
Hoe gaat HR om met **verslaving?**

Alcohol, drugs, games, seks, medicijnen of zelfs het zo onschuldig ogende Facebook. Zodra iemand geen maat weet te houden, kan het zorgen voor problemen thuis en op het werk. Hoe helpt u verslaafde werknemers?

Tekst Nicole Weidema



'Als er geen spelregels zijn, heb je niets om op terug te vallen'

"Niemand wil een verslaving hebben, of het nou gaat om actief gebruik of dat je aan de slag moet met preventie. Iedereen vindt het ingewikkeld." Aan het woord is Stephan Roelofs, zelf jarenlang verslaafd geweest en nu eigenaar van Be-Responsible, gespecialiseerd in verslavingspreventie. In veel bedrijven is er volgens hem een groot gebrek aan kennis. Werkgevers zijn sinds de modernisering van de Ziektewet meer verantwoordelijk voor de instroom van zieke werknemers in de WGA.

Roelofs heeft de kosten van verslavingen in beeld gebracht. "Je hebt indirecte verzuimkosten. Dat wil zeggen: een verslaafde is nog wel aanwezig, maar ze doen niet meer zo veel. Of ze liegen, stelen. Een andere kostengroep is die van direct verzuim. Er is tot zes keer meer kort verzuim bij verslaving. Het verzuim wordt ook langer, want door een verslaving neemt je weerstand af. Maar de grote kostenpost is natuurlijk ziek uit dienst, want daar moet je nog jarenlang je verantwoordelijkheid voor nemen."

Signalen herkennen

Wie moet dan de verantwoordelijkheid nemen voor een verslaafde werknemer? Het lijkt geen goed idee om de verantwoordelijkheid bij de HR-afdeling neer te leggen. Arbeidsdeskundige Jacqueline Faber van Verzuimfocus vindt dat de verantwoordelijkheid in eerste instantie bij de leidinggevende ligt. "Die kent zijn mensen en ziet exact wat er gebeurt, bijvoorbeeld in frequent verzuim en gedrag op de werkvloer. Is iemand de lolbroek binnen de groep, maar komt er niets uit zijn handen?" Johanne Ros, HR-adviseur bij Euroma, wijst erop dat een leidinggevende wel moet leren hoe hij de signalen van verslaving herkent.

"Want er is iets, maar wat is dat iets dan?"

Leidinggevendenden weten volgens Roelofs vaak heel goed dat er iets aan de hand is. "Maar als er geen spelregels zijn, dan heb je niets om op terug te vallen. Moet je iemand zelf aanspreken, moet je het hogerop zoeken, vliegt de werknemers er dan niet meteen uit? Als een leidinggevende dat niet weet, gebeurt er gewoon niets."

Preventief handelen

Ron Vermeij, docent Organisatiepsychologie en Managementvaardigheden bij Schoevers en voorheen zelf manager in het bedrijfsleven, zegt dat alleen al het feit dat hij kon herkennen dat er wat aan de hand was, hem de aanleiding gaf om preventief te handelen naar zijn werknemers. "Daar lag voor mij het eerste moment."

Wie wacht tot HR ingrijpt, is volgens Vermeij al te laat. Alle deelnemers aan het debat vinden dat HR wel nodig is om de leidinggevendenden te faciliteren. Faber: "Iemand moet samen met de directe beleid neerzetten en het uitrollen binnen het bedrijf. Dat is wel het allerbelangrijkst, het beleid moet ook beklijven. Leidinggevendenden moeten erin worden getraind, medewerkers moeten op de hoogte worden gebracht van wat het beleid inhoudt."

Martin Teunissen, HR-manager bij Euro Shoe Nederland, heeft vorig jaar een Risico-Inventarisatie en -Evaluatie (RI&E) laten uitvoeren. "In elk filiaal is een RI&E ingevuld, samen met het team. Daarbij zaten ook bijlages over alcohol- en drugsgebruik en ongewenst gedrag. Al die bijlages moesten worden besproken met het team. Daar waar ook maar één keer ja staat, is dat voor ons reden om onze aandacht daarop te spitsen en te kijken wat er dan speelt. We hebben dit opgepakt in het plan van aanpak en bespreekbaar gemaakt. Elke vier à vijf jaar voeren wij een RI&E uit. Dat heeft niet alleen te maken met de Arbeidsinspectie, maar we willen weten wat er leeft op de winkelvloer."

Eenduidig beleid

Johanne Ros vindt dat beleid eenduidig moet zijn, voor zowel werknemers, als leidinggevendenden, die immers zelf ook niet immuun zijn voor verslaving. "In het beleid moet je heel duidelijke concrete stappenplannen opnemen: 'Als je dit ziet, dan gaan we dat doen.' En dat geldt dan voor iedereen. Je maakt geen onderscheid tussen leidinggevendenden of werknemers. Je moet beginnen met een kader. Als jouw norm is: 'We willen geen actieve verslaving en we willen de medewerker helpen', dan is dat het eerste dat je moet communiceren. Dan spreek je de intentie uit dat je wilt helpen, maar zeg je ook dat je wel wilt dat er wat aan gedaan wordt. Je gaat er niet omheen draaien."

