

Inhoud

Inleiding	7
De context van wellbeing	13
Het 'waarom' van mijn verhaal	15
Absenteïsme	21
Presenteïsme	30
Retentie	32
Generatiemanagement	38
Stressmanagement	41
Vorbereiding op een wellbeingstrategie	48
Deel I Zeven pijlers voor een proactief wellbeingbeleid	51
Pijler 1: Cultuur en waarden	53
Pijler 2: Het ABC van werkgeluk	64
Pijler 3: Groeikansen	74
Pijler 4: Mentale balans	82
Pijler 5: Fysieke gezondheid	108
Pijler 6: Sociaal contact	122
Pijler 7: Kies de juiste leiders	127

Deel II Hoe je als leidinggevende voor gelukkige, gezonde en gemotiveerde medewerkers zorgt	131
Jouw centrale rol in het werkgeluk van de medewerker	133
Verwachtingen over generaties heen	137
Goede leiders staan tussen de medewerkers	140
Kenmerken van goede leiders	145
Coachen naar een futureproof organisatie	158
Feedback en feedforward	161
Inspirerend motiveren	168
Leiden in crisisperiodes	173
Deel III Verzorg je eigen wellbeing	177
Doe aan selfcare	179
Focus op focus	184
Neem regelmatig pauze	193
Beweeg meer	197
Eet bewust en beter	202
Optimaliseer je slaap	209
Conclusie	216
Slotwoord	222
Een welgemeend woord van DANK	225
Bibliografie	229
Eindnoten	238

Inleiding

Op vrijdag 13 maart 2020 was ik klaar met het schrijven van dit boek. Dat dacht ik althans...

Ik was heel opgelucht en blij, want een boek schrijven vraagt inzet, tijd en focus. Het heeft een enorme impact, niet enkel op je eigen leven, maar ook op dat van je gezinsleden en je omgeving. Gedurende een hele periode moet alles wijken voor 'het boek'.

Wist ik veel dat de periode die volgde op het neerleggen van mijn pen in de geschiedenisboeken zou komen als 'de coronacrisis'. De dagen daarop volgden we met z'n allen angstig de berichten van de overheid. Er werden maatregelen genomen en de wereld ging in lockdown.

Zaken die we voordien onmogelijk achtten, bekijken we nu op een heel andere manier. Werkgevers die zich tot het voorjaar van 2020 halsstarrig bleven verzetten tegen thuiswerk, hadden plots geen andere keuze. Thuiswerk was namelijk zowel in België als Nederland een van de strenge maatregelen van de regering om de verspreiding van het coronavirus tegen te gaan. En zo werd thuiswerk op 17 maart 2020 van de ene dag op de andere de norm.

Leidinggevenden moesten ongewild en snel de controle loslaten en durven te vertrouwen. Erop vertrouwen dat hun medewerkers ook thuis het beste van zichzelf konden én wilden geven. Want ook al wisten veel bedrijfsleiders uit tal van bevragingen reeds dat een vlotte mobiliteit en een goede work-life-balans voor heel wat medewerkers vandaag van essentieel belang zijn, stonden slechts weinig bedrijven open voor thuiswerk.

Uit een recente enquête van hr-dienstenleverancier Acerta - begin 2020, vlak voor de overheidsmaatregelen tegen corona dus - bleek dat slechts 17 procent van de bedrijven in België een soepel beleid had rond telewerk. Nederland liep al een hele tijd voor op België en is qua telewerk trouwens koploper in Europa.

Half maart 2020 is er dus veel veranderd. Plots werd elk bedrijf verplicht om medewerkers van thuis te laten werken als hun baan dat toeliet. En zo merkten zelfs de grootste tegenstanders dat dit best haalbaar was. Dat medewerkers thuis productief konden zijn, zelfs al waren de omstandigheden op dat moment verre van ideaal.

Want tijdens de coronacrisis waren veel mensen niet alleen zelf thuis, ook hun partner en kinderen liepen daar rond. En dat kan best voor stress zorgen. Als het dus zelfs in deze moeilijke periode lukte, in een periode waarin angst en onzekerheid steeds meer de bovenhand namen, hoe goed zou het dan niet lukken als de situatie normaal was? Als de kinderen wél op school waren, als jij en je partner afspraken konden maken over wie op welke dag thuiswerkt en wie niet?

De coronacrisis was ook het moment bij uitstek om te zorgen voor een betere digitale werkomgeving voor medewerkers. Aan IT-afdelingen werd gevraagd om een tandje bij te steken, zodat alle medewerkers optimaal van thuis konden werken. Ook vergaderingen konden plots wel digitaal. Terwijl ik bij veel bedrijven met weerstand tegen thuiswerk vaak te horen kreeg dat dit de vergaderplanning in gevaar bracht en dus onmogelijk was.

