

UDB  
K 96

H. Kuipers

---

AKTIEPROGRAMMA  
ZIEKTEVERZUIM

Voortgangverslag per 30 mei 1974

---

NEDERLANDS INSTITUUT VOOR PRAEVENTIEVE GENEESKUNDE TNO

LEIDEN

mei 1974

37/5/74



## Inhoud

	blz.
1. INLEIDING . . . . .	1
2. VOORLICHTING . . . . .	2
2.1 Aan deelnemende bedrijven . . . . .	2
2.2 Buiten het deelnemersbestand . . . . .	3
2.3 In Twente . . . . .	3
2.4 Voorjaarskonferentie Nederlandse Vereniging voor Bedrijfspsychologie . . . . .	4
3. REGISTRATIE . . . . .	5
3.1 Voortgang NIPG-gedeelte . . . . .	5
3.1.1 Over korte registratieperioden . . . . .	6
3.1.2 Over langere registratieperioden . . . . .	6
3.1.3 Iets over de inhoud van de halfjaar analyse . .	9
3.2 Voortgang afstemming en overname registratie Twente .	12
4. SCREENING EN ADVIES . . . . .	13
4.1 Voortgang van de proefscreeningen . . . . .	13
4.2 Verloop van een screening . . . . .	15
4.3 Een voorbeeld van het verdere verloop in de adviesfase	17
4.4 Uitgevoerde "bliksem-screeningen" . . . . .	18
4.5 Adviesactiviteiten buiten het deelnemersbestand . . .	19
4.6 Andere kontakten . . . . .	19
4.7 Nieuwe screeningsaanvragen . . . . .	20
4.8 Voortgang ontwikkeling herzien-screeningsprogramma . .	21



## 1. INLEIDING

Zoals in het oorspronkelijk ontwikkelingsplan, evenals in verschillende voortgangsverslagen, staat vermeld, bestaat het actieprogramma uit de volgende fasen:

- A. Ontwerp registratiesysteem (1 oktober '72 - 1 januari '73)
- B. Werving deelnemers en toetsing registratie-ontwerp (1 januari '73 - 1 juli '73)
- C. Toepassingsfase; registratie + adviezen (1 juli '73 - 1 juli '74)
- D. Overgangs- en evaluatiefase (1 juli '74 - 1 oktober '74).

Tijdens de voortgang van het actieprogramma bleek, i.v.m. een doelmatige advisering, niet alleen een goed registratiesysteem van belang, maar ook een goede methode tot bedrijfsdiagnose.

De belangstelling voor het projekt bleek de oorspronkelijke schatting verre te overtreffen, hetgeen resulteerde in twee keer zoveel deelnemers als gepland.

De ekstra werkzaamheden die verbonden waren (en zijn) aan bovenstaande gegevens hebben geleid tot een aanvullende subsidie-aanvraag, o.a. om een ekstra onderzoeker-adviseur te kunnen aantrekken. Bovendien werd bij de begeleidingskommissie en bij de direktie van het NIPG het verzoek ingediend om het eindpunt van het projekt te verschuiven van 1 oktober '74 naar 1 januari '75. Dit laatste mede omdat een aantal medewerkers later moesten worden ingezet dan oorspronkelijk gepland.

Zowel de direktie van het NIPG als de begeleidingkommissie gingen akkoord met deze verschuiving. Binnen de NIPG-direktie is het echter nog een punt van discussie of dit tevens moet inhouden dat de registratie doorloopt tot aan het eind van '74 i.p.v. tot oktober '74.

Aan het begin van dit jaar werd in een tweedaagse konferentie de planning voor 1974 zo concreet mogelijk uitgewerkt. Een samenvatting van de resultaten van deze planning is terug te vinden in het voortgangsverslag voor de elfde vergadering van de begeleidingskommissie. Voor zover de feitelijke voortgang afwijkt van de planning voor 1974 zal daaraan gerefereerd worden.

In dit voortgangsverslag zal worden ingegaan op de volgende hoofdactiviteiten van het projekt:

VOORLICHTING (waaronder de voorlichting in Twente)  
REGISTRATIE (waaronder de overname van het Twente-project)  
SCREENING EN ADVIES (waaronder de screeningsplannen in Twente).

## 2. VOORLICHTING

### 2.1 Aan deelnemende bedrijven

In februari, maart en april was er een nieuwe voorlichtingsronde aan alle deelnemende bedrijven gepland. Voor elke aparte "cluster" van bedrijven ("cluster" = groep bedrijven uit dezelfde regio en bedrijfstak) werd een aparte bijeenkomst belegd evenals voor de spontane deelnemers die verdeeld zijn in vijf regionale kringen.

Voor de "clusters" was dit de vijfde bijeenkomst en voor de "kringen" de derde.

Het gaat hier om totaal 17 bijeenkomsten. In verband met niet geplande voorlichtingsactiviteiten buiten het deelnemersbestand zullen deze bijeenkomsten niet eind april, maar eind mei afgerond zijn.

De inhoud van de voorlichting betreft:

- 1e. De algemene voortgang van het project;
- 2e. Het registratiesysteem: met name wordt ingegaan op de aangekondigde halfjaar analyse en de voorbehouden die men moet maken bij de interpretatie;
- 3e. De uitgangspunten, de inhoud, het feitelijke verloop en de ervaringen tot nu toe met de bedrijfsdiagnoses. In een groot aantal clusters zijn reeds een of twee screenings uitgevoerd. Bij de voorlichting en de discussie naar aanleiding daarvan kon daaraan gerefereerd worden.