Een manier om erachter te komen dat werknemers problemen hebben, is bijvoorbeeld het loonbeslag, zegt Teunissen. "Misschien is het dan interessant om eens met mensen te gaan praten. Of je vraagt aan de leidinggevende of er sprake is van afwijkend gedrag. Dan vallen de

'Niet alleen de werkgever, ook de werknemer heeft zijn verplichtingen'

puzzelstukjes in elkaar. Dat is tijdrovend, maar als je het niet doet, kunnen de effecten nog veel groter zijn."

Elfdruizend vergokt

Roelofs schetst de verschillende pijlers van beleid. "Wij zeggen hier dat we binnen onze organisatie geen actief verslavingsgedrag tolereren. We tolereren geen ziekteverzuim, ook niet dat er gestolen wordt of een aanslag op het management wordt gepleegd. Zo'n beleid heeft vier pijlers. In de eerste worden de regels en procedures beschreven: je mag niet naar alcohol ruiken, je mag niet dronken op het werk komen, je mag niet ingelogd staan op games- of seksites, je mag met de telefoon van de zaak niet gokken. Laatst hadden we een geval van iemand die via de telefoon van de zaak elfduizend euro had vergokt en toen de telefoon van een collega leende en daarmee nog eens vijfduizend euro vergokte. De tweede pijler gaat over preventie. Daarin kun je ook testen opnemen. De mogelijkheid van alcohol- of drugstests werkt preventief. Het ligt soms gevoelig, maar er komt steeds meer ruimte voor. De derde pijler gaat over begeleiding, de vierde over toezicht en sancties."

Ziekte?

Miriam Diekman, Client Care & Relations-manager bij SolutionS vindt dat er over verslaving wordt gepraat alsof we allemaal al beseffen wat het is. "Heel veel leidinggevers hebben geen notie van wat verslavingsgedrag is. Er is heel veel taboe, maar verslaving is gewoon een ziekte. Als je dat duidelijk maakt, is het veel meer bespreekbaar." Het probleem hierbij is dat er verschillende meningen zijn over verslaving. Is het een ziekte, is het een risico waar iemand zelf voor kiest? Daan Deenik, psycholoog en CIO bij SolutionS, verwerpt de zogenaamde

onduidelijkheid. "*Opinions will kill you.* Het is niet een mening dat het een ziekte is, maar het is wetenschappelijk bewezen. Daar begint het al." Je kunt volgens hem niet meer doen alsof verslaving of probleemgebruik op de werkvloer niet voorkomt. "De aantallen spreken voor zich: 10 procent van de werknemers heeft er mee te maken. Maar ik schrik zelf ook van het gebrek aan kennis bij het UWV, bedrijfsartsen en huisartsen."

Verplichting werknemer

Er zijn genoeg situaties te bedenken waarin een verslaving ook risico's voor collega's oplevert. Niemand zit in een druk magazijn te wachten op een dronken vorkheftruckchauffeur. Roelofs: "Als je in je preventiebeleid ook hulp aanbiedt, dan moet een werknemer zijn verantwoordelijkheid nemen. Niet alleen de werkgever, maar ook de werknemer heeft verplichtingen."

Werknemers weten zelf ook niet altijd wat er speelt, zegt Diekman. "Iemand drinkt veel, maar denkt dat dat normaal is. Hij slaapt slechter, maar zegt niet tegen de huisarts dat hij veel drinkt. De huisarts vraagt er zelf ook niet naar, maar schrijft anti-depressiva voor en nog wat Temazepam. Tegen de tijd dat deze persoon bij ons

komt, drinkt hij twee flessen wijn per dag, slikt hij anti-depressiva, maar vindt hij zelf dat hij een burn-out heeft."

Hoe help je een werknemer dan? Van aandacht is nog nooit iemand ziek geworden, zegt Jacqueline Faber van Verzuimfocus. "Je moet een contract afsluiten tussen de werkgever, de werknemer en de behandelaar. Waar kun je als verslaafde werknemer allemaal een beroep op doen om te voorkomen dat je terugvalt, en wat zijn de consequenties als je je niet aan de afspraken houdt?"

Ziektewet

De modernisering van de Ziektewet die zorgt dat een werkgever meer verantwoordelijkheid draagt voor werknemers die ziek uit dienst gaan, hoeft niet nadelig te zijn voor het aanpakken van verslavingsproblematiek, zeggen de debatdeelnemers. Het kan ervoor zorgen dat werkgevers een actievere rol spelen. Faber: "Iemand gaat ziek uit dienst en de werkgever kan nog even de premies blijven betalen. Het UWV neemt dan de controle over."

Teunissen vertelt dat Euroshoe eigenrisico-drager is geworden, juist omdat je dan de regie blijft houden. "Het UWV wordt pas na een jaar actief en zo ver willen wij het niet laten komen. We willen zelf proactief sturen met mensen die ziek uit dienst gaan, als dat al gebeurt. Poortwachter is bij ons leading, en mensen hebben ook re-integratieverplichtingen. Dat kan dus betekenen dat je je onder behandeling moet laten stellen voor je verslaving. Van meerdere kanten hebben partijen er belang bij dat iemand snel herstelt: de werkgever, de verzekeraar, de arbodienst én vanzelfsprekend de ex-werknemer zelf."