

Falke & Verbaan
Fazantlaan 1b
5613 CA Eindhoven

TNO Arbeid
Postbus 718
2130 AS Hoofddorp

Toolkit 'Verzuimregistratie en –analyse'

**Ontwikkeld in opdracht van het Arboservicepunt Hoger
Onderwijs en Wetenschappelijk Onderzoek**

CQ procesmanagement
Postbus 30073
6803 AB Arnhem

Datum 18 juni 2002

Auteurs Falke & Verbaan:

- Waldo Falke
- Daan Verbaan
- Jeroen Driessen
- Merel van der Mast
- Suzanne van Helvoort

TNO Arbeid:

- Frans Heemskerk
- Aris van Veldhuisen
- Marja Willemsen
- Marije Nuyens

CQ procesmanagement:

- Michiel van Hees
- Hilco Wink

Rapportnummer 02511

Alle rechten voorbehouden. Behoudens voor gebruik door instellingen in het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek mag niets uit dit rapport worden vermenigvuldigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de auteurs.

Inhoudsopgave

<u>1</u>	<u>Inleiding</u>	3
<u>1.1</u>	<u>Doelgroep</u>	3
<u>1.2</u>	<u>Leeswijzer</u>	3
<u>1.3</u>	<u>De auteurs</u>	4
<u>2</u>	<u>Een visie op verzuim</u>	5
<u>3</u>	<u>Input voor een Verzuimregistratiesysteem</u>	7
<u>3.1</u>	<u>Inleiding</u>	7
<u>3.2</u>	<u>Samenvatting: wat is de minimaal noodzakelijke input?</u>	7
<u>3.3</u>	<u>Definitie verzuimmaten</u>	8
<u>3.4</u>	<u>Noodzakelijke input</u>	16
<u>4</u>	<u>Het procesmodel voor verzuiminformatie</u>	17
<u>4.1</u>	<u>Inleiding</u>	17
<u>4.2</u>	<u>De samenhang tussen processen, besturing en informatiestructuur</u>	17
<u>4.3</u>	<u>Het procesmodel voor verzuiminformatie</u>	19
<u>4.4</u>	<u>Verwerken data</u>	28
<u>4.5</u>	<u>Kanttekening – Het procesmodel is het minimum!</u>	29
<u>5</u>	<u>Van registratie naar managementinformatie</u>	30
<u>5.1</u>	<u>Inleiding</u>	30
<u>5.2</u>	<u>Samenvatting: wat is de minimaal noodzakelijke output?</u>	30
<u>5.3</u>	<u>Stuurinformatie</u>	30
<u>5.4</u>	<u>Een managementinformatiesysteem</u>	32
<u>6</u>	<u>Het interpreteren van verzuimgegevens</u>	38
<u>6.1</u>	<u>Inleiding</u>	38
<u>6.2</u>	<u>Samenvatting</u>	38
<u>6.3</u>	<u>Een gestructureerde analyse: stapsgewijs van gegevens naar actie</u>	38
<u>6.4</u>	<u>Vraagstukken bij het interpreteren</u>	40
	BIJLAGEN	45

1 Inleiding

Falke & Verbaan, TNO Arbeid, CQ Procesmanagement

In november 2000 is het Arboconvenant voor de sector Onderwijs en Wetenschappen afgesloten. In het deelconvenant voor het Hoger Onderwijs en Wetenschappelijk Onderzoek (HOO) is vastgelegd dat de werkdruk en het ziekteverzuim in de sector teruggedrongen moet worden. Om deze doelstellingen te bereiken zijn verschillende maatregelen overeengekomen die dienen te leiden tot een gericht beleid voor verzuimpreventie, verzuimbegeleiding en reïntegratie.

Eén van deze maatregelen is het verbeteren en gelijkschakelen van de verzuimregistratie en –analyse binnen de instellingen.

In dat kader is, in opdracht van het *Arboservicepunt HOO*, deze ‘toolkit’ ontwikkeld. De toolkit is gevuld met ‘instrumenten’ die te gebruiken zijn bij het verbeteren van de registratie en analyse van het verzuim binnen de instellingen.

De toolkit is tijdens de ontwikkeling getest bij een vijftal pilot organisaties en bij een aantal HBO instellingen die deel hebben genomen aan intervisiegroepen. Dit heeft geleid tot aanpassingen van de toolkit, maar heeft ook inzicht gegeven in de wijze waarop de toolkit in de praktijk kan worden toegepast. Deze praktijklessen zijn geanonimiseerd vastgelegd in een voorbeeldcasus, welke als apart document behorende bij de toolkit is vastgelegd.

1.1 Doelgroep

De toolkit is bedoeld voor degenen die binnen een instelling verantwoordelijk/betrokken zijn bij het proces van verzuimregistratie en –analyse. Dat zijn:

- degenen die ervoor moeten zorgen dat de verzuimgegevens op de juiste wijze tot stand komen;
- degenen die de verzuimgegevens moeten omzetten in bruikbare managementinformatie.

De verschillende elementen uit de toolkit zijn hulpmiddelen om het thans gevoerde beleid en de bestaande procedures rondom verzuimregistratie en -analyse te evalueren en zonodig bij te stellen.