Deze voorlichtingsronde vormt in zekere zin een "omslag" in de relatie met de deelnemers, omdat voor het eerst vrij concreet gemaakt kon worden wat men als deelnemer terugkrijgt. Omdat veel van de deelnemers geïnteresseerd waren in het resultaat dat een screening zou kunnen opleveren, werd de mogelijkheid geboden om twee anonieme rapporten (van een hoogverzuimend en van een laagverzuimend bedrijf) te ontvangen na aanvraag bij het NIPG.

## 2.2 Buiten het deelnemersbestand

Zowel het COP als het NIPG verkeerden aan het begin van dit jaar in de stellige overtuiging dat er duidelijke afspraken waren gemaakt met het NIVE om de serie van zeven lezingen voorlopig te staken. Op de redenen werd in voorgaande verslagen uitvoerig ingegaan. Tijdens de elfde vergadering bleek echter dat de aankondiging voor Den Haag reeds verzonden was. Enkele dagen daarna bleek dat ook met Amsterdam, Arnhem en Utrecht reeds afspraken waren gemaakt door de heer Brunet van het NIVE.

Na uitvoerig overleg tussen COP, NIVE en NIPG heeft het NIPG zich bereid verklaard in de gegeven situatie ook de lezingen in Amsterdam, Arnhem en Utrecht te houden.

In totaal zijn er zeven NIVE-lezingen gehouden. De belangstelling voor dit onderwerp was zeer groot. Het aantal personen varieerde van 100 tot 150 en in Amsterdam meer dan 200. Naar wij begrepen hebben is dit ongeveer het dubbele van de gebruikelijke opkomst bij NIVE-lezingen.

Hoewel tijdens de lezingen uiteengezet is dat voor de duur van het project de mogelijkheid tot deelname beperkt is, waren er nogal wat reacties met het verzoek om nadere dokumentatie.

Tot eind april kwamen de volgende verzoeken om nadere dokumentatie binnen:

	aantal reacties
Assen	3
Vught	19
Roermond	12
Den Haag	19
Amsterdam	12
Arnhem	6
Utrecht	10
	<hr/>
	81

Naast deze NIVE-lezingen werd er in het kader van de NIPG-opleidingskursus voor bedrijfsgeneeskundigen nog voorlichting gegeven over het project buiten het deelnemersbestand.

## 2.3 In Twente

Voor de deelnemende bedrijven en andere instellingen aan het project in Twente werden twee voorlichtingsbijeenkomsten georganiseerd. Eén in En-

schede op 10 april en één in Hengelo op 11 april. In totaal hebben aan deze twee bijeenkomsten 30 bedrijven of instellingen deelgenomen.

Inhoud van de voorlichting:

- a. Praktische konsekwenties i.v.m. overname door NIPG;
- b. Achtergronden en inhoud van het actieprogramma;
- c. De mogelijkheid om een screening in Twente uit te voeren;
- d. Mogelijke experimenten in Twente (uit te werken door NIPG).

(Op de afspraken die er gemaakt zijn i.v.m. de overname van de uitvoering van het Twente-projekt wordt later in dit verslag ingegaan.)

#### 2.4 Voorjaarskonferentie georganiseerd voor de Nederlandse Vereniging voor Bedrijfspsychologie (NVBP) gehouden op 25 april in de Jaarbeurs te Utrecht

- Het motto van deze konferentie was:  
"VAN ZIEKTEVERZUIM TOT BEDRIJFSDIAGNOSE"  
wat het bedrijf verzuimt en waarom de werknemer verzuimt.
- Het doel van de konferentie was te illustreren:
  - a. dat bedrijfsonderzoek met als basis de specifieke verzuimcijfers kan leiden tot het opsporen van vermijdbare verzuimoorzaken in het bedrijf;
  - b. dat, met het oog op een doeltreffend verzuimbeleid, een problematisch verzuimpatroon meer gezien moet worden als een signaal voor problemen in het bedrijfsfunctioneren dan als een geïsoleerd probleem.
- Inhoud van de konferentie:
  - 's ochtends
    1. Opening door de voorzitter, Dr. J. van Vucht Thijssen
    2. Inleiding door Prof.dr. H. Philipsen
    3. Simulatie-spel "Verzuimkommissie" (in groepen van 6 personen)
  - 's middags
    4. Presentatie resultaten simulatie-spel in relatie tot feitelijke case. Drs. D. Draaisma (met diskussie)
    5. Achtergronden actieprogramma, met name de screening. Drs. H. Kuipers (met diskussie)
    6. Verloop van een screening. R.H. de Haan (met diskussie)
    7. Nabeschuiving door Dr. R. van der Vlist



- Het simulatie-spel "Verzuimkommissie":

De deelnemers werden verdeeld in groepen van 6 personen die een verzuimkommissie vormden, samengesteld uit verschillende funktionarissen van een gefingeerd bedrijf.

Vanuit hun specifieke rol werd er gediskussieerd over de oorzaken van het hoge verzuim. Tussentijds kon een databank worden geraadpleegd waaraan elk kommissielid een aantal inzichten kon toetsen. Tenslotte kreeg de verzuimkommissie als groep de opdracht volgens een bepaalde beslissingsprocedure de belangrijkste oorzaken en maatregelen vast te stellen.

Het spel werd voornamelijk geïnspireerd op een screening die onder supervisie van D. Draaisma werd uitgevoerd en waarover door laatstgenoemde een screeningsrapport werd samengesteld. Het spel werd ontworpen door Kuipers en Draaisma.

