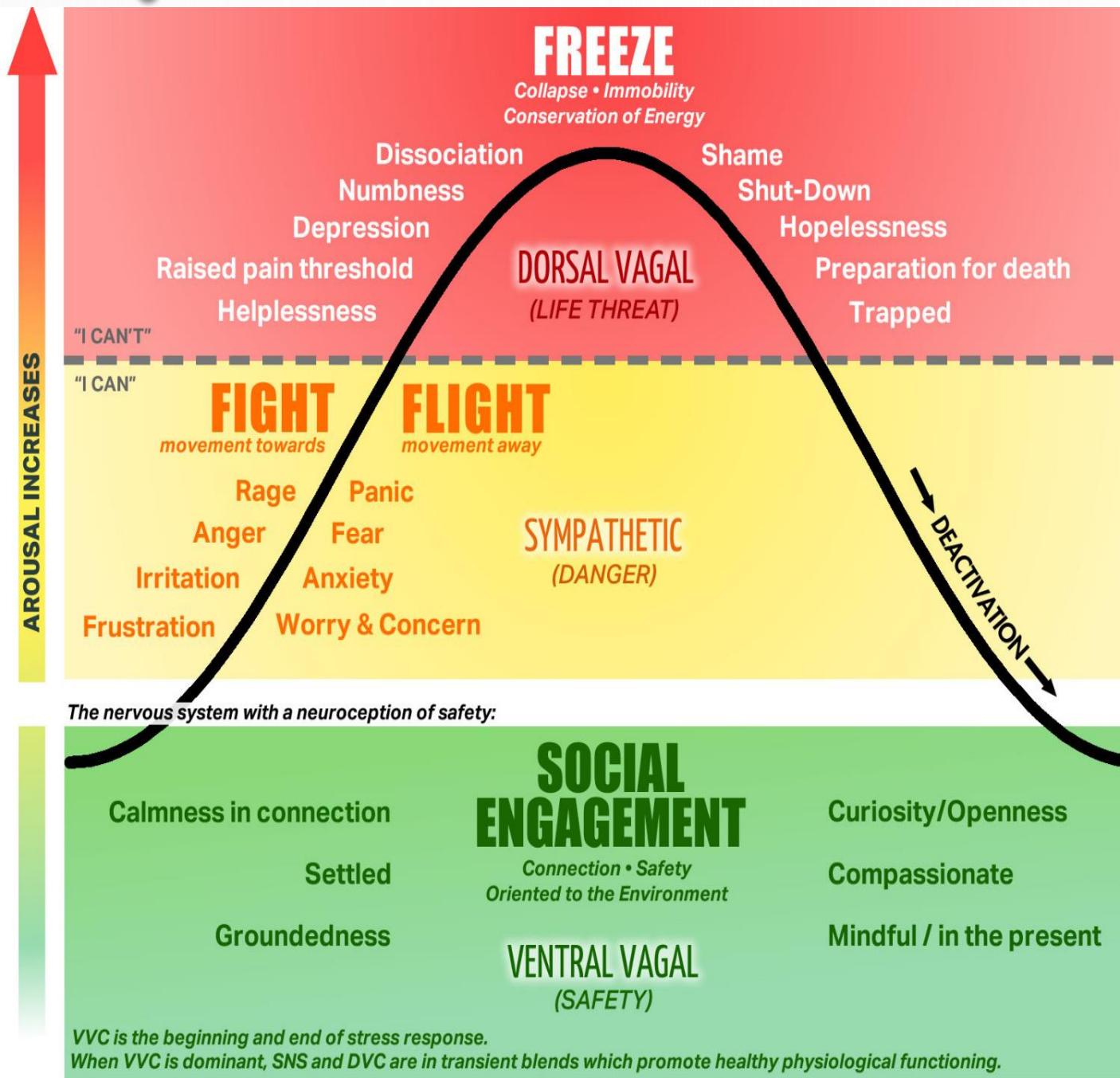
FASE	Informatie en voorlichting	Vorbereiden & opstarten onderzoek	Diagnose en -analyse: deskresearch	Diagnose en -analyse: interviews	1 ^e Terugkoppeling <i>(validering uitkomsten)</i>	Definitieve Terugkoppeling <i>(presentatie uitkomsten)</i>		
INHOUD	Beleidsbepaling Commitment <i>[sense of urgency]</i> Contractering <i>indien gewenst:</i> - directie/management - HRM - units/afdelingen - MR/OR (werknemers)	Werkzaamheden: 1. Link vragenlijst <i>(indien nodig)</i> 2. Introductiebrief personeel 3. Legenda vragenlijst 4. Namen voor interviews (email adressen) 5. Ontvangen relevante documenten voor desk-research 6. Overige	Contextanalyse: - verzuim - werkdruk - relevante beleidsstukken Kostenanalyse <i>(indien relevant)</i> Vragenlijst uitzetten Contact bedrijfsarts (BA) & vertrouwenspersoon	Interviewen: Eridanos nodigt uit - representatieve doorsnede - extra vragen aanreiken - terugkoppeling respons vragenlijst	Tijdens een digitale terugkoppeling met de meest betrokkenen bespreken we de uitkomsten en valideren zo het onderzoek.	Vervolg: - (her)bezinnen op de uitkomsten - (her)plannen - toezenden aan MR/OR		
AANPAK	regelmatige afstemming: vaak gebeuren er niet voorziene 'dingen' of is er aanpassing nodig (doorlooptijd 10 -12 weken)					Evaluatie		
a introductie (project)aanpak	b - afstemming tussen Eridanos en contactpersoon - toezenden 3, 4 en 5	c - uitzetten vragenlijst - gegevens BA en vertrouwenspersoon	d communicatie in de organisatie	e - organiseren 1e terugkoppeling - schrijven bondige rapportage - advies vervolgaanpak	f - organiseren terugkoppeling - aanbieden adviesrapport - afspraken eventueel vervolg			
❖ monitoring ❖			❖ monitoring ❖		❖ monitoring ❖		❖ monitoring ❖	



