

# HR Rendement

## Dit artikel wordt u aangeboden door HR Rendement

HR Rendement is hét nieuws- en adviesmagazine voor human resources professionals bij (middel)grote, kennisintensieve organisaties. De insteek is: hoe kan een HR-manager, unitmanager of HR-specialist bijdragen aan een beter rendement van de factor arbeid in zijn organisatie. HR Rendement behandelt voornamelijk de 'harde' kant van human resources, zoals wijzigingen in wet- en regelgeving, ontwikkelingen in het arbeidsrecht, fiscaal voordelige beloningsvormen, werktijden en arbeidsomstandigheden, kosten van opleidingen en werving & selectie, implementatie van personeelsinformatiesystemen.

HR Rendement biedt u:

- veel signalerend nieuws over veranderende wet- en regelgeving;
- beknopte artikelen met veel tips die de lezer direct in de dagelijkse praktijk kan gebruiken;
- elke keer een gedegen vergelijkend warenonderzoek onder HR- dienstverleners;
- wekelijkse e-mailservice met het allerlaatste HR-nieuws;
- een aanvulling op de inhoud van elke uitgave met praktische, online tools.

Kijk voor meer informatie of een proefabonnement op [www.rendement.nl/hrblad](http://www.rendement.nl/hrblad)

# Een donkere periode voor uw organisatie

**Verlies en rouw hebben een enorme impact op organisaties. Niet alleen heeft het overlijden van een werknemer (of het verlies van een naaste van een werknemer) emotioneel impact, er is ook een financiële impact door rouwgerelateerd verzuim. Met de invoering van een rouwprotocol kan uw organisatie aandacht voor verlies en rouw bij werknemers borgen, waardoor u ook dergelijk verzuim kunt terugdringen.**

Elk jaar overlijden er gemiddeld één tot twee collega's per duizend werknemers. Hoe groter uw organisatie, hoe groter de kans dat u hier ook mee te maken krijgt. Hoe kleiner uw organisatie, hoe groter de kans dat als u hiermee te maken krijgt, u degene zelf kent. In alle gevallen is de impact ook op het werk groot. Een rouwprotocol helpt uw organisatie voorbereiden op een dergelijke calamiteit.

## Stappenplan

Door er vooraf goed over na te denken, de benodigde stappen op papier te zetten en verantwoordelijkheden te benoemen, zorgt u ervoor dat een overlijden uw organisatie minder overvalt. Met een rouwprotocol – een richtlijn of checklist – kunt u voorkomen zaken te vergeten en daarmee extra leed vermijden. Rouw blijft echter altijd maatwerk: ook een goede leidraad kan natuurlijk nooit de gevoelens rondom een verlies reguleren. Een rouw- of overlijdensprotocol bevat in ieder geval een checklist of stappenplan om in de onverhoopte situatie van een overlijden geen acties over het hoofd

te zien. Houd er rekening mee dat u door de emotionele lading van de situatie onder druk zult moeten handelen, terwijl u maar één kans heeft om het goed te doen. De volgende actiepunten kunt u in het stappenplan verwerken:

- Het controleren, bij het ontvangen van de melding van een sterfgeval, of het bericht klopt en volledig is.
- Als het overlijden onder werktijd plaatsvindt: nagaan of er sprake is van een arbeidsongeval. In dat geval moet

uw organisatie opvang regelen voor de omstanders en betrokkenen, en contact opnemen met Inspectie SZW.

- Contact leggen met de nabestaanden om te ontdekken of en op welke wijze zij contact wensen met de organisatie. U kunt afspraken maken over de betrokkenheid van de organisatie bij de uitvaart.
- Besluiten in overleg met de directie en andere betrokkenen hoe en wanneer het nieuws binnen de organisatie verder wordt gecommuniceerd. Overleg vooraf ook met nabestaanden welke boodschap gecommuniceerd kan en mag worden. Dit is vooral van belang als het een overlijden door suïcide of een misdrijf betreft.
- Informeren van naaste collega's en de directe manager(s). Dit gebeurt bij voorkeur mondeling. Stuur daarna een overlijdensmelding rond via de interne e-mail en plaats een bericht op het intranet, in de nieuwsbrief of het personeelsblad.
- Informeren van relevante afdelingen binnen de organisatie over het sterfgeval, bijvoorbeeld de personeels- en salarisadministratie.
- Opstellen en versturen van een condoleancebrief, getekend door de directie.
- Organiseren van een condoleancemogelijkheid binnen de organisatie in de vorm van een condoleanceregister. U kunt ook overwegen dit te combineren met het inrichten van een (tijdelijke) herdenkingsplek ergens in het gebouw.
- Informeren van het personeel over de uitvaart en overleggen wie er namens de organisatie naar de uitvaart gaan. U

## Financiële gevolgen

Per jaar hebben honderdduizenden werknemers direct te maken met een overlijden. Een aanzienlijk deel van die werknemers meldt zich ziek, met name als de partner is overleden. Het gaat doorgaans om psychisch ziekteverzuim, dat gemiddeld langer dan een half jaar duurt. Zo'n situatie kan uw organisatie dus veel geld kosten. Goede begeleiding kan verzuim terugdringen en een forse besparing opleveren.

kunt, in overleg met de nabestaanden, een rouwadvertentie plaatsen en een rouwkrans of bloemstuk bestellen.