Zeer veel deelnemers hebben het volledige spel meegenomen (rollen, databank, instructies etc.) om het in de eigen organisatie toe te passen. Ook in het kader van adviesrelaties met bedrijven zou het een middel kunnen zijn om een leersituatie te creëren.

- Het "groene boekje":

De inhoud van de totale dag zal worden gepubliceerd in een boekje, dat naar alle deelnemers wordt toegezonden en dat ook voor andere belangstellenden verkrijgbaar is.

Dit boekje zal nog dit jaar, dus vóór afsluiting van het actieprogramma, verkrijgbaar zijn.

Uit bovenstaand verslag over de voorlichting blijkt dat er aanmerkelijk meer activiteiten op dit gebied dienden plaats te vinden dan aan het begin van dit jaar was te voorzien.

### 3. REGISTRATIE

#### 3.1 Voortgang NIPG-gedeelte

Volgens plan zal er aan de bedrijven op twee manieren worden teruggerapporteerd over de door hen ingezonden gegevens.

### 3.1.1 Over korte registratieperioden (perioden van 4 weken)

Terugrapportage over deze perioden vindt plaats in de vorm van een cirkulaire. Hierbij wordt er gebruik gemaakt van enkele bedrijfstopotalen als basismateriaal. (Het "bovenstuk" van het wekelijkse meldingsformulier dient daarbij als informatiebron.)

Hoewel dit "bovenstuk" relatief eenvoudig in te vullen is, worden er toch de meest onverwachte fouten gemaakt ondanks de uitvoerige mondelinge instructies tijdens de eerste bijeenkomsten. (Een van de "diepere" oorzaken is bv. dat degene die uiteindelijk de formulieren moet invullen niet wordt meegenomen naar de instructiebijeenkomsten, hoewel daar wel op wordt aangedrongen.) Met behulp van intensieve telefonische contacten is het echter gelukt om de meeste deelnemers, wat de gegevens voor de cirkulaire betreft, in het goede spoor te brengen en te houden.

### 3.1.2 Over langere registratieperioden (in eerste instantie een periode van een half jaar)

Terugrapportage over deze perioden vindt plaats in de vorm van een bedrijfsspecifieke analyse, waarbij de gemiddelden of totalen van de totale cluster resp. het totale deelnemersbestand dienen als interpretatiekader. Hierbij wordt gebruik gemaakt van alle geregistreeerde verzuimgevallen in de periode (op het "onderstuk" van het meldingsformulier zijn begin- en einddatum van alle herstelde verzuimgevallen vastgelegd) en van de kenmerken van het totale personeelsbestand (ingevuld op persoonskaarten).

De tweede helft van '73 is de eerste periode van een halfjaar waaraan het nagenoeg totale deelnemersbestand van begin tot eind heeft deelgenomen.

De wervingsperiode was eind juni nl. vrijwel afgesloten.

Volgens plan zal over deze periode dan ook de eerste bedrijfsspecifieke analyse op de verzuimgegevens worden verricht. Dit geldt voor alle bedrijven die hun persoonskaarten hebben ingevuld, d.w.z. alle clusterbedrijven en een deel van de spontanen. (Aan de spontanen werd de keus gelaten: reeds in '73 de ontwerpkaarten invullen of wachten tot '74 om dan de vereenvoudigde definitieve kaarten in te vullen.)

Begin '74, na afsluiting van de registratieperiode waarover gerapporteerd zou worden, kon er worden gestart met de werkzaamheden verbonden aan deze analyse.

- De planning zag er als volgt uit:
  - a) januari '74: Actie onder de deelnemers om de gegevens over het personeelsbestand te completeren. Sommige bedrijven hadden de gegevens nog niet ingevuld, andere waren achter met hun mutaties.
  - b) februari '74: Uitvoeren van controles en correcties op het materiaal.
  - c) maart '74: Programmering op basis van een in januari en februari ontworpen programma.

Eind maart zouden dan de bedrijfsspecifieke analyses met uitvoerige instructies voor een verantwoorde interpretatie van de resultaten aan de deelnemers kunnen worden teruggerapporteerd.

- De problemen die zich voordeden bij de uitvoering van de geplande activiteiten waren echter groter dan voorzien.
  1. De aanvulling van materiaal verliep trager dan gehoopt. Herhaald rappelleren bleek noodzakelijk.
  2. Tijdens komputercontrole kwamen de meest uiteenlopende, soms nog wel, soms ook niet meer te achterhalen fouten aan het licht. Correctie van deze fouten, voor zover mogelijk, is een tijdrovende zaak, waarvoor in veel gevallen nogmaals contact met de deelnemers nodig was.
  3. Ook de programmering stuitte op in eerste instantie moeilijk te achterhalen fouten met als gevolg een zekere vertraging.

- Het feitelijk verloop zag er dan ook als volgt uit:

84 bedrijven kwamen over de betreffende periode in aanmerking voor een specifieke bedrijfsanalyse.

- Het eerste rappel vond schriftelijk plaats op 11 januari '74. De sluitingsdatum voor reactie werd i.v.m. bovengenoemde problemen verzet naar 15 februari.
- Na een eerste controle op volledigheid bleek in 63 van de 84 bedrijven een tweede telefonisch rappel noodzakelijk. Dit leverde een aanvulling van 50% van het ontbrekende materiaal op blijkens hernieuwde controle.
- Eind februari werd besloten tot een derde telefonisch rappel hetgeen nog eens 10% aanvulling opleverde aan het eind van de sluitingsdatum die inmiddels op 15 april was bepaald.