Hoe pijnlijk, funest, bizar, duur en ongelukkig deze coronacrisis dus ook was, we moeten er ook de positieve kant van proberen te zien. Of zoals Winston Churchill lang geleden reeds zei: *'Never let a good crisis go to waste.'* Een gezegde dat al heel vaak werd gebruikt, maar dat op de coronacrisis absoluut van toepassing is.

Betekent dit dat er een revolutie komt in het thuiswerken? De tijd zal het uitwijzen. Zal iedereen nog een fysieke werkplek hebben of gaan we massaal digitaal werken? Gaan we van de open landscapes waar we met velen samengepakt zitten terug naar afzonderlijke kantoorruimtes, veilig en ver van elkaar? Of kiezen we voor flexdesks met veel meer *personal space*? Gaan we nog samen in volle vergaderzalen zitten of worden Zoom, Microsoft Teams en Google Hangouts de nieuwe norm? Wat betekent wellbeing in tijden van en vooral na corona?

Staan deze flexibele werkopties meer dan ooit centraal of zal er vanwege kostenbesparing geen aandacht voor zijn? Het zijn allemaal zaken waar bedrijven mee aan het experimenteren waren, en die in het voorjaar van 2020 noodgedwongen in een enorme stroomversnelling zijn terechtgekomen.

Wat gisteren de norm was, is dat vandaag plots niet meer. Wij zijn met z'n allen wat zoekende. De hele wereld werd verplicht om te leren communiceren, samen te werken en te coördineren via virtuele platformen en nog meer te begrijpen hoe deze manier van werken efficiënter en doeltreffender kan.

Emotionele intelligentie, duidelijke communicatie, snel beslissingen kunnen nemen zonder alle elementen in detail te kennen, en leiden met het hart en het hoofd, bleken de kerncompetenties van de meest succesvolle leiders in tijden van crisis. Het is in dit soort crisisperiodes dat echte leiders het verschil maken. De rol van hr is op zo'n moment zeer groot en de 'h' in hr staat meer dan ooit centraal, want het is een hele uitdaging om de medewerkers in dergelijke situaties geëngageerd te houden, net zo goed als hen fysiek en mentaal gezond te houden.

De cijfers over absentisme in mijn boek zullen er bij een volgende meting helemaal anders uitzien. Het aantal ziektebriefjes zal namelijk nooit zo hoog hebben gelegen als in het voorjaar van 2020. En in de toekomst wil niemand nog een collega met een hoest of verkoudheid in zijn buurt. Daar waar vroeger mogelijk gedacht werd dat iemand te snel thuisbleef van kantoor, zullen we voortaan blij zijn dat een collega er bewust voor kiest thuis te werken.

De corona-uitbraak heeft een enorme impact gehad op de economie, op onze manier van werken en op onze manier van leven. Maar we moeten vooruitkijken nu. En meer dan ooit beseffen hoe kwetsbaar we zijn. Beseffen dat we als bedrijf enkel met gezonde medewerkers sterker uit zo'n crisis kunnen komen. Want laten we eerlijk zijn: het zal ongetwijfeld niet de laatste crisis zijn die we meemaken.

Dus hier ben ik dan – iets later dan oorspronkelijk voorzien, maar toch trots en gelukkig – met mijn tweede boek. Heel eerlijk, ik had nooit durven te dromen dat mijn eerste boek *Aftellen naar maandag* zo'n succes zou zijn. De derde druk is intussen bijna uitverkocht en het blijft hard gaan. En daar kan ik alleen maar blij om zijn. En dan gaat het mij niet zozeer om de verkoop van mijn boek zelf, maar wel om wat het de voorbije twee jaar heeft losgemaakt. Steeds meer organisaties begrijpen dat medewerkers hun belangrijkste kapitaal zijn en dat je goed voor dat menselijk kapitaal moet zorgen. Steeds meer bedrijven zetten heel bewust in op het welzijn van hun medewerkers. Dat maakt me blij.

Het feit dat jij dit boek nu in handen hebt en dit leest, doet me vermoeden dat ook jij gelooft in de kracht van gezonde, gelukkige, gemotiveerde en veerkrachtige medewerkers.

De voorbije vier jaar heb ik me volledig toegelegd op het welzijn van de medewerker. Eerst als Wellbeing Director bij Medialaan, later als auteur en nu als keynotespeaker in binnen- en buitenland en als wellbeing consultant.

Daar waar mijn eerste boek vooral gericht was op selfcare en wat de medewerker zelf allemaal kan doen, wil ik in dit boek vooral jou als bedrijfsleider, manager of hr-verantwoordelijke aanspreken. Want ook al is die zelfzorg cruciaal, mensen zullen zich maar gezond en gelukkig voelen in een organisatie als die bewust voor hen zorgt en de juiste werkomgeving creëert. Met leidinggevendenden die niet enkel spreken maar ook luisteren.