1.2 Leeswijzer

De toolkit bevat de volgende instrumenten (hoofdstukken):

- In *hoofdstuk 2* staat de binnen dit project gehanteerde visie ten aanzien van (ziekte)verzuim beschreven. Centraal in die visie staat de mogelijkheid van beïnvloeding van het gedrag. Verzuim is uiteindelijk vrijwel altijd terug te voeren op gedrag van het individu en de organisatie.

- In *hoofdstuk 3* staat de inhoud van het verzuimregistratiesysteem centraal, ofwel de zogenaamde “**input**”. Welke verzuiminformatie is, bij het beïnvloeden van het verzuim, minimaal nodig en welke definities raden wij dan aan?
- In *hoofdstuk 4* wordt een procesmodel gepresenteerd. Aan de hand van dit model is men in staat het proces van verzuimregistratie en –analyse binnen de organisatie in te richten, oftewel de “**throughput**”. Na een toelichting vanuit de theorie, wordt de praktische toepassing van het model beschreven.
- In *hoofdstuk 5* wordt de gewenste “**output**” van het verzuimregistratiesysteem beschreven. Bij de output wordt onderscheid gemaakt tussen o.a. verschillende management- en stafniveaus binnen de instelling. In dit hoofdstuk (en de bijbehorende bijlagen) staan ook voorbeelden van hoe deze output er in de praktijk uit zou kunnen zien.
- In *hoofdstuk 6* staat het interpreteren van verzuiminformatie centraal. Ook in dit hoofdstuk staat een aantal voorbeelden.

1.3 De auteurs

De instrumenten in de toolkit zijn geschreven door medewerkers van drie organisaties. Door de intensieve samenwerking van de drie bureaus is een product ontstaan dat het resultaat is van een gezamenlijke inspanning. Toch zijn de afzonderlijke hoofdstukken in hoofdzaak toe te wijzen aan de afzonderlijke auteurs:

- Falke & Verbaan heeft de visie op verzuim beschreven (*hoofdstuk 2*).
- TNO Arbeid heeft de verzuimdefinities beschreven (*hoofdstuk 3*).
- CQ Procesmanagement en Falke en Verbaan zijn de ontwerpers van het procesmodel verzuiminformatie (*hoofdstuk 4*).
- Falke & Verbaan en TNO Arbeid hebben beiden materiaal aangeleverd voor de output en analyse van het verzuim (*hoofdstuk 5 en 6*).
- De bijlagen zijn opgesteld door Falke & Verbaan.
- De eindredactie is verzorgd door Falke & Verbaan.

2 Een visie op verzuim

Falke & Verbaan

Ieder mens is wel eens ziek en heeft zo nu en dan last van meer of minder ernstige klachten. Mensen met vergelijkbare klachten hoeven echter niet per definitie hetzelfde verzuimpatroon te laten zien. De één meldt zich direct ziek bij de eerste beginselen van griep, de ander is met veertig graden koorts nog niet van het werk weg te slaan. Welke van de twee alternatieven ‘juist’ is, doet niet ter zake. Dat geldt overigens ook voor de ziekte of klacht zelf, natuurlijk is deze er, anders hebben we het immers over frauduleus verzuim en dat komt gelukkig zelden voor. Wel blijkt uit dit voorbeeld dat verzuim een gedragskeuze impliceert: “meld ik me ziek met deze klacht of niet?”. Het verzuim kan gezien worden als de ‘gedragscomponent’ van de ziekte of klacht van de werkende mens. Vanzelfsprekend is dit gedrag soms niet vermijdbaar, maar soms ook wel.

De keuze die men uiteindelijk maakt om wel of niet te verzuimen, blijkt niet alleen te worden beïnvloed door de persoon zelf en zijn of haar sociale omgeving, maar ook door de balans tussen werk en persoon.

Een medewerker die het niet naar zijn zin heeft op het werk, volledig overvraagd wordt en zich verwaarloosd voelt door zijn baas, zal naar verwachting een andere keuze maken dan een medewerker die iedere dag met veel plezier naar het werk gaat. Verzuim is zodoende een afspiegeling van de manier waarop het werk binnen de organisatie is geregeld en van de mensen die er werken.

Indien we er vanuit gaan dat verzuim – *niet de ziekte* – te definiëren is in termen van gedrag en dat gedrag beïnvloedbaar is, ligt het voor de hand om op zoek te gaan naar de onderliggende oorzaken van dit gedrag en de oorzaken aan te pakken. Verzuim kan dan worden beïnvloed door bijvoorbeeld interventies in het werk zelf (zoals arbeidsinhoud, -verhoudingen, -voorwaarden, -zingeving, -omstandigheden en -perspectief), in de verwachtingen of capaciteiten van de medewerker of in de balans tussen deze twee.

In de praktijk blijkt vaak dat de dieper liggende oorzaken van verzuim niet direct zichtbaar of grijpbaar zijn. Indien we bovenmatig verzuim beschouwen als een signaal dat duidt op organisatieproblemen, dan is het van belang om een helder en betrouwbaar beeld van deze organisatieproblemen te verkrijgen. De eerste onmisbare stap die genomen dient te worden is het voeren van een goede betrouwbare verzuimregistratie en –analyse. Dit maakt het bijvoorbeeld mogelijk om de belangrijkste knelpunten te herkennen en individuen aan te spreken op hun afwijkende, overmatige of opvallende verzuimgedrag, de dialoog te openen en goed te luisteren. Dit stelt de medewerker in staat het vertoonde gedrag uit te leggen en eventueel in de gewenste richting bij te stellen. Alleen al hiervoor is een zeer specifieke verzuimregistratie nodig.