- Daarna werd een programma voor nadere foutenspecificatie op het materiaal uitgevoerd. Hieruit kwamen 544 fouten naar voren op een bestand van 28300 persoonskaarten (gemiddeld werden per bedrijf dus 337 persoonskaarten ingeleverd). Het ging hier om evidente fouten in het materiaal (bv. werknemers onder de 12 jaar of boven de 70 jaar).
- Gelijktijdig werd gestart met het operationaliseren van het programma voor de koppeling van de persoonskaarten aan de verzuimgegevens.
- Maximaal 3800 van de meer dan 37000 verzuimgevallen bleken niet aan de persoonskaarten te koppelen.

Bijvoorbeeld:

omdat bij een aantal verzuimgevallen geen persoonskaart aanwezig bleek te zijn. Dat was te verwachten omdat niet alle mutaties zijn binnengekomen. Ook is de verzuimregistratie in een aantal bedrijven eerder gestart dan het invullen van persoonskaarten en bijhouden van mutaties.

omdat sommige persoonskaarten hetzelfde nummer hadden. Dit kan erop duiden dat sommige bedrijven afwijkend van de instructies hun systeem voor persoonsnummering tussentijds veranderen, of nummers van vertrokken werknemers uitgeven aan nieuwe werknemers. Ook is het niet uitgesloten dat persoonskaarten en meldingsformulieren op verschillende afdelingen verwerkt worden ieder met een apart nummeringssysteem.

- Besloten werd om middels een laatste rappel ook deze fouten er zoveel mogelijk uit te halen. Dat betekent dat men de halfjaar analyse niet, zoals gehoopt begin april, maar begin juni kan verwachten.

Op het moment van samenstelling van dit voortgangsverslag waren alleen bovenstaande gegevens bekend. De controle en verwerking was op dat moment nog niet afgesloten, zodat ook het uiteindelijke resultaat nog niet bekend is.

- Bovenstaande uiteenzetting was niet bedoeld om de lezer lastig te vallen met details, maar wel om te illustreren dat het kenmerkend enorm veel tijd en energie kost om (kleinere) bedrijven in het goede spoor te helpen om een iets uitgebreider registratiesysteem op een betrouwbare manier bij te houden. Niet minder belangrijk is het dat men ook als projectgroep, belast met de invoering van het registratiesysteem, al doende gekonfronteerd wordt met talloze onvoorziene problemen, veelal van zeer praktische aard. Juist de praktische ervaring, op deze manier opgedaan, lijkt van zeer groot belang voor het welslagen van eventuele toepassing op grote schaal.

### 3.1.2 Iets over de inhoud van de halfjaar analyse

Het grote voordeel van een registratiesysteem dat elk verzuimgeval registreert naar begin en eindpunt en bovendien de belangrijkste dimensies van het totale personeelsbestand in kaart brengt is

- 1e) dat de lokaliserende en signalerende mogelijkheden voor een doelmatig verzuimbeleid optimaal zijn;
- 2e) dat het een goede basis vormt voor het gedetailleerd onderzoeken van allerlei theoretisch mogelijke samenhangen. (Zo wordt het bv. mogelijk om verbanden tussen frekwentie en duur veel nauwkeuriger te onderzoeken indien men kan werken met duurklassen en niet slechts met gemiddelde uren per bedrijf. In dit bestek zal ik daar echter niet verder op ingaan.)

ad 1e) Analyses ter signalering en lokalisering van problematisch verzuim kunnen in grote lijnen plaats vinden vanuit twee verschillende gezichtspunten:

- a. Analyses die erop gericht zijn om een goede statistische basis te creëren voor de begeleiding van individuen of categorieën van individuen met een problematisch verzuim.

Bv. analyses waar de afdeling personeelszaken behoefte aan heeft i.v.m. een doelmatige individuele begeleiding van zieke werknemers. De "interne zelfsignalering" (door de bedrijven zelf) in meerdere voortgangverslagen vermeld zal zich hier o.a. mee moeten bezighouden.

- b. Analyses die erop gericht zijn om een goede statistische basis te verwerven voor het opsporen van proble-



### Problemen:

Tussen de verschillende kenmerken kunnen zich natuurlijk belangrijke samenhangen voordoen, die hun neerslag vinden in de cijfers.

Zo kunnen er bv. verschillen optreden in het verzuim van Nederlanders en buitenlanders in een bepaald bedrijf die terug te voeren zijn op functiever verschillen tussen beide categorieën.

In dit voorbeeld is de "werkelijke" oorzaak nog terug te vinden in het materiaal zelf omdat functiever verschillen geregistreerd worden op de persoonskaarten.

Het is echter ook niet denkbeeldig dat men de oorzaken van dergelijke verschillen zou moeten zoeken in een verschil in behandeling van beide categorieën, bv. in het feit dat buitenlanders worden opgescheept met de zwaarste karweien op de afdeling. D.w.z. in oorzaken die niet gevangen worden in de registratie (maar wel in de screening).

Het "weg verklaren" van allerlei verschillen door standaardisatie (in bovenstaand voorbeeld door konstanthouding van funktienivo) heeft dan ook zijn gevaren: de kern van het probleem zou in genoemd voorbeeld liggen in een verschil in behandeling dat ongunstig uitvalt voor buitenlanders.