Het verzuim neemt alarmerende proporties aan. De stress bij medewerkers neemt alsmaar toe. Hun veerkracht ebt weg. We weten dat de snelle digitale ontwikkelingen steeds meer van ons verwachten en dat robots steeds meer bestaande banen zullen overnemen. We weten dat vandaag in veel bedrijven méér moet gebeuren met minder mensen en dat het in de *war for talent* steeds moeilijker wordt om het juiste talent te vinden.

Daarom is een welzijnsbeleid vandaag terecht een sleutelement bij steeds meer bedrijven. Misschien gaan sommige bedrijven daar voornamelijk mee om als een vorm van *employer branding*, om dat schaarse talent aan te trekken. Een welzijnsbeleid is echter meer dan dat. Het is van ontzettend groot belang om je medewerkers bij jou te kunnen houden. Retentie staat voorop. Maar hen 'gewoon houden' is niet voldoende. We willen medewerkers die energiek zijn, veerkrachtig, gemotiveerd. Medewerkers die elke dag met plezier aan de slag gaan. En dat willen we voor alle medewerkers, ook de meest ervaren mensen. Want voor het eerst werken vier generaties samen. Dus is het nodig dat alle medewerkers veerkrachtig en gezond blijven tot het einde van hun carrière. En het liefst met veel engagement en werkplezier.

Het is bijgevolg een en-en-enverhaal, waarin veel aspecten een rol spelen. En daar wil ik jou graag bij helpen, door bij deze drie vragen stil te staan.

- 1 Wat kun je als organisatie doen om veerkrachtige en gemotiveerde medewerkers te hebben?
- 2 Wat kun je als teamleider of manager doen om te zorgen voor een groter welbevinden bij je medewerkers?
- 3 Hoe kun je als manager goed voor jezelf zorgen en medewerkers inspireren en helpen om gezond en gelukkig te zijn?

Dit boek is een mix van cijfers, theorieën en ervaringen. Ik vul het hier en daar graag aan met mooie voorbeelden van bedrijven die de weg van wellbeing al een heel eind bewandelen en ervaren dat inzetten op wellbeing mooie winsten oplevert.

De titel van mijn boek is niet lukraak gekozen. Investeren in wellbeing zal je winst opleveren. In veelvoud.

- 1 Winst voor je organisatie. Daarbij denk ik niet enkel aan cijfers of aan je financiële balans. Die zullen eerder een gevolg zijn dan een doel.

- 2 Winst voor jou als leidinggevende, want door je teamleden te motiveren en te inspireren in plaats van te commanderen en te controleren, zullen zij vol overgave voor dat gemeenschappelijke doel gaan.
- 3 Winst voor je medewerkers. Dankzij jouw beleid, jouw aanpak en de vele initiatieven en je geloof in hen, zullen ze dolgraag voor jouw organisatie werken en met trots deel uit willen maken van het grotere verhaal.

Ik nodig je uit om dit boek te lezen op de manier die voor jou het best aanvoelt. Spring gerust van het ene thema naar het andere of lees elk deel van A tot Z. Aan jou de keuze. Laat je inspireren door de experts en de bedrijfsleiders die het welzijn van hun medewerkers vandaag al zeer hoog in het vaandel dragen. En denk ook even na over de citaten die je in het boek vindt.

Ik wens je veel leesplezier. Ik wens je veel winst. Zowel voor jezelf als voor je medewerkers.

Ann



De context van wellbeing

Het 'waarom' van mijn verhaal

Je medewerkers vormen samen het belangrijkste kapitaal van je onderneming. Ik hoop dat je daarvan overtuigd bent. Het zijn niet je cijfers die je futureproof maken, maar wel je medewerkers die deze cijfers realiseren. Als de onderneming succesvol omgaat met uitdagingen en kansen, dan is dat dankzij de inzet van je medewerkers. Het is enkel dankzij je medewerkers dat de onderneming haar doel zal bereiken.

Je zult moeten kunnen rekenen op mensen die zich wendbaar inzetten, die elke dag opnieuw enthousiast hun werk uitvoeren en het telkens opnieuw beter willen doen. Omring je dus met mensen op wie je kunt rekenen om zelf het initiatief te nemen, om bij te leren en de zorg voor je organisatie op zich te nemen. Dat zijn mensen die de energie en het enthousiasme hebben om over morgen na te denken. Enkel met gezonde, gelukkige en gemotiveerde medewerkers kun je als organisatie futureproof zijn.

Enkel met enthousiaste, energieke medewerkers zal jouw organisatie futureproof zijn.

Is dat allemaal de zorg van de organisatie? Ja, dat is het. Je hebt getalenteerde, gemotiveerde en gelukkige medewerkers nodig als je het verschil wilt maken. Aandacht voor wellbeing zorgt voor betere prestaties, meer inzet en meer creativiteit, en dus ook voor beter presterende ondernemingen.¹

Wie gelukkig is, presteert beter. Hoe beter de organisatie erin slaagt voor het welzijn van de medewerkers te zorgen of de medewerkers te inspireren om goed voor zichzelf te zorgen, hoe beter de medewerkers zullen bijdragen aan het welzijn van de organisatie.

