

Morele aspecten rond gezondheidsmanagement

t.b.v. de reader "Ethiek voor HRM" Major 5

dr. C. Aarsbergen

In dit artikel komen de morele aspecten en dilemma's rond gezondheidsmanagement aan de orde. Behandeld worden de ethisch lastige aspecten rond zwart- en grijsverzuim en de privacyproblemen in het preventiebeleid. Ook gaan we in op de wil om echt iets te doen aan de werkdruk omdat een hoge arbeidsproductiviteit ook gunstig is. Verder kijken we naar de discussie over het rechtvaardig verdelen van de ziektekosten, die volgens werkgevers toch wel heen eenzijdig bij hen wordt gelegd.

Telkens wordt bij deze gezondheidskwesties bekeken wat de morele dilemma's zijn en wat goed werkgeverschap in deze context betekent?

Inleiding

Gezondheidsmanagement als HR-taak	Vrijwel elke HR-adviseur heeft ook het gezondheidsmanagement als taak. Het bestaat uit het uitvoeren van het verzuimbeleid, maar er is vaak ook een preventiebeleid. Het doel is om de gezondheid van de werknemer te bevorderen, ziekteverzuim te verminderen en uitstroom naar arbeidsongeschiktheid te voorkomen. Gemakkelijk is deze taak niet. Allereerst zijn
Complicerende factoren:	er allerlei juridische haken en ogen waarmee rekening gehouden dient te worden. De regeldruk in Nederland op dit gebied is erg groot en het is voor werkgevers vaak lastig om überhaupt aan alle (soms tegenstrijdige) wetten te kunnen voldoen. Maar ook in morele zin, is de taak lastig. Zo kan de werkgever verder gaan wat de wet vraagt. Maar de organisatie kan er ook voor kiezen om de wettelijke mogelijkheden niet of niet volledig te benutten. De organisatie hecht dan veel belang aan de waarde 'goed werkgeverschap' en gaat dus qua morele verantwoordelijkheid verder dan de wet.
Demotivatie door hoge regeldruk	
Ruimte tussen goed werkgeverschap goed werknemerschap	Daarnaast hebben werknemers ook een verantwoordelijkheid richting het behoud van hun gezondheid en het voorkomen van ziekteverzuim. Tussen deze twee waarden zit ruimte, waar de HR-adviseur gebruik van kan maken. Vanuit goed werkgeverschap kunnen vanwege inbreuk in het privéleven of lichamelijke integriteit bepaalde preventieve maatregelen niet gevraagd worden, terwijl vanuit goed werknemerschap de werknemer daarvoor uit eigen beweging kiest.
Weerzin inmenging privéleven	Wat een effectief gezondheidsmanagement tegenwerkt, is dat er in Nederland een algemene schroom heerst om zich te bemoeien met de ander. Liever gunt men elkaar vrijheid. Medewerkers reageren vaak ook negatief wanneer er iemand zich in hun privéleven mengt. Maar veel gezondheidsproblemen hebben te maken met de persoonlijke keuzes van werknemers zoals het (ongezond) eten, het roken van sigaretten of een stickie, of het op nahouden riskante hobby's. Dit maakt gezondheidsmanagement een lastig onderdeel van het HR-takenpakket.

Juridische kennis Deze bijdrage gaat in op vooral de morele aspecten rond gezondheidsmanagement. We gaan ervan uit dat je de juridische kennis rond dit thema reeds in je bagage hebt of elders¹ verwerft.

Verantwoordelijkheid voor veiligheid, arbo en welzijn

Arbo en veiligheid

Wettelijke verantwoordelijkheid veiligheid en arbo De Nederlandse wetgeving is zeer uitgebreid om ervoor te zorgen dat de verantwoordelijkheid voor veiligheid en arbeidsomstandigheden zich niet beperkt tot de morele verantwoordelijkheid van de werkgever, maar dat het wettelijk ook verplicht wordt gesteld. Daarvoor is de gezondheid van de beroepsbevolking te belangrijk voor.