- Bepalen wat en hoe er wordt gecommuniceerd naar klanten of leveranciers, als dit van belang is.
- Afspraak maken met de nabestaanden over de wijze waarop de administratieve afwikkeling van de arbeidsrechtelijke voorwaarden kan plaatsvinden, wie de werkplek van de overleden werknemer opruimt en wie eventuele persoonlijke bezittingen overhandigt.
- Doorvoeren van organisatorische aanpassingen. Denk aan het afzeggen van afspraken, het laten overnemen van werkzaamheden en het afhandelen van post en e-mail. Daarbij komen ook praktische zaken kijken als het laten blokkeren of verwijderen van het gebruikersaccount op het bedrijfsnetwerk, de autorisaties en het e-mailadres.

## Grillig

Waar een checklist vooral het 'wat' van de acties beschrijft, ligt de gevoeligheid van het onderwerp natuurlijk vooral op het

## Het tweede jaar na het overlijden blijkt vaak lastiger dan het eerste

'hoe' van de communicatie en afstemming met nabestaanden. Door actuele inzichten over omgaan met verlies en rouw op te nemen in het rouwprotocol, kunt u ervoor zorgen de pijnlijke valkuilen te omzeilen als u met andermans leed te maken krijgt.

Rouw is een grillig en tweeledig proces, waarbij de werknemer vaak heen en weer slingert tussen enerzijds het verlies dat zich opdringt en anderzijds de op herstel gerichte activiteiten. De werknemer kan met van alles te maken krijgen: sterke emoties, negatieve gedachten, fysieke gevolgen et cetera. Zulke rouwreacties kunnen pas veel later naar buiten komen.

## Protocol ook waardevol bij dood van naaste van werknemer

Ook als een werknemer een dierbare verliest, kan het rouwprotocol bruikbaar zijn. Niet alle stappen zijn dan echter van toepassing. Enkele aandachtspunten:

- Afhankelijk van de situatie kan het informeren van collega's over het overlijden wel van belang zijn en verdient vooral de opvang van de werknemer op de eerste werkdag na het overlijden (en de periode die daarop volgt) focus.
- Ga bij verzuim na een verlies in gesprek met de werknemer om samen uit te zoeken welke re-integratieafspraken passend zijn. Onderschat niet dat werk in hoge mate kan bijdragen aan het herstel, op voorwaarde dat de verhou-

dingen goed zijn. U helpt rouwende werknemers niet door te zeggen: 'Het maakt niet uit hoelang je wegblijft. Geef zelf maar aan wanneer je weer aan werken toe bent.' Wat wel kan helpen: 'Wat heb je van mij nodig? Ik heb graag dat je er bent, ook al ben je niet of niet volledig productief'.

- Plan niet alleen ruim de tijd in uw agenda voor deze re-integratiegesprekken, maar vraag de werknemer ook welk tijdstip van de dag geschikt is. Rouw kan het slaappatroon verstoren en als iemand pas laat in de nacht in slaap kan vallen, kan een afspraak in de ochtend te vroeg zijn.

Het tweede jaar na het overlijden blijkt vaak moeilijker te zijn dan het eerste, ook omdat de sociale steun in veel gevallen afneemt. Sociale steun is essentieel, zowel privé als op het werk. Besef dat niet iedereen gevoelens op dezelfde manier of op hetzelfde tijdstip uit.

## Inspraak

Vanuit de zwaarte van het thema, is de invoering van een rouwprotocol een traject dat de nodige zorgvuldigheid vereist. Bij invoering heeft u ook rekening te houden met de specifieke aspecten en de cultuur van uw organisatie:

- Zorg dat ook de top van de organisatie zich achter het protocol schaaft voordat u het invoert.
- Realiseert u zich dat iedereen met wie u contact opneemt over dit onderwerp eigen verlieservaringen heeft en een eigen manier om hier (al dan niet) mee om te gaan.
- Benader een zo divers mogelijke doelgroep in de organisatie om hen bij de opzet en invoering te betrekken. Hier kan een ondernemingsraad (of ander medezeggenschapsorgaan) ook een belangrijke rol bij vervullen, vanuit hun betrokkenheid bij het personeel en hun inspraak bij besluiten die gaan over de arbeidsomstandigheden.

- Evalueer met betrokkenen de ervaringen met het toepassen van het rouwprotocol, zodat u het document en de werkwijze voortdurend verbetert.

## Behoeft

De grote opgave als u een rouwprotocol in de praktijk moet toepassen, is om een balans te vinden tussen zakelijke afstand en persoonlijke nabijheid ten opzichte van nabestaanden of rouwende werknemers. Stem af op de behoefte van de ander en besef tegelijkertijd dat die ander in rouw vaak moeilijk in staat is om die behoefte aan te geven. Zelf kunt u ook moeite hebben met de situatie. Organiseer zo nodig ook uw eigen steun. Als u iets moeilijk vindt, benoem dat dan. Wees niet bang om de verkeerde dingen te zeggen, maar vermijd clichés en misplaatste opmerkingen ter bemoediging die vaak uit het eigen ongemak voortkomen. En in plaats van te wachten totdat de ander naar u toe komt, kunt u ook zelf het contact zoeken. Voorkom daarbij dat u alleen maar in algemene termen over het verlies en de gevolgen praat.

*Jakob van Wielink en Leo Wilhelm, auteurs van het boek 'Rouwregels. Handvatten voor organisaties rond overlijden en terminale ziekte'.*