De manier waarop de organisatie is ingericht en het functioneren van de leidinggevenden, heeft echter óók invloed op het verzuimgedrag van de medewerkers. Goede registratie is dus ook nodig om grip te krijgen op de elementen in de organisatie die van invloed zijn op verzuimgedrag, en om de mensen die hier last van hebben

zichtbaar te maken. Immers, beïnvloedbaarheid vraagt om beïnvloeding, maar het wie, waar, wanneer en waarom van de beïnvloeding moeten dan wel goed zichtbaar zijn.

Hierbij dient te worden opgemerkt dat verzuimregistratie *niet* gericht is op de eerder genoemde ziekten en klachten, maar op de registratie van de momenten en periodes waarin deze klachten aanleiding geven tot verzuim.

In deze toolkit besteden we aandacht aan de input (binnenkomende verzuimgegevens), throughput (bewaking van de kwaliteit van het verzuimproces), output (wat willen we van het verzuim weten?) en analyse (wat zegt de data?) van het verzuimproces. Daarnaast biedt de toolkit vooral handvatten voor een goede verzuimregistratie. Dit maakt organisaties niet alleen onderling vergelijkbaar, maar biedt ook concrete aangrijpingspunten voor de beïnvloeding van vermijdbaar verzuimgedrag.

Samengevat kunnen we stellen dat een adequate verzuimregistratie een voorwaarde is om op het juiste moment en op de juiste plaats aan gedragsbeïnvloeding te doen.

3 Input voor een Verzuimregistratiesysteem

TNO Arbeid

3.1 Inleiding

In dit deel van de toolkit bespreken we achtereenvolgens:

- De definities van de belangrijkste verzuimmaten.
- De belangrijkste kernbegrippen.
- De minimaal noodzakelijke input voor het registratiesysteem.

Dit hoofdstuk is bestemd voor die medewerkers binnen een instelling die vanuit hun functie te maken hebben met de registratie van verzuim en de berekening van verzuimcijfers: controllers, medewerkers van de afdeling P&O, verzuimcoördinatoren, beheerders van het verzuiminformatiesysteem etc.

3.2 Samenvatting: wat is de minimaal noodzakelijke input?

Hieronder treft u de noodzakelijke input voor een effectief verzuimregistratiesysteem aan¹. Deze aspecten worden in de komende paragrafen toegelicht.

Deze vijf gegevens moeten in ieder geval worden geregistreerd!

1. Identificatie van het verzuimgeval (Wie is het? Waar werkt hij? Wanneer in dienst? Dienstverband? Etc.)
2. Aanvangsdatum verzuimgeval
3. Hersteldatum verzuimgeval
4. Zwangerschapsverlof ja/nee?
5. Percentage partieel verzuim (100% bij volledig verzuim)

Deze vijf verzuimmaten zijn nodig voor een gerichte verzuimanalyse

1. Verzuimpercentage (VP)
2. 12-maands voortschrijdend gemiddelde
3. Gemiddelde verzuimfrequentie per persoon op jaarbasis (VF)
4. Gemiddelde verzuimduur per verzuimgeval op jaarbasis (GD)
5. Streefcijfers

¹ De VSNU adviseert haar leden al deze gegevens en verzuimmaten te hanteren, met uitzondering van het 12-maands voortschrijdend gemiddelde

3.3 Definitie verzuimraten

De volgende maten geven informatie over het verzuim en vormen de minimaal noodzakelijke ingrediënten van een verzuimregistratiesysteem:

- Het *verzuimpercentage* geeft weer hoeveel procent van alle beschikbare capaciteit in een bepaalde periode verloren is gegaan vanwege een ‘*beroep op ziekte*’².
- Het *12-maands voortschrijdend gemiddelde* van het verzuimpercentage is een goede maat om de trend van het verzuimpercentage te bepalen.
- De *verzuimfrequentie* geeft aan, hoe vaak elke medewerker zich gemiddeld per periode heeft ziek gemeld.
- De *gemiddelde verzuimduur* is een maat voor de gemiddelde lengte van elk verzuimgeval.
- Een belangrijke aanvullende verzuimmaat bestaat uit *streefcijfers*, gebaseerd op referentiecijfers binnen de eigen instelling, de sector en de Nederlandse beroepsbevolking. Echter: hoe hoger het aggregatieniveau, hoe lastiger betrouwbare referentiegegevens te vinden zijn.

Tenslotte een verzuimmaat die niet direct noodzakelijk is, maar in de praktijk soms wordt gebruikt en handig kan zijn bij de interpretatie van verzuimcijfers:

- *Nulverzuim*. Dit betreft het percentage van het personeel dat binnen één jaar niet verzuimt³.

In de volgende paragrafen worden de belangrijkste verzuimdefinities en kernbegrippen besproken⁴.