WERKGELUK IN BELGIË

43 procent van de werkende Belgen geeft zijn baan een score van minstens 8 op 10. Daar staat tegenover dat bijna één op vier (23 procent) het werk hooguit een 5 op 10 waard vindt.² Die cijfers staan in het Nationaal Geluksonderzoek 2019 dat door het team van Professor Lieven Annemans van de UGent in samenwerking met NN (Nationale Nederlanden) is opgezet.

WERKGELUK IN NEDERLAND

Nederlanders scoren gemiddeld 7,2 op werkgeluk. 59 procent van de Nederlandse medewerkers, een meerderheid dus, ervaart veel werkgeluk en scoort het werk 7,5 of hoger op 10.

De overige 41 procent ervaart matig of geen werkgeluk en scoort het werk lager dan een 7,5 op 10. Dat blijkt uit onderzoek van de hr-dienstverlener Effectory waarvan de resultaten in 2019 zijn gepubliceerd.³

Wat bedoel ik met wellbeing?

Als ik op netwerkevents in een praatgroepje terechtkom en niet snel genoeg over mezelf vertel, gebeurt het regelmatig dat iemand me voorstelt als 'Ann die vroeger verantwoordelijk was voor de wellness bij Medialaan'. Dat is tenenkrommend. Sommige mensen verwarren wellbeing inderdaad met wellness. De verwarde mensen springen in hun gedachten naar een yogasessie, een uurtje stomen in de hamam of een kamer met een bedje om af te toe even te gaan liggen. Dan denk ik: die mensen hebben het helemaal niet begrepen.

Soms hoor ik managers zeggen dat ze ook met wellbeing bezig zijn omdat ze tijdens de zomer een gezellige barbecue hebben georganiseerd waar het heel mooi weer was en de kinderen spelletjes konden spelen, en

dat men ook nog met een groepje mensen de 20 kilometer van Brussel heeft gelopen. En wat ik ook heel vaak hoor: we geven gratis fruit en er is yoga!

Die verwarring verklaart de wat scheefgetrokken aandacht voor wellbeing van sommige leiders. In tal van organisaties wordt wellbeing als een extraatje gezien, een beetje verwennerij dat eigenlijk in de vrije tijd thuishoort, of als iets waar een glimlach bij past en dat dus weinig te maken heeft met het echte werk van de organisatie.

Wellbeing is echt wel meer dan dat. Een wellbeingbeleid gaat over de structurele zorg voor het welzijn van alle mensen in de organisatie, vandaag en morgen. Vanuit het perspectief van de leider gaat wellbeing over empathisch leiderschap, over autonomie verlenen, over leren en ontwikkelen, over jobcrafting en uiteraard heel sterk over het geven van feedback. Wellbeing voor de werknemer betekent ergens graag werken. En alle aspecten die ik zojuist heb opgesomd zijn van even groot belang.

Wellbeing gaat over de zorg voor het welzijn van alle mensen in de organisatie, vandaag en morgen.

HET BELANG VAN EMPLOYEE ENGAGEMENT

Uit de HR Barometer 2019 van de Vlerick Business School komt werknemersengagement naar voren als een van de drie topprioriteiten bij hr-professionals en bedrijfsleiders.

Uit onderzoek van Gallup blijkt echter dat **87 procent van de werknemers niet geëngageerd** is. Dat is best wel confronterend, vooral als je weet dat de werktevredenheid momenteel een hoog peil bereikt.

Ook al zijn mensen tevreden over de inhoud van hun werk en de samenwerking met de directe collega's, toch voelen ze minder verbondenheid dan ooit met de moederorganisatie zelf.



Inge Van Belle van Herculean Alliance, die expert is in medewerkers-engagement, detecteert drie sleutelelementen waar medewerkers naar op zoek gaan bij een werkgever voor een zinvolle invulling van hun baan. Die sleutelelementen zijn:

- **Een overtuigende toekomstvisie van de organisatie:** Medewerkers willen voelen dat ze hiertoe bijdragen, willen zich geapprecieerd voelen en trots zijn op wat het bedrijf doet.
- **Een optimale werkomgeving:** Medewerkers willen voldoende bewegingsvrijheid hebben om te doen waar ze goed in zijn en om hun vaardigheden verder te kunnen ontwikkelen.
- **Uitzonderlijke en inspirerende leiders:** Medewerkers willen een leidersfiguur die inspireert, vertrouwen geeft en duidelijk communiceert.