Voorlopig hebben we besloten nog geen standaardisaties op het materiaal toe te passen. In de eerste plaats omdat de criteria waarop standaardisatie gebaseerd zou moeten zijn nog veel vraagtekens oproepen. In de tweede plaats zouden er nog veel technische problemen moeten worden opgelost waardoor terugrapportage nog meer vertraagd zou worden.

Het is duidelijk dat aan de gebruikers van de gegevens hoge eisen gesteld moeten worden i.v.m. de interpretatie. Het gevaar voor een selectieve interpretatie is altijd aanwezig. Intensieve schriftelijke en waar nodig en mogelijk mondelinge begeleiding is dan ook gewenst.

### Slotopmerking

De ervaringen die werden en worden opgedaan in dit actieprogramma met de registratie zijn voldoende om een beeld te krijgen van de eisen, de mogelijkheden en de problemen verbonden aan de invoering, begeleiding en terugrapportage.

Anderzijds wordt onze opvatting dat dit actieprogramma het beste gezien kan worden als een aanzet tot ontwikkelingen op langere termijn, een opvatting die zich in de eerste fasen van dit actieprogramma slechts in abstracte zin liet verwoorden, duidelijk geïllustreerd in het voorgaande verslag. Verdere ontwikkeling na afsluiting van dit actieprogramma zou dan ook aanbeveling verdienen.

### 3.2 Voortgang afstemming en overname registratie Twente

In een aantal besprekingen tussen het NIPG en de Stichting "Projekt Beperking Ziekteverzuim Twente" zijn afspraken gemaakt m.b.t. afstemming en overname van het registratiesysteem in Twente door het NIPG. Deze afspraken zijn vastgelegd in een briefwisseling die heeft plaats gevonden tussen beide instanties.

Voor zover deze afspraken betrekking hebben op de registratie kan men de kern ervan als volgt samenvatten:

- a. Teneinde ook in Twente een vierwekelijkse terugrapportage mogelijk te maken zal als aanvulling op het in Twente gebruikte systeem ook het wekelijkse meldingsformulier voor bedrijfstopalen (het "bovenstuk") worden gebruikt. Dit bovenstuk maakt bovendien een globale controle op het in Twente gebruikte registratiesysteem.
- b. De werkverdeling tussen het NIPG en de Stichting zal als volgt verlopen:

De Stichting zal fungeren als verzamelpunt voor de gegevens van de bedrijven in Twente. Tevens zullen daar plaats vinden de kontakten met de bedrijven i.v.m. controle van fouten, aanvulling van materiaal, instructies etc.

Voor zover, in verband met de controle van het materiaal, voorbereidingen nodig zijn kan dit tenslotte ook in Twente geschieden.

Het NIPG zal op het gezuiverde materiaal de bewerkingen uitvoeren die resulteren in de terugrapportage (cirkulaire over korte perioden, bedrijfsspecifieke verzuimanalyse over langere perioden).



## Planning

### 1e. De cirkulaire:

Indien de Twentse bedrijven de meldingsformulieren invullen met ingang van 22 april (het begin van de vijfde periode in '74), kan de eerste cirkulaire 2 à 4 weken na afsluiting van deze periode verwacht worden. De vijfde periode loopt tot 19 mei, dus in de eerste helft van juni zou de cirkulaire in Twente kunnen verschijnen indien de gegevens door de Twentse deelnemers tijdig worden ingezonden.

Volledige integratie van de landelijke en de Twentse deelnemers in één cirkulaire lijkt nog niet onmiddellijk mogelijk i.v.m. verschillen in bedrijfscodes. Er moet echter wel zo snel mogelijk naar worden gestreefd.

### 2e. Bedrijfsspecifieke analyse over de tweede helft van '73:

Deze terugrapportage gebeurt op basis van de ziekmeldings/betermeldingskaarten en op de daaraan te koppelen persoonskaarten.

Stel dat de gezuiverde tapes van het materiaal half mei in het bezit zouden zijn van het NIPG dan zou ongeveer half juni terugrapportage kunnen plaatsvinden.

Uit paragraaf B.1. 2e blijkt echter dat zuivering van dergelijk materiaal veel problemen kan opleveren; het materiaal over de tweede helft '73 zal door de Stichting gezuiverd worden.

## 4. SCREENING EN ADVIES

### 4.1 Voortgang van de in uitvoering zijnde proefscreeningen na afloop van de oriënterende onderzoeken

bedrijf	intro- duktie	screening	koncept rapport	definitief rapport	advies- fase	afge- sloten
① verpakkingsbedrijf	x	x	x	x	x	
② chemisch bedrijf	x	x	x	x	x	
3 grootwinkelbedrijf	x	x	x	x	x	x
4 grootwinkelbedrijf	x	x	x	x	x	x
5 havenbedr. (stukgoed)	x	x	x			
6 chemisch bedrijf	x	x	x			
7 scheepswerf	x	x	x	x	x	x
8 apparatenfabriek	x	x	x			
9 containerbedrijf	x	x				
10 overheidsbedrijf (belastingkantoor)	x	x				
11 overheidsbedrijf (belastingkantoor)	x	x				
12 papierbedrijf	x	x				
13 papierbedrijf	x	x				
⑭ sigarenfabriek	x	x	x			
⑮ kledingbedrijf	x	x	x			
⑯ kledingbedrijf	x	x				
⑰ havenbedr. (machinaal)	x	x				
⑱ sigarenfabriek	x					
⑲ havenbedr. (stukgoed)	x					

Toelichting tabel

Bedrijven met een omcirkeld nummer hebben zelf de screening aangevraagd. Met een kruisje is in het overzicht aangegeven welk deel van de screening af is.