3.3.1 Kernbegrippen: het personeel

De volgende kernbegrippen hebben betrekking op het personeel.

Het werknemersbestand

Het nauwkeurig bepalen van het werknemersbestand is van groot belang voor de berekening van verzuimcijfers: wie telt er wel en niet mee? *Wij rekenen alleen die personen tot het werknemersbestand die in geval van verzuim recht hebben op doorbetaling van loon door de werkgever*. Dat zijn:

- werknemers met een vast contract voor onbepaalde duur;
- werknemers met een contract voor een bepaalde duur.

² In de praktijk wordt dit veelal ziekteverzuim genoemd. Zoals echter eerder in hoofdstuk 2 (Visie) is aangegeven, hanteren we in deze toolkit het begrip ‘verzuim’ in plaats van ‘ziekteverzuim’. Bij het ‘ziekmelden’ kunnen namelijk ook andere redenen een rol spelen, zoals aandoeningen, een ongeval, een gespannen arbeidsrelatie, problemen thuis, etc.. Op grond van dit uitgangspunt bevelen wij aan om voortaan te werken met, bijvoorbeeld, het verzuimpercentage (VP) in plaats van ziekteverzuimpercentage (ZVP).

³ Het nulverzuim spreekt in feite voor zich en wordt dan ook niet meer nader toegelicht. Als referentie kan het volgende worden gebruikt: binnen een omvangrijke populatie (> 1000 medewerkers) is vaak een nulverzuim te zien van circa 25 á 35% per jaar. De gegevens binnen een kleinere populatie kunnen echter sterk afwijken: immers hoe kleiner de populatie, des te meer ‘toeval’ een rol kan spelen.

⁴ Ten behoeve van specifieke en gedetailleerde ‘technische’ vragen, kunt u eventueel de literatuur bestuderen die te vinden is op de website van TNO Arbeid:

http://www.arbeid.tno.nl/kennisgebieden/verzuim_reintegratiebeleid/ziekteverzuim.html

Uitzendkrachten zijn formeel in dienst van een uitzendbureau, dat verplicht is tot doorbetaling van loon bij verzuim wegens ziekte. Uitzendkrachten horen dus niet bij het werknemersbestand.

Dan de *oproepkrachten*. Die zijn in drie groepen onder te verdelen:

- personen met een contract voor bepaalde tijd (met vastgesteld aantal uren);
- personen met een oproepovereenkomst met uitgestelde prestatieplicht (met minimaal aantal uren);
- nul-urencontract (geen vastgesteld aantal uren).

De eerste twee groepen moeten zonder meer worden meegeteld bij het berekenen van verzuimraten. Over het aantal te werken uren door mensen met een nul-urencontract bestaat vaak veel onduidelijkheid. Valt een nul-urencontract onder de verplichting tot loondoorbetaling, dan behoort deze persoon wel tot het werknemersbestand.

Door de voortschrijdende flexibilisering ontstaat nog een scala aan nieuwe vormen van arbeidsverhoudingen: detachering, inleenkrachten, stagiaires, freelancers, enzovoort. Ook voor hen geldt dat zij alleen meetellen in de berekening, als de werkgever verplicht is tot loondoorbetaling bij verzuim.

Deeltijdfactor

De deeltijdfactor van een medewerker wordt berekend door op weekbasis het aantal werkuren te delen door het aantal werkuren van een volledige aanstelling. Een volledige aanstelling is gelijk aan 1 FTE (Full Time Equivalent). Wanneer gewerkt wordt met een normjaartaak kan deze ook gebruikt worden om de deeltijdfactor te berekenen.

Bijvoorbeeld in geval van een werkweek van 36 uur:

Bij korter werken: $24/36$ uur = 0,67

Bij langer werken: $40/36$ uur = 1,11

Bijvoorbeeld in geval van een normjaartaak van 1659 uur

Bij korter werken: $1300/1659$ uur = 0,78

Bij langer werken: $1800/1659$ uur = 1,08

Werknemerspopulatie

Bij het bepalen van de omvang van de werknemerspopulatie gaan we altijd uit van een gemiddelde over een bepaalde periode. De omvang van de werknemerspopulatie is uit te drukken in het aantal mensen dat in een periode in een organisatie werkt of het aantal FTE dat in een periode voor een organisatie werkt. Bij de beschrijvingen van de verzuimraten (§3.3.3 tot en met §3.3.6) wordt verder uitgelegd hoe men de omvang van de werknemerspopulatie kan berekenen.

3.3.2 ***Kernbegrippen: verzuim en herstel***

De volgende kernbegrippen hebben betrekking op verzuim en herstel:

Verzuim

We spreken in deze toolkit over ‘verzuim’ wanneer iemand zich bij de werkgever afmeldt voor zijn of haar reguliere werkzaamheden en zich daarbij beroept op ‘ziekte’ (ziekte, een aandoening, een ongeval, etc).

Aanvangsdatum

De eerste dag waarop iemand normaal gesproken zou moeten werken maar niet of minder werkt of naar huis gaat, wegens verzuimmelding.

Voorbeelden

Een parttimer werkt normaal van maandag tot en met donderdag. Als zij op vrijdag verzuimt wegens ziekte, wordt het verzuim pas vanaf maandag geteld.