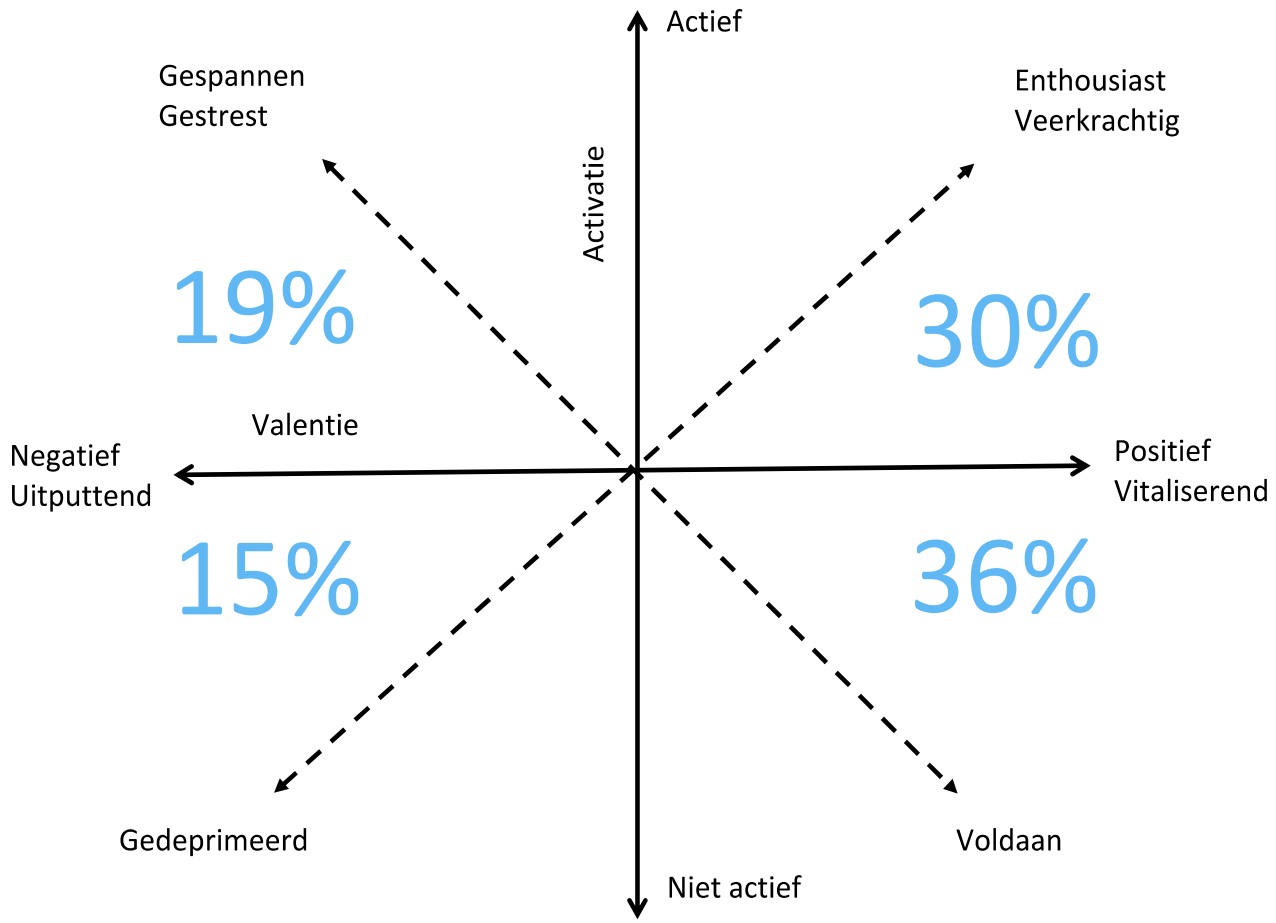
UITKOMSTEN: kwantitatief







Het circumplexe model van emoties





VRAGEN?

DANK U VOOR UW AANDACHT!