Hoge regeldruk De regeldruk op dit gebied wordt door werkgevers als erg hoog ervaren. Men ziet vaak door het bos de bomen niet meer en menig directlid hoopt dat de HR-adviseur er wel uitkomt. Soms conflicteren de regels op het gebied van arbo of veiligheid weer met andere regels, bijvoorbeeld op het gebied van milieu. Niet elke werkgever, met name in het MKB, is daarom gemotiveerd om zich aan alle regels te houden en dat heeft zo zijn uitstraling op de mogelijkheden voor HR.

demotiverend

220.000 ongevallen Ondanks alle wetgeving vinden er jaarlijks toch zo'n 220.000 ongevallen plaats, waarvan 80.000 gevallen die spoedeisende hulp vereisten (bron: CBS, 2012). Wanneer dat in de organisatie plaats vindt, is de schrok groot en dan is de motivatie er meestal wel.

Verantwoordelijkheid voor werkgevers en werknemers Overigens, niet alleen voor werkgevers, maar ook voor werknemers zijn er wettelijk vastgelegde verantwoordelijkheden om nadelige gevolgen voor gezond- en veiligheid te waarborgen. Ze moeten zich aan de richtlijnen houden en kunnen zelfs aangeklaagd worden als ze dat niet doen. (Zie hiervoor verder de Arbowet 1998).

Goed werknemerschap Goed werknemerschap gaat in die zin nog wat verder. Daar waar werknemers onveilige situaties signaleren, nemen ze een proactieve houding in door het te melden en er wat aan te doen. Een goed werkgever biedt voor de meldingen natuurlijk alle ruimte.

Welzijn

Verantwoordelijk welzijn Onder goedwerkgeverschap wordt tegenwoordig ook verstaan dat er verantwoordelijkheid wordt genomen voor het welzijn van medewerkers. Het is meestal vooral de HR-adviseur die deze taak op zich krijgt om ervoor te zorgen dat de werksfeer gunstig is en blijft.

¹ Zie o.a. "Gezondheid, veiligheid en welzijn", uit Human resourcemanagement. Een inleiding, van M. Foot en C. Hook, Pearson Education 2014.

Medewerkers onderling Ten aanzien van de relatie van de medewerkers onderling, zou er op de werkvloer een 'pestsfeer' kunnen voorkomen. Geredeneerd zou kunnen worden dat de sfeer op de werkvloer een verantwoordelijkheid is voor volwassenen zelf. Maar wanneer als gevolg van het pesten medewerkers een burn-out krijgen, wordt de werkgever toch wel verantwoordelijk gehouden voor het ontbreken van een antipestbeleid te hebben. Dus toch maar proberen de rotte appel in de afdeling en de meelopers te traceren en daarmee een gesprek aangaan.

Relatie leidinggevende-werknemer Ten behoeve van het welzijn van de medewerkers, dient de relatie met de leidinggevende ook goed te zijn. Ook hier kan rattengedrag de werksfeer verpesten. Vanuit HR is overigens dit aspect van de onderlinge relaties goed te managen. Zo kan in de jaarlijkse functioneringsgesprekken opgenomen dat de werknemers ook feedback geven op hun leidinggevende. Daarnaast kan de tevredenheid over de leidinggevende ook een thema zijn in het medewerkerstevredenheidsonderzoek. Wel moet opgepast worden dat werknemers daarin niet anoniem 'wraak' nemen op de in hun ogen te veeleisende leidinggevend. Tegelijkertijd moet het onderzoek ook weer ruimte bieden voor terechte negatieve feedback. Uit angst voor represailles van de leidinggevende, komt dergelijke informatie niet altijd naar voren in een één-op-ééngesprek, waardoor mogelijk rattengedrag van leidinggevend niet gesignaleerd wordt.

Verzuimbeleid

Verzuimbeleid Voor de HR-adviseur kan het verzuimbeleid ook de mogelijke morele hoofdbrekens opleveren.

Verschil zwart en grijs verzuim In het spraakgebruik rond verzuimmanagement wordt een onderscheid gemaakt tussen zwart en grijs verzuim. Er is sprake van zwart verzuim wanneer iemand niet echt ziek is. De medewerker 'belazert' gewoon de boel. Bij grijsverzuim zijn er wel gezondheidsklachten, maar die zijn wat minder zwart-wit. De één meldt zich wel ziek en de ander niet (bijvoorbeeld bij verkoudheid of ongesteldheid). We nemen daarbij het zwart verzuim en het grijsverzuim onder de loep.