Tijdens verlof wordt verzuim ook meegeteld. Het zijn immers dagen waarop normaal gesproken gewerkt zou worden. Tijdens de zomervakantie kan dit voor onderwijsinstellingen misschien problemen opleveren. Toch is het in verband met vergelijkbaarheid belangrijk om dit *zo nauwkeurig mogelijk* te registreren.

Hersteldatum

De hersteldatum is de eerste dag waarop iemand normaal gesproken weer zou gaan werken omdat er geen sprake meer is van geen of verminderde inzetbaarheid. Daarnaast wordt ook de eerste dag waarop — na verzuim — het recht op een *zwangerschaps- en bevallingsuitkering* ingaat gerekend als hersteldatum (de medewerker wordt tenslotte niet meer op het werk verwacht). Bovendien wordt elk verzuimgeval na een jaar afgesloten; de persoon is weliswaar niet hersteld, maar het verzuimgeval wordt voor de berekening van verzuimcijfers beëindigd (zie verder bij ‘duur van het verzuim’). Tenslotte geldt de *dag van overlijden* van de werknemer na een periode van verzuim als ‘hersteldatum’.

Voorbeelden

Een parttimer werkt normaal van maandag tot en met donderdag. Als hij op woensdag een verzuim meldt, en vrijdag weer hersteld is, geldt de herstelmelding pas op maandag (dat is immers de eerste dag waarop hij weer gaat werken).

Tijdens verlof wordt herstel ook geregistreerd. Het zijn immers dagen waarop normaal gesproken gewerkt zou worden. Tijdens de zomervakantie kan dit voor onderwijsinstellingen misschien problemen opleveren. Toch is het in verband met vergelijkbaarheid belangrijk om dit *zo nauwkeurig mogelijk* te registreren.

Duur van het verzuim

Het aantal kalenderdagen vanaf de aanvangsdatum van het verzuim tot de hersteldatum. Om vergelijkbaarheid tussen en binnen sectoren te bevorderen is de duur van het verzuim maximaal 52 weken na het begin van het verzuim. Vanaf dat moment begint immers het recht op WAO. Met de nieuwe Wet Poortwachter kan het voorkomen dat dit recht pas later begint, het is immers mogelijk om de wachttijd voor de WAO met maximaal een jaar te verlengen. Toch wordt aan de verzuimduur de maximale duur van één jaar gekoppeld omwille van vergelijkbaarheid. In het kader in §3.3.6 (berekening gemiddelde verzuimduur) is dit in een voorbeeld uitgewerkt.

Zwangerschaps- en bevallingsverlof

Is er sprake van verzuim tijdens zwangerschaps- en bevallingsverlof waardoor iemand nog verzuimt na dat verlof, dan is de aanvangsdatum de dag waarop men weer zou moeten werken na beëindiging van de zwangerschaps- en bevallingsuitkering.

Werken op arbeidstherapeutische basis

Deze term wordt veelvuldig gehanteerd maar geldt alleen als er sprake is van aanwezigheid zonder enige loonwaarde van de werknemer. In dat geval geldt het werken op arbeidstherapeutische basis als volledig verzuim. Indien er wel sprake is van arbeid waarbij een verminderde loonwaarde wordt verlangd dan is er sprake van partieel verzuim (zie hieronder).

Partieel verzuim/ arbeidsongeschiktheidpercentage (ao)

Het kan ook zo zijn dat mensen gedeeltelijk verzuimen (bijvoorbeeld één dag in de week of hele dagen tegen een geringere prestatie). Dit wordt uitgedrukt in het arbeidsongeschiktheid (ao) percentage.

Kalenderdagen of werkdagen?

Een bekende vraag is of verzuim in kalenderdagen of werkdagen geregistreerd moet worden. In de hier gepresenteerde definities wordt uitgegaan van de *kalenderdagen* binnen een bepaalde meetperiode (maand, jaar, etc.)⁵.

⁵ Een nadeel van deze manier van berekenen was altijd dat het verzuim van parttimers te zwaar wordt meegerekend. In de definities die in dit hoofdstuk worden besproken, is dit probleem opgelost, doordat het verzuim van parttimers evenredig aan hun parttime factor wordt meegenomen. Op de website van TNO Arbeid staat een document waarin dit uitgebreid wordt toegelicht: http://www.arbeid.tno.nl/kennisgebieden/verzuim_reintegratiebeleid/ziekteverzuim.html

3.3.3 *Verzuimpercentage*

Het verzuimpercentage geeft aan welk deel van de werktijd in *een bepaalde verslagperiode t*⁶ verloren is gegaan wegens verzuim. In formule:

$$VP = \frac{\text{het totaal van de gewogen verzuimde kalenderdagen in verslagperiode t}}{\text{potentieel beschikbare dagen in periode t}} \times 100\%$$

Gewogen kalenderdagen verzuim

Met gewogen verzuimde kalenderdagen bedoelen we dat per verzuimgeval het aantal verzuimde kalenderdagen vermenigvuldigd wordt met de deeltijdfactor en het aopcentage.

Welke gevallen tellen mee?

Voor het verzuimpercentage tellen alle verzuimgevallen mee, maar alleen de dagen die binnen de verslagperiode vallen.

