

Aan de hand van een quick-scan onderzoek kunt u de uitgangssituatie van uw organisatie in kaart brengen. Het onderzoek geeft u inzicht in de hoogte van het verzuim en de verzuim-trends. Daarnaast krijgt u inzicht in hoeverre het verzuim te beïnvloeden is, en hoe het verzuim is samengesteld. Tot slot verkrijgt u informatie over de wijze waarop uw organisatie omgaat met verzuiminformatie.



## Instrument 1: Het quick-scan onderzoek

Het onderzoek bestaat uit drie onderdelen:

- Analyse van cijfers
- Analyse van documenten
- Interviews met sleutelinformanten uit de organisatie

Het is mogelijk dit onderzoek door Falke & Verbaan te laten uitvoeren. U ontvangt dan een onderzoeksverslag waarin de uitgangssituatie staat beschreven. U kunt er uiteraard ook voor kiezen de uitgangssituatie zelf in kaart te brengen. Hieronder vindt u een aantal richtlijnen en aanwijzingen voor het uitvoeren van zo'n onderzoek.

### Definities

In onderstaande tabel vindt u de definities van een aantal relevante begrippen. Ook staan steeds de gemiddelde waarden voor de totale arbeidsmarkt in Nederland en voor de geestelijke gezondheidszorg vermeld.

	Gemiddelden:	Nederland	ggz <sup>1</sup>	
<b>Verzuim- percentage</b>	percentage van de beschikbare tijd die 'verloren' gaat aan ziekteverzuim $\frac{\text{Aantal verzuimde kalenderdagen in periode Y} \times 100}{\text{aantal kalenderdagen} \times \text{gemiddelde bezetting in periode Y}}$	ca. 6% gemiddeld op jaar- basis	ca. 7,5% gemiddeld op jaar- basis	
<b>Verzuim- frequentie</b>	gemiddeld aantal ziekmeldingen per medewerker $\frac{\text{Aantal ziekmeldingen in periode Y}}{\text{gemiddelde bezetting in periode Y}}$	ca. 1,5 per jaar	ca. 1,7 per jaar	
<b>Verzuim- duur</b>	gemiddeld aantal verzuimdagen per geval $\frac{\text{Aantal verzuimde kalenderdagen van de afgesloten gevallen in periode Y}}{\text{aantal afgesloten gevallen in periode Y}}$	ca. 14 dagen per geval	ca. 16 dagen per geval	

In instrument 6 vindt u meer definities van begrippen.

1 Bron: Vernet, brancherapportage 2000.

## Analyse van cijfers

### *Stap 1: Verzamelen van gegevens*

Voor de cijferanalyse moet u eerst een aantal gegevens verzamelen. Let op: gebruik alleen de gegevens van medewerkers met een vast dienstverband. Uitzendkrachten telt u dus niet mee.

U heeft de volgende verzuimgegevens over 2000 en 2001 voor de totale organisatie en de aparte organisatieonderdelen nodig:

- Gemiddelde bezetting in 'koppen' (aantal medewerkers, niet rekenen in fte's)
- Verzuimpercentages exclusief zwangerschap en WAO
- Formule die bij de berekening van het verzuimpercentage is gebruikt
- Gemiddelde duur per verzuimmelding
- Verzuimfrequentie (meldingsfrequentie)
- Verzuimgegevens (inclusief bezetting) van verschillende personeelsgroepen, zoals:
  - man/vrouw
  - functiegroepen of functies
  - opleidingsniveaus
  - fulltime/parttime
  - vast/tijdelijk contract
- Maandelijkse verzuimpercentages
- WAO-instroom (aantal medewerkers dat in 1999 en 2000 de WAO instroomde)

U heeft de volgende verzuimgegevens over 2001 voor de totale organisatie nodig:

- Actuele verdeling in mannen en vrouwen naar aantal medewerkers
- Verzuimgegevens uit een rapportage van de arbodienst (met bijvoorbeeld diagnosecodes)
- Actuele verzuimlijst van alle medewerkers die op dit moment verzuimen, met vermelding van aanvangsdatum van arbeidsongeschiktheid (als er twee opeenvolgende verzuimperiodes zijn die onderbroken worden door een tijdbestek minder dan een maand, heeft u beide periodes nodig)

### *Stap 2: Overzichten maken*

Vervolgens zet u de gegevens op een rij in overzichtelijke tabellen of grafieken.

De belangrijkste overzichten worden hieronder genoemd (zie ook instrument 6 over managementinformatie).