Hoewel de feitelijke aanwezigheid van de onderzoeker(s) in het bedrijf van relatief korte duur is (ongeveer een week), neemt de totale screening van introductie tot afsluiting van het advies veel meer tijd in beslag omdat:

- a. De introductie en ook de begeleiding van de terugrapportage met veel zorgvuldigheid dient te geschieden om de juiste condities te creëren voor screening en advies.

b. De terugrapportage uitvoerig en gedetailleerd dient te zijn. Niet alleen de "dieperliggende oorzaken" worden vermeld. Ook vindt een beschrijving plaats van de problemen die dichterbij de oppervlakte van de voor de werknemers herkenbare werkelijkheid liggen. Op die manier wordt er een basis voor discussie gelegd die voor iedereen herkenbaar is.

c. Het is in vele gevallen ongewenst om de relatie met het gescreende bedrijf na aflevering van het eindrapport abrupt te verbreken. Onze ervaring tot nu toe is dat gescreende bedrijven de neiging hebben ook voor het vervolg op de diagnose een beroep te doen op de onderzoekers, die vanzelfsprekend de plicht hebben het bedrijf in de follow-up zo goed mogelijk op weg te helpen.

Uit het bovenstaande blijkt wel dat het doel van een screening niet alleen moet zijn:

1. Het in kaart brengen van de samenhangen tussen bedrijfskenmerken en verzuim in een specifiek bedrijf.

maar ook o.a.:

2. Het inzichtelijk maken van deze relaties voor het bedrijf.
3. Het gemeenschappelijk maken van de naar boven gehaalde informatie.
4. Het trekken van de hele verzuimproblematiek uit "de zwarte piet" sfeer. (Het is de "schuld" van de leiding, het middenkader deugt niet, de uitvoerenden hebben geen "gevoel" voor verantwoordelijkheid etc.)
5. Het aktiveren van een doelmatig verzuimbeleid op basis van de resultaten van de screening.

#### 4.2 Verloop van een screening

Op grond van de screeningservaring tot nog toe heeft zich een min of meer vast patroon ontwikkeld wat het verloop van een screening betreft.

- 1e. Er komt een screeningsverzoek bij de projektgroep binnen. Nadat deze vraag schriftelijk bevestigd is, volgt er een oriënterend gesprek plaats met de aanvrager over de achtergronden en motieven.

2e. Gesteld dat de projektgroep in principe de mogelijkheid heeft om de screening uit te voeren dan volgt er een uitvoerige introductie bij a) de leiding

b) het gekozen deel van de OR.

Beide moeten op grond van de gegeven informatie hun toestemming tot de screening geven. Weigert één van beide dan gaat de screening niet door<sup>\*)</sup>. De ervaring leert nl. dat, juist in bedrijven met een hoog verzuim, de kans aanwezig is dat òf de leiding òf het gekozen deel van de OR zich niet vrij voelt om open te reageren op de informatie in aanwezigheid van de andere partij. Het gevaar dat er wantrouwen ontstaat en dat men zich voor voldongen feiten voelt geplaatst neemt in deze in eerste instantie gescheiden opzet af.

3e. Gaan de beide "opdrachtgevers" akkoord met de screening en de voorwaarden voor terugrapportage, dan vindt een verdere mondelinge en/of schriftelijke introductie plaats. De vragenlijsten worden gedistribueerd.

4e. Voordat de onderzoeker het bedrijf onderzoekt worden verzuimgegevens en resultaten van de vragenlijsten bestudeerd. Daarna vindt de eigenlijke screening plaats (interviews, gesprekken en observaties).

5e. Na afloop van de screening wordt er een koncept rapport samengesteld dat, voordat het definitieve rapport verschijnt, aangeboden en besproken wordt met de beide opdrachtgevers afzonderlijk. Deze tussenfase wordt ingebouwd om daar waar de inhoud tot misverstanden zou kunnen leiden, korrekties aan te brengen; de vormgeving kan verbeterd worden, feitelijke onjuistheden kunnen worden gecorrigeerd etc. Aan de inhoud zelf kan echter niets veranderen.

Het voorgesprek op basis van het koncept is van belang om eventuele emotionele weerstanden tegen bepaalde informatie die in het rapport wordt teruggerapporteerd in de juiste banen te leiden.

---

\*) Weigering heeft echter bij géén der aanvragers ooit plaats gevonden.

6e. De diagnose wordt formeel afgesloten met het aanbieden van het definitieve verslag aan de totale OR en met het bespreken van dit definitieve rapport in de totale OR.

Twee belangrijke agendapunten:

- a. Hoe wordt de informatie verder verspreid?
- b. Wat gebeurt er met de informatie?

Hiermee is de diagnostische fase afgesloten en de adviesfase begonnen.

#### 4.3 Een voorbeeld van het verdere verloop in de adviesfase

Het is duidelijk dat het vervolg op de diagnostische fase moeilijk in een vast patroon te vangen is. De screening is er juist op gericht om de bedrijfsspecifieke problematiek in kaart te brengen. Het verdere verloop wordt in grote mate bepaald door de aard van de problemen die boven water zijn gehaald. Hieronder zal worden aangegeven hoe de adviesfase tot nu toe verliep in een bepaald bedrijf. (Het gaat hier om het bedrijf waarvan de begeleidingskommissie het anonieme conceptrapport ontvangen heeft.) De belangrijkste gebeurtenissen worden in chronologische volgorde opgesomd.