Potentieel beschikbare dagen in de periode

De meest nauwkeurige manier om dit te berekenen is als volgt:

- Stap 1: Bereken van elke persoon het aantal kalenderdagen dat hij in de periode in dienst was
- Stap 2: Vermenigvuldig dit getal per persoon met de *deelbetrekking* (zie §3.3.1)
- Stap 3: Tel de uitkomsten uit stap 2 van alle mensen bij elkaar op

Een grovere methode om dit te berekenen is:

- Stap 1: Bepaal welke mensen op de eerste dag van de periode in dienst waren (kijken naar datum in dienst en uit dienst)
- Stap 2: Tel de *deelbetrekkingen* (zie §3.3.1) van de mensen uit stap 1 bij elkaar op
- Stap 3: Bepaal welke mensen op de laatste dag van de periode in dienst waren (kijken naar datum in dienst en uit dienst)
- Stap 4: Tel de *deelbetrekkingen* (zie §3.3.1) van de mensen van stap 3 bij elkaar op
- Stap 5: Tel de uitkomst van stap 2 en stap 4 bij elkaar en deel door 2.
- Stap 6: Vermenigvuldig het getal van stap 5 met het aantal kalenderdagen in de periode

Zwangerschap

Voor de berekening van het verzuimpercentage gaat de voorkeur uit naar *twee versies*:

- een versie waarbij het wettelijk zwangerschaps- en bevallingsverlof wordt meegerekend;
- een versie zonder dit verlof.

Is dit niet mogelijk, dan moet het zwangerschaps- en bevallingsverlof *niet* meegerekend worden.

⁶ Dit kunnen verschillende ‘verslagperioden’ zijn. Gebruikelijk en zinvol zijn: één kalendermaand of één 4-weekse periode; één kwartaal; één kalenderjaar.

Voorbeeld berekening verzuimpercentage

Van een afdeling met 20 medewerkers zijn er vier verzuimgevallen in de maand oktober 2001. Alle medewerkers zijn gedurende de hele verslagperiode bij de instelling in dienst en hebben een fulltime aanstelling. De verzuimgevallen zien er als volgt uit:

The diagram illustrates four overlapping bars representing absences within a reporting period from 01-10-01 to 01-11-01. Bar 'a' (17 days) starts at the beginning and ends before the period. Bar 'b' (37 days) spans the entire period. Bar 'c' (10 days) starts in the middle and ends at the end. Bar 'd' (20 days) starts in the middle and ends before the period.

Voor de berekening van het verzuimpercentage tellen alle gevallen mee, maar alleen de dagen binnen de verslagperiode. Geval **c** telt dus geheel mee, maar de andere gevallen slechts gedeeltelijk. Van geval **a** vallen 10 dagen in de verslagperiode, van geval **b** 31 dagen, van geval **c** 10 dagen en van geval **d** 15 dagen. Het verzuimpercentage in dit voorbeeld zou als volgt berekend worden:

$$VP = \frac{10 + 31 + 10 + 15}{20 * 31} * 100\% = 10.6\%$$

3.3.4 12-maands voortschrijdend gemiddelde

Hierbij bekijkt men een verslagperiode van 365 (schrikkeljaar: 366) dagen. Deze verslagperiode verschuift als het ware binnen een bepaald kalenderjaar. Daarmee zijn bij de analyse van het verzuim trendlijnen te herkennen. Het voordeel van deze weergave is dat specifieke seizoensinvloeden (bijvoorbeeld vanwege de wintermaanden of vakantieperioden) worden geëlimineerd.

Voorbeeld

Het 12-maands voortschrijdend gemiddelde van het verzuimpercentage in de verslagperiode van 13 april 2000 t/m 12 april 2001 kan berekend en getekend worden op 13 april 2001. Vier weken later kan hetzelfde gedaan worden over de op dat moment voorliggende 365 dagen. Op deze wijze ontstaat een trendlijn. Deze wordt niet ‘verstoorde’ door een ‘toevallige griepperiode’ of ‘verzuimmeldingen tijdens de zomervakantie’. Deze trendlijn vormt een belangrijke basis voor het te voeren verzuimbeleid.

3.3.5 Verzuimfrequentie

De verzuimfrequentie geeft het gemiddeld aantal verzuimmeldingen per werknemer in een bepaalde periode weer. Omwille van de vergelijkbaarheid wordt de verzuimfrequentie omgerekend naar jaarbasis.

Voorbeeld

Indien elke werknemer gemiddeld één keer per halfjaar verzuimt, ligt de meldingsfrequentie op 2.

De verzuimfrequentie wordt meestal weergegeven als een gemiddelde voor groepen werknemers.

$$VF = \frac{\text{Aantal verzuimmeldingen in verslagperiode t}}{\text{Gemiddeld aantal werknemers in verslagperiode t}} * \frac{\text{Aantal dagen in jaar}}{\text{Aantal dagen in verslagperiode t}}$$

Wanneer u de jaargegevens berekent (bijvoorbeeld van het kalenderjaar of een voortschrijdend gemiddelde) vervalt uiteraard het tweede gedeelte van de formule; immers, u vermenigvuldigt het eerste gedeelte van de formule dan met 1.

Welke gevallen?