Zwart verzuim

Persoonskenmerken zwartverzuimer Rond zwart verzuim blijkt de persoonlijkheid van de medewerker een rol te spelen. Zo wordt blijkt dat de zwartverzuimer meestal een weinig "integer persoon is, niet veel verantwoordelijkheidsgevoel kent en niet sociaal georiënteerd"² is. Het zijn dus mensen die je liever niet in de organisatie hebt. Een goed psychologisch onderzoek of assessment is helaas niet altijd

² Hell, Jürgen, *Gezond Verzuimmanagement*, 2004

de garantie dat deze medewerkers niet door de procedure heen glippen. Ze doen zich de proeftijd goed voor en laten hun ware aard zien wanneer er een vast contract getekend is. Typisch voor een zwartverzuimer zijn de smoesjes. In het begin geloof je ze nog wel. Het zijn vaak ook klachten die lastig medisch te controleren zijn: migraine, rugpijn, buikpijn of vermoeidheid. Op een bepaald moment slaat als manager dan toch de twijfel toe. De werknemer meldt zich wel erg vaak ziek. Kloppen de opgegeven redenen wel? Een griep heeft iemand meestal slechts een keer per jaar?

Spoedcontroles	Bij vermoeden van onterecht verzuim is er voor de werkgever de mogelijkheid om een spoedcontrole te laten verrichten door uitvoeren via de arbodienst. Enige terughoudendheid is hierin geboden. Immers, is de werknemer écht ziek, dan kan de spoedcontrole als een <i>teken van wantrouwen</i> ervaren worden waardoor de arbeidsmotivatie een enorme knauw kan krijgen. Als manager kan je van te voren aan alle medewerkers ook communiceren dat de er regelmatig steekproefsgewijze spoedcontroles plaatsvinden, zonder aanzien des persoons. De vertrouwensrelatie staat dan niet op spel en er gaat bovendien een preventieve werking van uit. Potentiële zwartverzuimers weten dan dat onterecht verzuim gecontroleerd wordt.
Teken van wantrouwen	
Mogelijkheid ontslag	Is zwartverzuim geconstateerd, dan kan de werkgever overgaan tot ontslag van de werknemer. De wetgever is bij zwartverzuim minder beschermend richting de werknemer als anders. Er is namelijk sprake van een ernstige vertrouwensbreuk. Het contract tussen werkgever en werknemer waarbij de werknemer arbeid levert in ruil voor loon is in wezen opzettelijk gebroken door de werknemer zelf.
Goed werkgeverschap zwartverzuim	Bij zwartverzuim houdt goedwerkgeverschap in dat alvorens overgegaan wordt tot ontslag eerst gekeken wordt naar wat de werkelijke reden is voor het onterechte verzuim. Immers, het verlies van een baan heeft voor de werknemer enorme negatieve consequenties in financiële en emotionele zin. Gekeken kan worden of met een ernstige waarschuwing kan worden volstaan en of er wat aan de situatie gedaan kan worden.
Overbelaste ouders	Een hedendaagse veelvoorkomende reden voor zwartverzuim is de overbelasting van jonge ouders. De snipperdagen zijn op terwijl de kinderen en besmettelijke ziekte hebben en niet naar de kinderopvang mogen. Ten einde raad meldt één van de ouders zich ziek. Wellicht moet voor deze ouders de balans tussen werken en zorg verbeterd worden door bijvoorbeeld meer in deeltijd te werken.
Vluchtgedrag	Een andere reden voor zwartverzuim is het duiken voor verantwoordelijkheid. Er moet bijvoorbeeld een belangrijke presentatie gegeven worden en ineens is de medewerker ziek. De medewerker vlucht in ziek zijn omdat hij of zij de bepaalde taken in zijn of haar functie niet aankan. Het vluchtgedrag kan bijvoorbeeld voortkomen uit het feit dat iemand een baan gekregen heeft door tijdens het sollicitatiegesprek te bluffen. De hoogmoed

komt uiteindelijk ten val,. Maar vluchtgedrag kan ook voortkomen uit het feit dat iemand de promotie of de baan onderschat heeft. De intentie was oprecht, maar in de praktijk blijkt het gewoon te moeilijk te zijn.