Een mogelijke definitie van wellbeing

Hoe kunnen we wellbeing op het werk definiëren? Karen Danna en Ricky Griffin hebben de literatuur en het onderzoek over wellbeing in de werkomgeving onderzocht. Zij stellen dat welzijn op het werk het resultaat is van een dimensie tevredenheid op het werk en een dimensie van lichamelijke en psychologische gezondheid. Danna en Griffin beschouwen wellbeing (inclusief gezondheid) op het werk als een geheel van *“the various life/non-work satisfactions enjoyed by individuals (i.e., satisfaction and/or dissatisfaction with social life, family life, recreation, spirituality, and so forth), work/job-related satisfactions (i.e., satisfaction and/or dissatisfaction with pay, promotion opportunities, the job itself, co-workers, and so forth), and general health.”*⁴

DE VIER VOORDELEN VAN MEDEWERKERSBETROKKENHEID⁵

- **Bron van productiviteit:** Bedrijven met geëngageerde medewerkers genereren twee keer zoveel inkomsten. Gelukkige medewerkers zorgen voor gelukkige klanten en die zorgen op hun beurt voor gelukkige aandeelhouders.
- **Say, stay & strive:** Toegewijde medewerkers vertellen vol trots over het bedrijf, de werkomgeving en de kansen die ze krijgen. Dat zorgt voor een positief effect op de retentie en trekt talent aan. Medewerkers voelen zich thuis op het werk en zullen proberen om verwachtingen te overtreffen en samen met het management een onvergetelijke organisatiecultuur te bouwen.
- **Sterke communicatie:** Medewerkers die weinig betrokkenheid voelen communiceren weinig. Zo'n gebrek aan communicatie en interactie kenmerkt een silocultuur. Geëngageerde medewerkers daarentegen houden er een gezonde, open communicatiestijl op na. Ze houden ervan om sterke werkrelaties op te bouwen.
- **Intrapreneurship:** Betrokken medewerkers zijn per definitie proactief. Ze brainstormen graag mee en houden ervan om out of the box te denken. Getriggerd door leergierigheid, zoeken ze gemakkelijker de grens van hun kunnen op. Een cultuur van ondernemerschap bevordert dan ook de betrokkenheid van medewerkers.

[Bron: *Harvard Business Review* – Purpose-Driven Organization].

Wellbeing is een gedeelde verantwoordelijkheid

Als je wilt zorgen voor meer wellbeing in de werkomgeving, moet je meer aandacht besteden aan alles wat de tevredenheid en lichamelijke en psychologische gezondheid van de medewerker beïnvloedt. Die zorg is een gedeelde verantwoordelijkheid. Het is de taak van de organisatie die het

welzijn van de medewerkers onderhoudt en meer welzijn mogelijk maakt, en het is de taak van de individuele medewerker, van wie zelfzorg, zelfontwikkeling en zorg voor de andere medewerkers verwacht wordt.

Een werkgever kan meer groenten en fruit aanbieden, maar het is de medewerker zelf die kiest om meer groenten en fruit te eten. Je kunt je kantoor zo inrichten dat mensen in stilte op hun werk kunnen focussen, maar uiteindelijk is het de medewerker die de stilte van de andere medewerker respecteert of niet respecteert. Vandaar dat we in dit boek eerst kijken naar wat je als werkgever kunt doen, om vervolgens toch ook in te zoomen op enkele tips voor de medewerker zelf.

Absenteïsme

Een belangrijke indicator voor wellbeing binnen een bedrijf is het verzuim, en in het bijzonder langdurig verzuim. Om de haverklap komt Volksgezondheid met nieuwe harde cijfers over dat absenteïsme, daarin bijgestaan door hr-dienstverleners. Door de overvloed aan statistieken is het moeilijk het bos nog door de bomen te zien.

In België is het ziekteverzuim de voorbije tien jaar met 34 procent gestegen.⁶ Securex berekende voor België dat het ziekteverzuim in de eerste helft van 2019 in bedrijven tot 1000 werknemers 7,32 procent bedroeg. Dat wil zeggen dat op een gemiddelde werkdag in de eerste helft van 2019 iets meer dan 70 werknemers op 1000 afwezig waren door ziekte.⁷ In 2018 lag het totale verzuimpercentage in België op 5,81 procent.⁸ Dat wil zeggen: op 1000 werkdagen zijn er 58 verzuimd wegens ziekte. In Nederland lag het gemiddelde verzuimpercentage eind 2018 op 4,2 procent.⁹ Op 1000 werkdagen waren er met andere woorden 42 verzuimd wegens ziekte.