- De verzuimtrend van de afgelopen twaalf maanden
- Vergelijking van de verzuimjaarcijfers (percentage, duur en frequentie) van de afgelopen twee jaren
- Verzuimjaarcijfers (percentage, duur en frequentie) van het afgelopen jaar naar organisatieonderdeel, vergeleken met de cijfers van de totale organisatie

- Verzuimjaarcijfers (percentage, duur en frequentie) van het afgelopen jaar naar personele groepen
- Het percentage medewerkers dat op dit moment ziek thuis zit (actuele verzuimlijst)
- Het percentage medewerkers dat op dit moment meer dan 42 dagen ziek thuis zit
- Het aantal WAO-instromers in de voorgaande twee jaren

### *Stap 3: Berekenen verzuimnorm*

Bereken nu de verzuimnorm voor de organisatie aan de hand van instrument 3.

### *Stap 4: Analyse*

Vervolgens kunt u de informatie analyseren. De volgende vragen zijn relevant:

- Wat is de hoogte van het verzuim en hoe verloopt de verzuimtrend?
- Wat is de afwijking van de verzuimnorm? Of anders geformuleerd: in hoeverre is er sprake van bovenmatig en dus te beïnvloeden verzuim?
- Hoe is het verzuim samengesteld en wat zegt dit over oorzaken en risicogroepen?
- Hoe wordt in de organisatie omgegaan met verzuiminformatie?

In instrument 6 vindt u informatie over de interpretatie van verzuimgegevens en eventuele interventies die nuttig zijn bij het analyseren van de gegevens.

Beschrijf uw bevindingen beknopt en maak vervolgens een korte, puntsgewijze samenvatting.

### **Analyse van documenten**

Aan de hand van verzuimgerelateerde documenten krijgt u een beeld van de huidige verzuimsituatie binnen uw organisatie. Denk aan:

- jaarverslagen
- sociaal jaarverslagen
- beleidsdocumenten rond arbobeleid en verzuimbeleid
- recente risico-inventarisaties en -evaluaties
- het contract met uw arbodienst
- onderzoeksverslagen over verzuim of werkdruk
- verzuimgerelateerde taken en procedures (protocollen)

De documenten geven een goed beeld van het huidige beleid. Ook wordt duidelijk waar eventuele hiaten zitten. Bij de analyse is het belangrijk dat u zich het volgende afvraagt:

- Welke informatie geeft het over het verzuim- en arbobeleid?
- Waarom is het geschreven?
- Voor wie is het geschreven?
- Wie heeft het geschreven?
- Wanneer is het gepubliceerd?
- Op welke wijze is het beschikbaar gesteld?

Lees de documenten door en bekijk wat u opvalt. Maak korte notities en probeer onderlinge relaties te leggen. Worden er concrete afspraken gemaakt? Is alles op papier goed geregeld, maar blijkt er in de praktijk niets van terecht te komen? Zijn de procedures helder? Is er wel een verzuimprotocol, maar geen verzuimbeleid? Ligt er in de stukken veel nadruk op één aspect en blijven andere, misschien meer relevante onderdelen, onderbelicht?

Schrijf uw bevindingen op en maak een korte, puntsgewijze samenvatting.

### **Interviews met sleutelinformanten**

Via interviews met sleutelinformanten binnen uw organisatie, kunt u de gegevens uit de documenten- en cijferanalyse 'inkleuren' en controleren. De interviews worden bij voorkeur afgenomen door iemand die onafhankelijk en objectief is. Het is de bedoeling dat de geïnterviewden open en eerlijk spreken over de onderwerpen die aan bod komen. Hierin zit de grote kracht van het instrument.

De personen die geïnterviewd worden, zijn bij voorkeur:

- een lid van de Raad van Bestuur
- een hogere manager
- een of twee direct leidinggevenden
- het hoofd P&O
- een lid van de ondernemingsraad (bijvoorbeeld voorzitter of secretaris)
- de bedrijfsarts

Het doel van de interviews is het creëren van een beeld van de verzuimcultuur van de organisatie. Het uitgangspunt daarbij is: wat zijn mogelijke oorzaken van (bovenmatig) ziekteverzuim? Vijf of zes interviews met sleutelinformanten leveren meestal voldoende informatie op.

### *Inhoud interviews*

Voor de interviews kunt u gebruik maken van een checklist.