Organisatie verantwoordelijk? Goed werkgeverschap betekent ook dat de HR-adviseur zich afvraagt of hier de organisatie zelf een verantwoordelijkheid heeft. Het komt bijvoorbeeld relatief vaak voor dat een specialist, die inhoudelijk erg goed is in haar of zijn werk, vanwege de goede prestaties bevorderd wordt tot de manager van de afdeling. Goed zijn in je vak betekent namelijk nog niet dat je beschikt over leidinggevende capaciteiten. Wanneer het in zo'n geval misgaat, ligt er een verantwoordelijkheid voor de organisatie om deze werknemer een andere functie binnen de organisatie aan te bieden, bij voorkeur op andere afdeling waar een nieuwe start gemaakt kan worden.

Verzuimcultuur

In de mate van verzuim, blijkt ook de cultuur een rol te spelen. Er kan in organisaties zelfs sprake zijn van een verzuimcultuur.³ Medewerkers melden zich geregeld ziek en dat wordt onderling als 'normaal' beschouwd. Het betreft meestal arbeidsorganisaties waarin het werk zelf niet altijd even boeiend wordt beschouwd en medewerkers primair werken voor het geld. Een verzuimcultuur kan ook in organisaties heersen waar een vrije grote 'flexibele schil' aanwezig is en daardoor weinig intrinsieke betrokkenheid bij de organisatie is. Om toerbeurt wordt er een baaldag opgenomen en ze worden 'strategisch' ingepland. Men kijkt hoeveel zieken er zijn op de afdeling en als dat meevalt dan weet men ook dat de collega's dat wel kunnen opvangen. (Met het presenteren van verzuimcijfers, moet in dit geval het management voorzichtig zijn. Het te hoge gemiddelde wordt door de arbeider als norm beschouwd en wanneer de cijfers lager uitvallen is dat juist weer extra reden voor verzuim.)

Goed werkgeverschap
zwarte verzuimcultuur

grenzen stellen

Wanneer er een vermoeden is dat er in de organisatie een verzuimcultuur heerst waarin zwartverzuim voorkomt, dan houdt goed werkgeverschap in dat er duidelijkheid wordt verschaft en grenzen worden gesteld. Gecommuniceerd dient te worden dat 'baaldagen' tot het zwartverzuim behoren, waarop de sanctie ontslag staat. Een actief beleid is nodig om de verzuimcultuur te veranderen. Dit zou kunnen door de komende periode altijd controle te laten plaatsvinden bij een ziekmelding in dit ook te communiceren. Dit kan meer kosten dan dat het opbrengt, maar voor het veranderen van de cultuur toch noodzakelijk. "Zachte heelmesters maken stinkende wonden" zegt een oud Nederlands spreekwoord. Goed werkgeverschap betekent ook het stellen van grenzen. Er dient een einde gemaakt moet worden aan zo'n letterlijk verziekende cultuur.

³ Hell, Jürgen, *Gezond Verzuimmanagement*, 2004

Grijs verzuim

Grijs verzuim

De grijsverzuimer heeft in tegenstelling tot de zwartverzuimer wel gezondheidsklachten, maar ze zijn in het algemeen wat minder ernstig van aard. De één neemt een aspirientje en gaat toch naar haar werk, terwijl de ander met dezelfde klachten zielig in de bank kruipt. Binnen de diverse organisaties zijn er grote verschillen in ziekteverzuim te zien, variërend van gemiddeld 3% tot 8%. Voor de manager die het ziekteverzuim naar beneden wilt brengen, liggen vooral hier de kansen.

betrokkenheid

Zijn de grijsverzuimers meteen minder betrokken? Er is inderdaad een correlatie tussen minder bevoegenheid en de neiging om bij ziekte sneller thuis te blijven⁴.

Wat kan je als manager doen aan een minder betrokken medewerker waarbij de oorzaak niet in de organisatie zelf ligt?