Dat cijfer fluctueert van seizoen tot seizoen (onder meer door griep) maar het totale ziekteverzuim wordt flink omhoog getrokken door het langdurend verzuim. In België lag dat langdurig ziekteverzuim op 3,03 procent.¹⁰ Dat is een stijging met 75 procent tegenover 2008. Van de 58 verzuimdagen waren er dus 30 in langdurend ziekteverzuim. In België zijn sinds 2017 meer mensen langdurig ziek dan er mensen vergoed werkloos zijn.¹¹ In Nederland is het langdurig verzuim verantwoordelijk voor driekwart van alle verzuimdagen.¹²

Internationaal vergelijken is moeilijk, want België en Nederland hanteren andere definities over wat 'langdurig' verzuim is. In België is dat vanaf een maand, in Nederland vanaf zes weken. Ik onthoud vooral dat het met het absenteïsme de afgelopen jaren echt wel de verkeerde kant uitgaat. Steeds meer medewerkers worden vaker ziek, en steeds meer

medewerkers blijven langer ziek. Dan heb ik het niet over een seizoensgriep die voor een uitzonderlijke piek in het kortstondige absentieïsme

Psychische klachten
zorgen voor een steeds
langduriger verzuim.

zorgt, maar over de zorgelijke evolutie van het langdurige verzuim. Bijzonder zorgwekkend is de evolutie van het langdurend ziekteverzuim als gevolg van psychische klachten. Jaar na jaar

blijft het aandeel psychisch verzuim in het langdurend verzuim toenemen.¹³ Andere belangrijke oorzaken zijn spier-, pees- en botletsel.¹⁴

Verzuim kost veel geld

Het is duidelijk dat het ziekteverzuim onnoemelijk veel geld opsloopt. Het hr-dienstenbedrijf SD Worx berekende dat de gemiddelde directe ziektekosten voor een organisatie met 100 werknemers gemiddeld 100.000 euro per jaar bedragen, nog zonder de vervangingskosten of andere indirecte kosten.¹⁵ Een ander onderzoek van Kronos, een hr-softwarebedrijf, bij 120 bedrijven in Europa deze keer, bracht aan het licht dat ziekteverzuim goed is voor 2,6 procent van de totale loonkosten.¹⁶ Zowel de directe kosten van bijvoorbeeld een gewaarborgd loon als de meer indirecte kosten als gevolg van productiviteitsverlies werden meegerekend. Datzelfde onderzoek geeft aan dat ongeplande afwezigheden kunnen leiden tot een productiviteitsverlies van 30 procent.¹⁷ Een paar procenten op de loonkosten, dat scheelt op je concurrentievoordeel.

Alleen al voor de kosten die ziekteverzuim met zich meebrengt, zou je moeten investeren in een welzijnsbeleid. Ook het economische effect van zo'n gezondheidsinvestering is becijferd. Elke euro die op het werk in gezondheidsbevordering wordt geïnvesteerd, zou de kosten van ziekteverzuim met minimaal 2,5 euro doen zakken, tot een veelvoud van 4,8 of 6, afhankelijk van de werkomstandigheden, de aard van het werk enzovoort.¹⁸ Reken maar eens uit hoeveel vooruitgang je zou boeken als het

mogelijk was om van jaar tot jaar de absentiecijfers en daarbij horende ziektekosten terug te dringen en al dat mooie geld nuttig te investeren.

MAAK JE GEEN ZORGEN OM DE ROI

Met een geïntegreerd proactief welzijnsbeleid zou volgens professor Elke Van Hoof elke euro die je investeert makkelijk 20 euro opleveren.

Als je CEO zou vragen 'wat het welzijnsbeleid dan wel moet kosten', kun je eventueel vragen wat de kosten zijn als er niets gebeurt en er geen budget voor welzijn wordt vrijgemaakt.

Gelukkige en gezonde medewerkers zijn creatiever, tot 30 procent productiever en meer geëngageerd. Daardoor zal het ziekteverzuim tot 50 procent¹⁹ lager liggen en de retentie hoger. Dan lijkt de rekensom snel gemaakt, niet?

Ook als middenbedrijf of kleinere onderneming kun je maar beter beseffen dat welzijn geen 'luke' is, maar ronduit noodzakelijk. Ik zou zelfs durven te zeggen dat de behoefte binnen een kmo mogelijk nog groter is, want als daar iemand langdurig uitvalt, wordt de druk op de rest van het medewerkersbestand substantieel groter. De kosten van één vervangingsrekrutering zijn mogelijk al groter dan de inspanning en het financiële plaatje van een effectief welzijnsbeleid.

De behoefte aan een welzijnsbeleid is voor kmo's zelfs nog groter. Als daar iemand wegvalt, vergroot de druk op de rest van de medewerkers substantieel.