Bij het bepalen van de verzuimfrequentie tellen alleen *alle nieuwe* gevallen mee, die zich voordoen in de verslagperiode.

Gemiddeld aantal werknemers:

De meest nauwkeurige manier om het aantal werknemers te berekenen is als volgt:

Stap 1: Bereken per persoon het aantal kalenderdagen dat hij in de periode in dienst was

Stap 2: Deel dit getal per persoon door het aantal kalenderdagen in de periode

Stap 3: Tel de uitkomsten van stap 2 bij elkaar op.

Een grovere methode is:

Stap 1: Bepaal hoeveel mensen op de eerste dag van de periode in dienst waren

Stap 2: Bepaal hoeveel mensen op de laatste dag van de periode in dienst waren

Stap 3: Tel de uitkomst uit de stappen 1 en 2 bij elkaar op en deel dit getal vervolgens door 2

Partieel verzuim

Als een medewerker overgaat van volledig naar gedeeltelijk verzuim (bijvoorbeeld van volledig verzuim naar halve dagen werken) telt dit *niet* mee als een aparte melding.

Zwangerschap

- Een verzuimmelding voorafgaande aan het zwangerschaps- en bevallingsverlof eindigt op de dag waarop dit verlof ingaat.
- Een verzuimmelding die direct aansluit op het verlof telt als een *nieuwe* verzuimmelding.
- Het zwangerschapsverlof zelf *telt niet mee* als verzuimmelding.

Voorbeeld berekening verzuimfrequentie
 Van een afdeling met 20 medewerkers zijn er vier verzuimgevallen in de maand oktober 2001. De verzuimgevallen zien er als volgt uit:

Voor de berekening van de verzuimfrequentie tellen alleen geval **c** en **d** mee (alle nieuwe gevallen). De verzuimfrequentie in dit voorbeeld berekent men als volgt:

$$MF = \frac{2}{20} * \frac{365}{31} = 1,2$$

3.3.6 Gemiddelde verzuimduur

De gemiddelde verzuimduur (VD) geeft aan hoeveel dagen werknemers in een bepaalde verslagperiode per geval gemiddeld hebben verzuimd.

$$VD = \frac{\text{Som van de duur van de in verslagperiode t beëindigde verzuimgevallen}}{\text{Aantal beëindigde verzuimgevallen in verslagperiode t}} \times 100\%$$

Welke gevallen?

Voor het bepalen van de gemiddelde verzuimduur tellen alleen de *beëindigde* verzuimgevallen in de verslagperiode mee. Wanneer een verzuimgeval een jaar heeft geduurd wordt het ook beëindigd.

Partieel verzuim

De duur van een verzuimgeval bedraagt het aantal *kalenderdagen* vanaf de aanvangsdatum van het verzuim tot de hersteldatum. Gedeeltelijke verzuimdagen gelden als *hele* verzuimdagen.

Populatie

Bij de bepaling van de verzuimduur van deeltijders wordt de deeltijdfactor niet toegepast.

Voorbeeld:
 Een deeltijder die twee weken verzuimt, verzuimt dus gedurende veertien kalenderdagen en telt net zo zwaar mee in de gemiddelde verzuimduur als een voltijder die twee weken verzuimt.

Voorbeeld berekening verzuimduur
 Van een afdeling met 20 medewerkers zijn er in 2001 vier verzuimgevallen. Deze zien er als volgt uit:

Voor de berekening van de gemiddelde verzuimduur tellen alleen de beëindigde gevallen mee. Op het eerste gezicht lijken dat alleen geval **a** en **c**. Maar ook geval **b** is al beëindigd; deze persoon verzuimt al langer dan een jaar en elk geval dient afgesloten te worden na 365 dagen. De verzuimduur in dit voorbeeld zou als volgt berekend worden:

$$VD = \frac{65 + 120 + 365}{3} = 183,3$$

3.4 Noodzakelijke input

Hieronder bespreken we de noodzakelijke input voor een verzuimregistratiesysteem.

3.4.1 Personeelsadministratie

De organisatie dient over een adequate en up-to-date personeelsadministratie te beschikken. Voor het berekenen van verzuimmaten zijn in elk geval de volgende gegevens noodzakelijk:

Persoonsgegevens	Functiegegevens
<ul style="list-style-type: none"> • Geslacht • Geboortedatum • Persoonsidentificatie 	<ul style="list-style-type: none"> • Salarisschaal • Functie • Arbeidsduur • Omvang dienstverband • Datum in dienst • Datum uit dienst • Organisatieonderdeel.

3.4.2 Registreren van verzuim en herstel

Daarnaast is het belangrijk dat uw organisatie het verzuim per ‘verzuimgeval’ goed registreert. De volgende gegevens zijn daarbij minimaal noodzakelijk:

1. Identificatie van het verzuimgeval
2. Aanvangsdatum verzuimgeval
3. Hersteldatum verzuimgeval
4. Zwangerschapsverlof ja/nee
5. Percentage partieel verzuim (100% bij volledig verzuim)

In het verzuimprotocol van de organisatie dienen goede afspraken te zijn gemaakt over wie verantwoordelijk is voor het juist en tijdig registreren van deze gegevens.