Functioneringsgesprek

Het jaarlijkse functioneringsgesprek biedt de mogelijkheid om de geringe betrokkenheid en het 'boven-het-gemiddelde' ziekteverzuim expliciet aan de orde te stellen. Hoe komt dit volgens de medewerker zelf? Een belangrijk moreel principe is immers *hoor en wederhoor*. Je kunt in zo'n functioneringsgesprek bovendien zelf *open en eerlijk* zijn tegenover de medewerker over jouw indruk van hem of haar. Voor jou is de geringe betrokkenheid mogelijk reden om dit jaar geen premie, bonus of extra periodiek te geven. Die zijn er niet voor het 'normaal' verrichten van het werk, maar voor medewerkers die in positieve zin opvallen.

Maatwerk

Gezegd hebbende dat gebrek aan betrokkenheid een belangrijke oorzaak voor grijsverzuim is, moet meteen genuanceerd worden dat dit niet voor iedereen geldt.

Neem als voorbeeld de altijd tiptop verzorgde accurate maar ook hardwerkende secretaresse. Ze wordt al onpasselijk bij de gedachte dat zij zich al niesend met een rode snotneus onder de collega's moet begeven. Ook al heeft zij geen koorts, ze blijft thuis. (Overigens, onder Japanners is het zeer onbehoorlijk om zich al snotterend op het werk te vertonen. Je steekt immers collega's aan! Als je toch onder de mensen moet zijn, dan een mondkapje voor!).

Een goed manager kent zijn mensen en weet wie er betrokken is of niet. Goed werkgeverschap betekent dat verzuimbeleid maatwerk is, hoe fanatiek de top het verzuim wenst terug te brengen door puur te sturen op cijfers.

⁴ Hell, Jürgen, *Gezond Verzuimmanagement*, 2004

oog voor het individu	Vanuit de top kunnen er ambitieuze doelstellingen geformuleerd worden om het ziekteverzuim terug te brengen. Vanuit goed werkgeverschap is bij een al te voortvarende aanpak van ziekteverzuim belangrijk dat niet alle werknemers over één kam worden geschoren. Blijf oog voor het individu en zijn of haar prestaties de rest van het jaar door.
Grijs verzuimcultuur	Naast een (zwarte) verzuimcultuur waarin het gebruikelijk is om af en toe 'baaldagen' op te nemen, kan er ook een verzuimcultuur zijn waarin het vanzelfsprekend is om bij lichte gezondheidsklachten thuis te blijven. Wat kunnen hiervan de oorzaken zijn?
Morele boekhouding	Medewerkers kunnen een soort 'morele boekhouding' op na houden op basis van 'voor wat hoort wat'. Grijsverzuim wordt dan gerechtvaardigd wanneer medewerkers het gevoel hebben dat hun manager onvoldoende achter hen staan, nauwelijks inspraak duldt, of hen destijds oneerlijk behandeld heeft. Is men licht ziek, dan leidt dit niet tot het gewenste innemen van een aspirientje en het even doorbijten om toch op het werk verschijnen. In de onbewuste morele balans vindt de medewerker en de collega's het juist geheel terecht om gewoon ziek thuis te blijven. Er is op de werkvloer een wantrouwen richting het management. Dat wantrouwen blijkt overigens ook nog eens enorm te kunnen binden. Er is een gezamenlijke vijand en dat smeedt mensen aan elkaar.
Wantrouwen	Om een (grijs) verzuimcultuur tegen te gaan is het dus belangrijk om het wantrouwen richting het management te herstellen. Probleem is dat dit niet met wat eenvoudige managementtrucjes mogelijk is. Medewerkers voelen nu eenmaal feilloos aan wanneer integriteit geveinsd is en niet echt van binnen uit komt (dus intrinsiek gemotiveerd is). Vertrouwen is een morele waarde die een persoon de ander schenkt en niet af te dwingen is. Net als de liefde is vertrouwen niet te manipuleren. Daarbij speelt nog ook het probleem dat 'vertrouwen per voet komt en te paard gaat'. Zorgvuldig opgebouwde werkrelaties kunnen in één klap teniet gedaan worden wanneer medewerkers zich met weinig respect behandeld voelen. Grijs ziekteverzuim is dan ook een belangrijke indicator van wantrouwen op de werkvloer.
Herstel vertrouwen	