- a. Er werd een zwaar bezette commissie in het leven geroepen waarin zitting namen: de directeur, de personeelschef, de produktieleider, drie OR-leden en de onderzoeker van het NIPG als adviseur.

De commissie kreeg op verzoek van de OR-leden de naam:

"Werkgroep NIPG-rapport". Dit gebeurde op een konferentie van een dag van de totale OR samen met De Haan en Kuipers.

- b. De commissie besloot het totale rapport te verspreiden onder alle werknemers. De samenvatting werd vertaald in het Turks en in het Portugees.

Bovendien werd besloten 8 hearings (verspreid over twee dagen) te organiseren om iedere werknemer in de gelegenheid te stellen met de onderzoeker van gedachten te wisselen over de inhoud van het rapport. Ook de notulen van deze hearings werden vergezeld van een samenvatting verspreid onder alle werknemers.

- c. In een OR-kursus, waaraan ook enkele werknemers die actief zijn in het bedrijvenwerk deelnemen, wordt het diagnoserapport centraal gesteld.

- d. Er vinden mutaties plaats in de kommissie, zodat de werknemers zich zwaarder vertegenwoordigdvoelen t.o.v. "de leiding".
- e. Een van de werknemers van het bedrijf, die aan de OR-kursus heeft deelgenomen, wordt volledig vrijgemaakt om het contact tussen de werkgroep en het bedrijf gestalte te geven. Zijn eerste taak is om een inventarisatie te maken van de meest brandende problemen per afdeling.
- f. De strategie van de werkgroep is de volgende:
  1. Op korte termijn oplossingen stimuleren voor eenvoudig op te lossen min of meer incidentele problemen.
  2. Op lange termijn werken aan fundamentele oplossingen voor de meer structurele problemen.

#### 4.4 Uitgevoerde "bliksem-screeningen"

In verband met het tijdrovende karakter van een volledig uitgevoerde screening werd in een aantal om adviesvragende bedrijven een drastisch verkorte versie van de screening uitgevoerd.

Deze "bliksem-screeningen" vinden plaats vanuit dezelfde doelstellingen die gelden voor de normale bedrijfsdiagnoses. Deze doelstellingen kunnen uiteraard niet in dezelfde mate verwezenlijkt worden. De belangrijkste functie van een bliksem-screening is naar onze ervaring die van

- a) "eye opener" om op een andere manier te kijken naar het bedrijfsspecifieke verzuim met de daaraan verbonden beleidsimplicaties;
- b) de eerste stimulans tot een voort te zetten discussie in het bedrijf vanuit een gewijzigde oriëntatie.

Voor deze "bliksem-screeningen" is zo langzamerhand ook een vaste vorm gevonden bestaande uit de volgende elementen:

1. Een uitvoerige rondgang door het bedrijf.
2. Een uitvoerig gesprek met de leiding op basis van 1.
3. Een uitvoerig gesprek met de gekozen leden van de OR op basis van 1 en 2.
4. Een eindgesprek met de leiding op basis van 1, 2 en 3.
5. Een kort verslag op basis van 1, 2, 3 en 4 aan alle deelnemers aan één van de gesprekken.

Bliksem-screeningen werden uitgevoerd in:

1. een kampeerwagenfabriek
2. een bedrijf voor regelapparatuur
3. een scheepswerf
4. een chemisch bedrijf
5. een metaalbedrijf
6. een organisatie in de welzijnssector.

#### 4.5 Adviesactiviteiten buiten het deelnemersbestand

Een aantal instellingen en bedrijven hebben advies gevraagd over de opzet van hun registratie-analyse en over de manier waarop een verzuimbeleid opgezet kan worden. Het gaat hier vooral om grotere organisaties met eigen afdelingen/faciliteiten om hieraan gestalte te geven zonder feitelijk aan het actieprogramma deel te nemen.

Met de volgende organisaties heeft een dergelijk adviserend contact plaats gevonden:

1. Philips Oss
2. Hoogovens
3. PTT
4. Een groep grindbedrijven
5. Radboud ziekenhuis
6. DAF
7. Luchtmacht
8. Skoll-brouwerij
9. NSU
10. AKZO
11. Windmill
12. Staatsdrukkerij
13. Optische industrie
14. Burgerpersoneel defensie.

#### 4.6 Andere kontakten

In verband met eventuele deelname:

1. een groep bedrijven aangesloten bij de BGD te Breda;
2. een aantal vestigingen van Nutricia;
3. een groep havenbedrijven in Amsterdam;
4. het GAK te Amsterdam.

De ervaring leert dat veel nieuwe belangstellenden met name geïnteresseerd zijn in screening en advies i.v.m. hun verzuimproblemen en terugschrikken voor de werkzaamheden verbonden aan de registratie.

Tenslotte heeft op verzoek van de begeleidingskommissie een gesprek plaats gevonden met de heer Wagenvoort van de bedrijfstak metaalindustrie. Dit in verband met het feit dat een der Twentse deelnemers de deelname heeft gestaakt omdat men verzuimgegevens van de bedrijfsvereniging ontving (NV Transportwerktuigenfabriek en machinefabriek Sanders & Zn.).

Het bleek dat deze bedrijfsvereniging gesprekken heeft met metaalbedrijven met een relatief hoge uitkeringsindex i.v.m. ziekteverzuim.