KOSTEN VAN EEN DAG VERZUIM

Een afwezige medewerker kost een bedrijf al snel 200 tot 400 euro per dag.²⁰ Eén verzuimdag kost gemiddeld 250 euro.²¹

	Kosten per dag (in euro)
Gewaarborgd loon	150
Eventuele vervangingskosten	150
Verzuimbegeleiding	10
Productiviteitsverlies	30-50
Preventiedienst of arbodienst	60
Aanvullende voorzieningen die blijven doorlopen, zoals pensioenplan, auto van de zaak, vakantiebijslag...	0-100

De weergegeven tabel is richtinggevend voor België en Nederland en samengesteld op basis van diverse bronnen.²² Sommige kosten zullen na enkele dagen afnemen. Na een maand lopen de verzuimkosten voor een Belgisch en Nederlands bedrijf flink uiteen. In België stopt de loondoorbetaling door de werkgever na een maand arbeidsongeschiktheid. In Nederland staat de werkgever twee jaar in voor het gewaarborgd loon, dat minimaal 70 procent bedraagt van het loon. En tijdens het eerste jaar heeft een werknemer recht op minimaal het minimumloon.²³

Ken je eigen verzuim

Heb je zicht op de verzuimcijfers in jouw organisatie? Hoe hoog zijn die? Hoe evolueren ze? Wat weet je over het absentisme van je eigen medewerkers? Ik stel vast dat heel weinig CEO's en hr-managers de absentismecijfers van hun eigen organisatie kennen. Maar hoe kun je een goede werkriching bepalen als je de situatie op je werkvloer niet eerst helder en

objectief in beeld hebt? Ook al is dit materie en info voor een ondernemingsraad, ik betrap veel bedrijfsleiders en hr-managers er toch op dat hun verzuimcijfers geen parate kennis zijn.

Om aan je verzuim te kunnen werken, breng je eerst en vooral het verzuim in je organisatie in kaart. Hiervoor verzamel je objectieve cijfers. Je sociaal secretariaat kan je die bezorgen. Onderzoek de cijfers. Welk beeld schetsen ze? Is er sprake van kort frequent verzuim of juist langdurig verzuim?

VERZUIMINDICATOREN

Verzuimindicatoren²⁴ geven je een idee van hoe het met het verzuim in je organisatie is gesteld. In de eerste plaats zijn indicatoren cijfers. Op basis van dit kwantitatieve beeld kun je het verzuim kwalitatief verder onderzoeken. Het is ontzettend belangrijk om verder te kijken dan de cijfers. Probeer vooral te achterhalen wat er aan de basis ligt van dit verzuim. En durf als CEO of leidinggevende bepaalde dingen in vraag te stellen en eventueel zelfs in eigen boezem te kijken.

- **Verzuimpercentage:** De hoogte van het verzuim per periode. Vermenigvuldig het aantal dagen verzuim per periode met 100. Deel dit product door het aantal te presteren dagen in die periode. Dit percentage kun je voor de onderneming, per afdeling en per medewerker berekenen, per jaar, per kwartaal, per maand, per week en per weekdag.
- **Verzuimfrequentie:** Het aantal nieuw begonnen ziekteperiodes per jaar. Ligt dat aantal hoger dan het gemiddelde bij je peers of het sectorgemiddelde, dan is de verzuimdrempel in je bedrijf relatief laag. Je medewerkers melden zich dan makkelijker ziek.
- **Gemiddelde verzuimduur:** De verhouding van het aantal dagen verzuim per periode over het aantal begonnen ziekteperiodes per jaar. Uitgezet in de tijd laat deze gemiddelde verzuimduur zien of



mensen gemiddeld langer of minder lang afwezig blijven wegens ziekte.

- **Nulverzuim:** In een gemiddeld bedrijf is 50 tot 60 procent van de medewerkers geen enkele dag ziek.



TIP: Als je verzuimcijfers samenvoegt en een gemiddelde berekent, hou dan rekening met een medewerker die langdurig afwezig is en het percentage flink kan opdrijven.

Verzamel verzuimcijfers over niveaus en afdelingen heen. Hoe vaak melden de verzuimders zich ziek? Op welke dagen is het verzuim het hoogst? Zijn er bepaalde invloeden die de cijfers verklaren? Is er mogelijk een verband met het aantal vakantiedagen? Of misschien wel met het aantal overuren?

VIER SOORTEN VERZUIM

- **Wit verzuim:** De medewerker is echt ziek en wordt door de dokter arbeidsongeschikt verklaard. Ongeveer 30 procent van het totale verzuim is wit verzuim.²⁵
- **Zwart verzuim:** De medewerker heeft geen of onvoldoende reden om afwezig te zijn, maar meldt zich toch ziek. Zwart verzuim is goed voor minder dan 10 procent van alle verzuim.²⁶
- **Grijs verzuim:** De medewerker meldt zich ziek, maar het is onduidelijk of dat verzuim (nog) wel terecht is. Wit verzuim kan overgaan in grijs verzuim. Men blijft het hele ziektebriefje lang thuis terwijl men eigenlijk niet ziek meer is. Wordt ook meegerekend: de eigen ziekmelding vanwege een ziek kind of vanwege privé-omstandigheden.²⁷ Zo'n 60 procent van alle verzuim zou grijs zijn.