Preventiebeleid

Preventiebeleid	Ziekteverzuim kan ook het gevolg zijn van een ongezonde leefstijl of andere keuzes in het privéleven. Werkgevers zijn verplicht bij ziekte het loon door te betalen (tenminste 70%) en voelen in financieel opzicht dus direct te gevolgen van ziekteverzuim. Het is hen dan ook veel aan gelegen het gemiddelde ziekteverzuim terug te brengen. Voorkomen is beter dan genezen en organisaties gaan steeds vaker over tot een preventiebeleid.
-----------------	---

Veel medewerkers roken, zijn te dik en bewegen te weinig. Zo is er diverse initiatieven⁵ om overgewicht en nicotineverslaving tegen te gaan. Met het preventiebeleid zijn echter ook de nodige morele problemen gegeven. Ze concentreren zich vooral rond de privacy van de werknemer.

Respecteren vertrouwelijkheid

Belang vertrouwelijkheid Voor het welslagen van het preventiebeleid is het essentieel dat de vertrouwelijkheid gegarandeerd wordt. Medewerkers moeten met hun diëtiste of sportleraar open kunnen praten over hun slechte eetgewoontes of belabberde conditie. Deze gegevens mogen dan ook nooit terecht komen in het personeelsdossier.

Bemoeien privéleven

Bemoeienis privéleven Veel HR-adviseurs voelen bij het nemen van werkelijk effectieve maatregelen de nodige schroom om zich met het privéleven van medewerkers te bemoeien. Ook zijn ze bewust of onbewust bang voor de reactie van de medewerkers: "Waar bemoei je je mee?"

Op basis vrijwilligheid In de praktijk betekent dit dat preventiebeleid alleen op basis van vrijwilligheid wordt uitgevoerd. Bedrijven stimuleren en faciliteren, maar dwingen of verbieden niet. Echt effectief is dat niet altijd. Werknemers blijven bijvoorbeeld stug roken voor de deur en eten kroketten in friet in de kantine, waar overigens ook geen frituurverbod geldt. Volgens de SER⁶ dient vrijwilligheid inderdaad het uitgangspunt te zijn, maar wanneer leefstijlgedrag aantoonbaar leidt tot verminderd functioneren op het werk, dan wordt er toch wel een grens overschreden. Volgens de SER, kan goed werkgeverschap dus ook betekenen dat de werknemer actief aangesproken wordt op zijn of haar verantwoordelijkheid om het gedrag te veranderen. Maar veel HR-adviseurs hebben moeite om dit te doen en de consequenties aan te geven die verbonden aan het uitblijven van gedragsverandering.

Goed werknemerschap In de preventiepraktijk, zit ook veel ruimte tussen goed werkgeverschap en goed werknemerschap. Daar kan een HR-adviseur gebruik van maken. Als goed werkgever kan het problematisch zijn om zich te bemoeien met het privéleven van de medewerker. Zo kan er bijvoorbeeld uit respect voor de lichamelijke integriteit niet gevraagd worden een bepaald medicijn in te nemen dat ziekteverzuim tegen gaat. Een goed werknemer, daarentegen, gaat zelf naar de dokter en doet er alles aan om het ziekteverzuim terug te brengen tot een minimum. De HR-adviseur kan bij dilemma's rond privacy en lichamelijke integriteit wel gebruik maken van deze ruimte en de werknemer aan te spreken op het goed werknemerschap.

⁵ Bied tegenwicht aan overgewicht, Stichting van de Arbeid, 2008

⁶ Een kwestie van gezond verstand, SER, 2009

Preventiebeleid en het voorkomen van stress

Het krijgen van een burn-out is tegenwoordig helaas een veelvoorkomende oorzaak voor ziekteverzuim. Het voorkomen dat de werkdruk te groot wordt, is daarom ook een morele verantwoordelijkheid. Tegenwoordig is het ook juridisch binnen de Arbowet vastgelegd dat werkgevers expliciet aandacht moeten besteden aan de psychosociale belasting van medewerkers.