### **Conclusies uit het quickscan onderzoek**

De analyse van cijfers, documenten en interviews levert een beeld op van de omvang en samenstelling van het verzuim, van de ervaren oorzaken van bovenmatig verzuim en van de wijze waarop de organisatie omgaat met verzuim. Bespreek het beeld dat hieruit naar voren komt in de organisatie. De conclusies uit het onderzoek geven richting aan de maatregelen die genomen moeten worden om het verzuim aan te pakken.

# Checklist interviews

## Deel 1: Balans werk en persoon

### 1 Bestaat er bij veel medewerkers een disbalans tussen belasting en belastbaarheid?

### 2 In hoeverre heeft de disbalans te maken met de personen zelf?

Besteed aandacht aan de volgende punten:

*Personeel, verwachtingen, vaardigheden en behoeften*

- Zijn medewerkers voldoende toegerust om hun functie te kunnen vervullen?
- Hoe ziet het aannamebeleid eruit?
- Opleidingsprogramma's
- Introductie

### 3 In hoeverre heeft het niet op de juiste plek zitten te maken met het werk zelf en de organisatie?

Besteed aandacht aan de volgende punten:

*Arbeidszingeving*

- Waar komt de toenemende onvrede vandaan?
- Is de persoon trots op het werk?
- Heeft hij het gevoel nuttig werk te verrichten?

*Arbeidsinhoud*

- Interessant/saai werk
- Verwachtingen werkgever
- Niveau werk komt overeen met opleiding en ervaring
- Regelmogelijkheden in het werk
- Verantwoordelijkheden
- Helderheid rondom taken en bevoegdheden

*Arbeidsverhoudingen*

- Relatie met collega's
- Last en hinder door (gebrekig werk van) anderen?
- Ongewenste intimiteiten/agressie
- Communicatie leidinggevenden
- Overleg- en contactmogelijkheden met leidinggevende
- Vertrouwen in leidinggevende
- Aandacht van leidinggevende
- Functioneringsgesprekken
- Werkoverleg

## Checklist interviews (vervolg)

### *Arbeidsperspectief*

- Intern en extern
- Invloed van fusies hierop

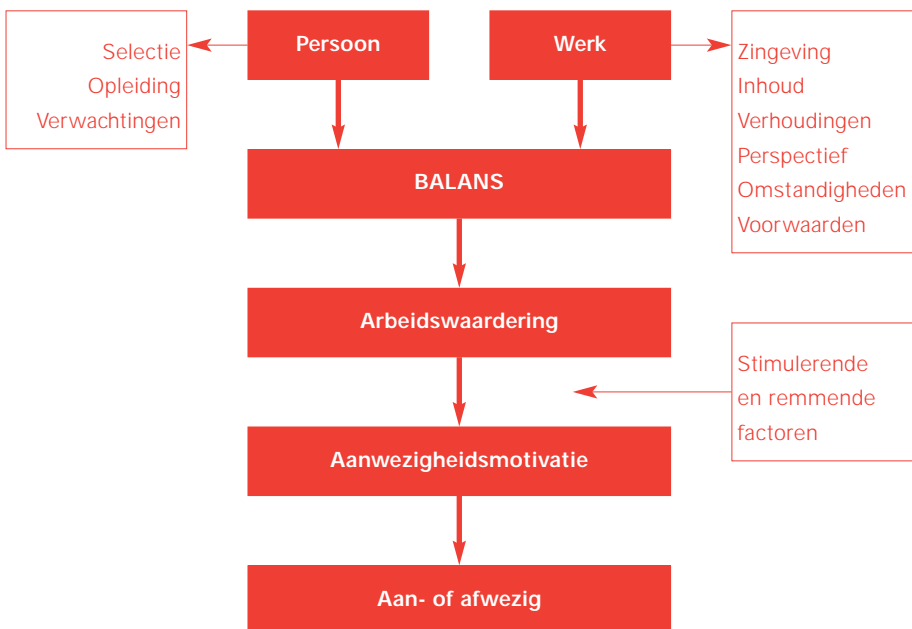
### *Arbeidsvoorwaarden*

- Secundair, bijvoorbeeld opleiding en scholing
- Vrije tijd
- Mogelijkheid tot het opnemen van een vrije dag
- Salaris

### *Arbeidsomstandigheden*

- RI&E uitgevoerd? Resultaat? In hoeverre zijn de suggesties doorgevoerd?
- Is er sprake van een arbo- en verzuimbeleid?
- (Psychische) werkdruk: regelmogelijkheden/sociale ondersteuning/taakeisen
- Fysieke belasting