- **Roze verzuim:** Ziek komen werken. Wie ziek komt werken kan nog zieker worden, kan de foutenlast verhogen of andere medewerkers besmetten en dus voor meer ziekteverlet en bedrijfsverstoring zorgen. Het coronavirus heeft bedrijven op dit vlak heel hard met de neus op de feiten gedrukt en verplicht tot een kordate en assertieve aanpak.

DE BRADFORDFACTOR

De impact van veelvuldig onaangekondigd verzuim op de werkorganisatie en andere medewerkers is doorgaans groter dan die van één uitzonderlijke wat langere periode. De Bradfordfactor linkt de verzuimfrequentie aan het verzuimpercentage. Je kent dus een score toe aan elke vorm van verzuim. Daarbij weegt de verzuimfrequentie, dus het aantal keren dat iemand een verzuim start, zwaarder door dan het aantal verzuimdagen. Zo kun je het individuele verzuim van medewerkers makkelijker vergelijken en wordt duidelijker welke impact iemands ziekteverzuim werkelijk heeft.

De formule voor de Bradfordfactor is $A^2 \times N$. De A staat voor het totale aantal afzonderlijke ziekteperiodes. De N staat voor het totale aantal verzuimdagen.²⁸ Hoe hoger de Bradfordfactor, hoe slechter.

Voorbeeld:

- iemand die 5 periodes ziek is met in totaal 10 ziektedagen heeft een Bradfordfactor $5^2 \times 10 = 250$ punten.
- iemand die 2 periodes ziek is met in totaal 25 ziektedagen heeft een Bradfordfactor van $2^2 \times 25 = 100$ punten.

Vergelijk met peers

Met de cijfers in de hand kun je een benchmarkanalyse uitvoeren. Zo weet je waar je staat. Bij Medialaan lag het verzuimcijfer in 2017 op 3,8. Op 100 medewerkers waren er elke werkdag dus gemiddeld 3,8 afwezig. Dan weet je dat je goed onder het gemiddelde scoort. Het Belgische verzuimcijfer lag volgens SD Worx dat jaar op 7.²⁹ Maar dat cijfer is een gemiddelde voor de volledige Belgische werknemerspopulatie, met een specifieke verhouding van arbeiders, bedienden en activiteiten. De medewerkerspopulatie van het bedrijf Medialaan is helemaal anders samengesteld dan die van het gemiddelde Belgische bedrijf. En dus mag je die 3,8 helemaal niet vergelijken met die 7.

Let dus op met percentages en cijfers die elders vandaan komen. Stel je steeds de vraag of je vergelijkingsbasis klopt. Elke sector is anders. Elke bedrijfsomgeving is anders. Elke werkcontext is anders. Elke fysieke werkbelasting is anders. Wat je wel kunt doen en wat zelfs aan te raden is, is kijken of er binnen jouw bedrijf grote verschillen zijn tussen de departementen onderling.

Jezelf benchmarken doe je enkel met gelijken, met je peers. Anders bestaat het risico dat je appels met peren vergelijkt. Wat is het verzuimpercentage bij je peers? Hoe hoog is hun verzuimfrequentie?

Ik ben voorstander om daar met collega-hr-verantwoordelijken open kaart over te spelen. Leg de cijfers gewoon transparant op tafel. Zo kom je snel te weten of je beter of slechter scoort dan het gemiddelde en op welke cijfers je je kunt richten. Maak van de gelegenheid gebruik om te leren van elkaar en jullie beste wellbeingpraktijken uit te wisselen.

Meten is weten en herhalen. Uiteindelijk wil je nagaan of je op weg bent om de doelstelling die je hebt uitgezet te bereiken. Zodra je de verschillende verzuimcijfers kent, kun je de evolutie ervan in de gaten houden. Je zult het verzuim op geregelde tijdstippen meten en de nieuwe cijfers vergelijken met de vorige. Zo ontdek je trends.

Beoordeel de cijfers juist

Het gevaar met cijfers is dat ze niet altijd met voldoende nuancering worden beoordeeld. Bij een kleine onderneming met weinig medewerkers kan één enkele langdurige afwezigheid het aantal verzuimdagen exponentieel doen toenemen.

Elke vorm van verzuim (wit, grijs, zwart, roze) vertelt ook een apart verhaal. Een ziekenhuisopname na een verkeersongeval vertelt een ander verhaal dan een chronische spierziekte, en een chronische spierziekte is geen burn-out. En net zo goed vertellen tien afzonderlijke dagen ziekteverlet per jaar een ander verhaal dan tien aaneensluitende dagen ziekteverlet.

Een medewerker die tien maandagen afwezig is, kun je maar beter eens aanspreken. Een medewerker die voelt dat er een verzuimbeleid wordt toegepast, zal trouwens minder vaak afwezig zijn. Als mensen merken dat een bepaald gedrag onder toezicht staat, zullen ze dat gedrag minder vaak stellen.

Maak daarom de verzuimcijfers zichtbaar en communiceer ze naar de medewerkers. Geef aan wat je opvalt en ga daarover in gesprek.