Oorzaak bij werknemers	<p>De oorzaak van stress ligt vaak bij de werknemer zelf. Het kan in de privé omstandigheden (partner, kinderen, schulden). Normaal gesproken kunnen medewerkers wel wat drukte aan, maar als het privé niet lekker loopt, dan is de werkdruk vaak de druppel die de emmer doet overlopen. Goed werkgeverschap betekent dat er tijdelijk wat rekening gehouden kan worden met de privéomstandigheden en dat de medewerker wat gas terug mag nemen.</p> <p>Ook zijn er perfectionisten, die maar geen punt achter het werk kunnen zetten. Goed werkgeverschap betekent dat deze – vaak overgemotiveerde medewerkers – tegen zichzelf beschermd moeten worden. Soms moet je ze na werktijd naar huis sturen.</p> <p>T.a.v. stress management is er een scala aan literatuur beschikbaar hoe burn-outs te voorkomen bij de diverse soorten werknemers.</p>
Oorzaak in organisatie	<p>De oorzaak van de te hoge werkdruk kan ook in de organisatie zelf liggen. Te denken valt aan organisaties waar cliënten of burgers direct contact met de medewerkers kunnen hebben zonder een ‘filter’. Ze worden daardoor constant gestoord. Of het prestatiebeloningssysteem waardoor het uiterste wordt gevergd. Een hoge arbeidsproductiviteit is voor een werkgever</p>
Goed werkgeverschap	<p>natuurlijk gunstig, maar goed werkgeverschap vraagt desondanks toch om goed onderzoek te doen wat de bronnen van de werkdruk zijn en hiervoor de juiste instrumenten toe te passen om de werkdruk weg te nemen. Het gebruik van veel van die instrumenten is wettelijk niet verplicht, maar moreel gezien wel passend bij het goed werkgeverschap.</p>

Rechtvaardige verdeling van verzuimkosten

In Nederland draaien werkgevers twee jaar (>10 werknemers) of 1 jaar (< medewerkers) op voor de verzuimkosten. Voor veel werkgevers zijn de winstmarges niet al te groot en is zo’n kostenpost moeilijk te dragen. Geprobeerd zal worden om van deze ‘kostenpost’ af te komen, maar ontslag tijdens een periode van ziekte mag wettelijk niet.

Buiten de schuld van de werkgever

Buiten schuld werkgever Wat door werkgevers als zeer onrechtvaardig wordt beschouwd is dat de doorbetalingsplicht ook geldt voor ziekteverzuim buiten de schuld van de werkgever om. Er is overigens geen doorbetalingsplicht wanneer de ziekte opzettelijk is, maar dat is in de praktijk nauwelijks aan te tonen.

Goed werknemerschap Met name vanuit MKB Nederland wordt gelobbyd voor wetgeving waarin ook 'goed werknemerschap' centraal staat. Werknemers zouden zelf een verzekering moeten afsluiten voor ziekteverzuim buiten de schuld van de ondernemer.

Opbouw verlof tijdens ziekteverzuim

Geen vakantieopbouw tijdens ziekteverlof Een andere doorn in het oog van veel werkgevers is dat medewerkers na het ziekteverlof eerst de opgebouwde vakantierechten gaan opmaken. Het maakt hen dan niet uit dat collega's al die tijd voor hen zijn ingevallen of dat er tijdens het ziekteverlof dure uitzendkrachten zijn ingehuurd. Volgens MKB Nederland zouden werknemers geen vakantierechten tijdens de ziekteverlof moeten opbouwen en er is zelfs een pleidooi om de verloren gegane uren door ziekteverzuim eerst in te halen. Voor deze ideeën is er vooralsnog geen politieke meerderheid. Dat de vakantievierende medewerker na ziekteverlof zich niet populair maakt in de organisatie, is natuurlijk iets dat u als HR-adviseur aan de orde kunt stellen als niet passend bij 'goed werknemerschap'.

Ten slotte

Rond gezondheidsmanagement wordt de HR-adviseur geconfronteerd met lastige morele aspecten, waarvoor niet altijd een standaard oplossing voor te vinden is. Wanneer de organisatie een goed werkgever wenst te zijn, kan de HR-adviseur verder gaan dan wat de wet vraagt. Goed werkgeverschap kan betekenen dat bepaalde verzoeken niet gedaan kunnen worden. Dit betekent echter nog niet dat een werknemer niet aangesproken zou kunnen worden op het goed werknemerschap.

Zwolle, oktober 2015
Dr. C. Aarsbergen