### **Gedragmodel arbeidsmotivatie**



### Deel 2: Op basis van het ziekteverzuim-beheersingsmolecuul

#### 4 Wat zijn volgens u de drie belangrijkste oorzaken van verzuim/toenemende onvrede?

#### 5 Hoe wordt er in de organisatie omgegaan met ziekteverzuim?

Besteed aandacht aan de volgende punten:

##### *Lok- en dwangmiddelen*

- Belonen voor aanwezigheid
- Straffen voor afwezigheid
- Straffen voor niet volgen van de procedure

##### *Aanspreekcultuur/sociale controle (verzuim ter discussie stellen)*

##### *Verzuimregistratie*

- Wijze van registreren (geïmplementeerd registratiesysteem)
- Wie is verantwoordelijk voor analyses/managementinfo?

##### *Procedure ziek- en herstelmelding*

- Hoe ziet deze eruit?
- Duidelijkheid over taken en verantwoordelijkheden
- Bekend bij medewerkers
- Efficiënte werking

##### *Samenwerking met arbodienst*

- Hoe gaat bedrijfsarts om met verzuimers?
- Communicatie tussen leidinggevenden en bedrijfsarts
- Functioneren arts
- Functioneren arbodienst

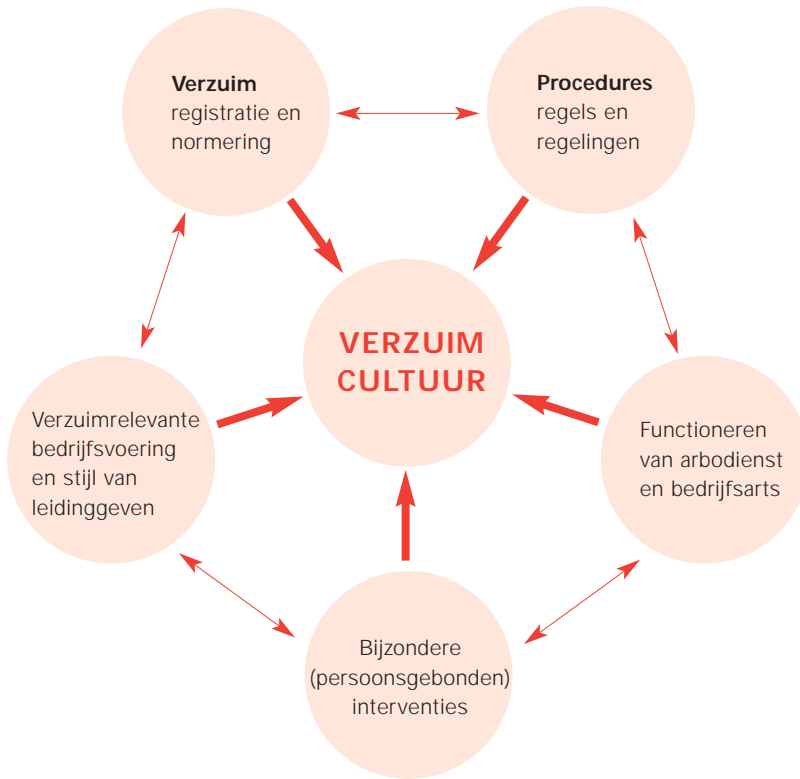
##### *Omgang leidinggevenden met verzuim*

- Wordt verzuim ter discussie gesteld?
- Spreekt men medewerkers aan op buitensporig verzuimgedrag?
- Voert men 'officiële' verzuimgesprekken?

##### *Reïntegratie*

- Is duidelijk welke mogelijkheden er zijn?
- Zijn er voldoende alternatieve functies?
- Wordt er adequaat begeleid?

De checklist is gebaseerd op het balansmodel persoon-werk en het ziekteverzuim-beheersingsmolecuul.



*Verwerking van de interviews*

Geef de meest opvallende uitspraken uit de interviews weer. Verwoord vervolgens de problemen die uit de gesprekken met de geïnterviewden naar voren zijn gekomen. Wederom kunnen daarbij de twee gepresenteerde modellen gebruikt worden. Geef een samenvatting, waarin de meest in het oog springende zaken zijn opgenomen. Zijn er relaties te vinden en wat is de meest genoemde problematiek? Zijn er oorzaken te vinden die via onvrede en demotivatie verzuim tot gevolg hebben?