De volgende afspraken zijn gemaakt met de heer Wagenvoort:

- 1e. De heer Wagenvoort ontvangt alle relevante informatie over het actieprogramma. Speciaal over de deelnemende metaalbedrijven (landelijk en in Twente) zal hij nader geïnformeerd worden.
- 2e. Er zal een afstemming plaats vinden tussen de activiteiten van de bedrijfsvereniging en van het actieprogramma. Activiteiten van het actieprogramma in een bepaald bedrijf kunnen bv. een bezoek van de bedrijfsvereniging minder noodzakelijk maken.
- 3e. In voorkomende gevallen zal door de bedrijfsvereniging gewezen worden op het verschil tussen registratie en aktie van het actieprogramma enerzijds en van de bedrijfsvereniging anderzijds. Het belang van deelname aan het actieprogramma zal worden onderstreept.

#### 4.7 Nieuwe screeningsaanvragen

De volgende bedrijven of instellingen binnen en buiten het deelnemersbestand hebben een schriftelijk bevestigd verzoek om gescreend te worden ingediend:

1. een vleesfabriek
2. een staalmeubelfabriek
3. een scheepswerf
4. een kantoormeubelfabriek
- ⑤ een chemisch bedrijf (is deelnemer geworden)
6. een havenbedrijf



7. een metaalbedrijf in Twente
8. een fabriek voor regelapparatuur
9. een kampeerwagenfabriek (nadat een bliksem-screening is uitgevoerd)
10. een havenbedrijf
11. een bedrijf uit de sfeer van het bankwezen
12. de gemeentelijke zwembaden in een bepaalde plaats.

De omcirkelde bedrijven of instellingen vielen bij aanvraag buiten het deelnemersbestand.

Er kunnen nog hoogstens vier volledige screenings worden uitgevoerd. De afspraken voor twee van deze screenings liggen reeds vast nl. één in een bouwbedrijf uit een cluster en één uit het deelnemersbestand in Twente. (Dit laatste is overeengekomen met de Stichting "Projekt Beperking Ziekteverzuim Twente".)

Van de overige aanvragen kunnen dus nog slechts twee volledig gehonoreerd worden. Voordat de bedrijven hun schriftelijke aanvraag indienden, waren zij er echter van op de hoogte dat de kans om afgewezen te worden groot zou zijn. Wel zal er naar worden gestreefd om bij alle aanvragers een "bliksem-screening" uit te voeren.

De vier screenings zullen na augustus volgens de herziene screeningsopzet plaats vinden.

#### 4.8 Voortgang ontwikkeling herzien-screeningsprogramma

Volgens onze planning begin '74 zou in juni het herziene screeningsinstrumentarium (enquêtes, vragenlijsten, interview en observatieprogramma, draaiboek en verwerkingssheets) gereed moeten zijn. Dit blijkt echter niet te realiseren i.v.m. 1e) de ekstra voorlichtende en adviseerende activiteiten buiten het deelnemersbestand; 2e) de overname van de uitvoering van het Twentse deel van het actieprogramma; 3e) de grote hoeveelheid tijd die een goede afwikkeling van de nog af te ronden screenings vraagt.

Er zal nu naar gestreefd worden om wel in de periode augustus-september de hierziene versie in een aantal bedrijven toe te passen, voordat het actieprogramma wordt afgesloten.

Overigens moet men dit screeningsinstrumentarium zien als onderdeel van een veel omvangrijker ontwikkelingsprogramma i.v.m. de screenings.

De ontwikkeling en explicitering van een aantal facetten zijn van belang in verband met de screeningsmethodiek, zoals bv.:

1. De uitwerking en explicitering van de veranderingskundige overwegingen die ten grondslag liggen aan de opbouw en het verloop van een screening.
2. De methodologische problemen die verbonden zijn aan de, op direkte toepassing gerichte, screeningsmethodiek bestaande uit meerdere verzamelingsmethoden gekombineerd gebruikt.
3. De ontwikkeling van een gesystematiseerd interpretatiekader voor de afzonderlijke screenings.
4. Het uitwerken en expliciteren van een basiskonceptie van waaruit het screenings- en advieswerk richting krijgen, gegeven de aanwezige empirische kennis en met inachtneming van normatieve overwegingen (de voorkeur voor maatregelen gericht op preventie).

Gedachtenvorming over dit soort aspecten van de screening vindt uiteraard plaats in dit ontwikkelingsprogramma. Een afgeronde visie kan in het bestek van dit actieprogramma echter niet verwacht worden. Dat vereist niet alleen uitgebreide studie, maar ook een nadere analyse over een zo groot mogelijk aantal uitgevoerde screenings.

In verband met de ontwikkeling van een gesystematiseerd interpretatiekader kan nu reeds over een beperkt aantal screenings een bescheiden analyse verricht worden: Een van de stagiairs, die het vorig jaar aan het actieprogramma heeft deelgenomen, zal zijn afstudeerscriptie n.l. aan dit onderwerp wijden als onderdeel van het actieprogramma.

Ook voor de ontwikkeling van de screeningsmethodiek geldt echter wat in zijn algemeenheid voor dit actieprogramma geldt, n.l. dat het actieprogramma het beste gezien kan worden als een programma dat ontwikkelingen op gang brengt die in de toekomst verder uitgebouwd zouden moeten worden.

In verband met de verdere ontwikkeling van de screeningsmethodiek zou een grondige analyse van de uitgevoerde screenings na afsluiting van dit actieprogramma bv. van groot belang kunnen zijn. Ook de eventuele experimenten met verzuimkommissies zouden enerzijds kunnen profiteren van de ervaringen met de screenings en het advieswerk en anderzijds daaraan belangrijke ervaringen toevoegen.