4 Het procesmodel voor verzuiminformatie

Falke & Verbaan en CQ Procesmanagement

4.1 Inleiding

Om een adequate verzuimanalyse te kunnen uitvoeren is het nodig om over de juiste verzuimcijfers te beschikken. Dit betekent dat men de goede gegevens verzamelt en deze op de juiste wijze verspreidt. Om te komen van “input” naar “output” is een proces nodig waarin helder en eenduidig is vastgelegd welke handelingen verricht moeten worden en wie er verantwoordelijk voor is (“throughput”). In dit hoofdstuk wordt ingegaan op dit procesdeel van de toolkit.

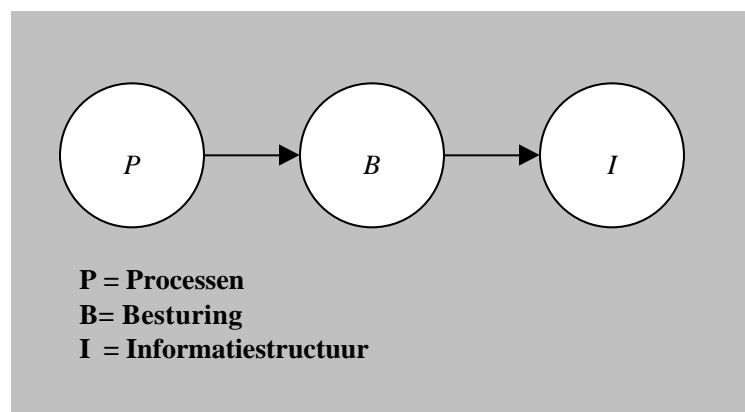
Achtereenvolgens worden behandeld :

- de samenhang van processen, besturing en informatiestructuur (PBI model),
- het procesmodel voor verzuimregistratie en -analyse.

Aan de hand van dit procesmodel is men in staat om op een gestructureerde wijze het proces van verzuimregistratie en –analyse te implementeren in de organisatie.

4.2 De samenhang tussen processen, besturing en informatiestructuur

De toolkit maakt voor het procesmodel gebruik van het PBI-model dat een verband legt tussen processen, besturing en informatiestructuur. Het PBI-model is een handvat om te kijken naar organisatieinrichting.



Figuur 4.1: Het PBI model

Zoals in de figuur te zien is staan de letters PBI voor Processen, Besturing en Informatiestructuur en de pijlen geven aan dat er een afhankelijkheid bestaat tussen deze onderdelen.

Deze afhankelijkheid is als volgt:

De besturing (B) van een organisatie is afhankelijk van de gekozen processen/procesinrichting (P) van de organisatie.

Voorbeeld:

Een faculteit Wiskunde verzorgt het vak Calculus voor 2 andere faculteiten. Voor dit vak wordt een trimester lang elke week per faculteit een theoriecollege gegeven gevolgd door een werkcollege later in de week. De faculteit kan het proces op 2 verschillende wijze inrichten:

- *De 2 theoriecolleges worden verzorgd door één docent én de 2 werkcolleges worden ingevuld door één andere docent.*
- *Daarentegen kan men tevens kiezen om per faculteit één docent aan te wijzen die zowel het theorie als werkcollege doceert.*

Deze twee verschillende procesalternatieven leveren ook twee verschillende besturingsstructuren op. Bij het eerste alternatief (2 specialismen) zijn de docenten van elkaar afhankelijk. Na elk theoriecollege moet afgestemd worden of de afgesproken stof is behandeld en zonodig moet het werkcollege worden aangepast. Voor het tweede alternatief ligt de besturing wat eenvoudiger. Dezelfde docent die het theoriecollege geeft verzorgt het werkcollege en kan dit zelf aanpassen aan de voortgang. Hier is alleen overeenstemming nodig over de einddoelen van het vak.

De informatiestructuur (I) is een logisch ‘spiegelbeeld’ van het gekozen besturingssysteem. Het moet immers de informatie opleveren die nodig is voor de besturing van de organisatie.

Voorbeeld:

Wanneer we het voorbeeld van de docenten doortrekken naar de informatiestructuur zien we ook twee verschillende informatiestructuren. Het alternatief met gespecialiseerde docenten vraagt meer besturing en afstemming en dus meer informatie. Er zal bijvoorbeeld informatie moeten worden overgedragen over de voortgang in de stof en de voortgang van individuele studenten. Voor het tweede alternatief is deze overdracht minder nodig. Slechts wanneer het halen van de einddoelen in het gedrang komt is afstemming noodzakelijk.

Praktisch betekent dit dat we bij het inrichten van een organisatie dus altijd moeten kijken wat de gevolgen zijn van een bepaalde proceskeuze voor de besturingsnoodzaak en de besturingsmogelijkheden. Zodra het besturingsmodel is ingericht volgen hier logischerwijs de eisen uit die aan het informatiestructuur worden gesteld.

Dit betekent dus ook dat het niet verstandig is een informatiestructuur in te richten voordat duidelijk is wat de gewenste procesinrichting en besturing is. Wanneer dit niet eerst expliciet gemaakt wordt bestaat er een groot risico om voor veel geld een informatiesysteem in te richten dat niet de gewenste stuurinformatie oplevert.

Bij het procesmodel voor verzuimregistratie en -analyse zullen we met behulp van het PBI model aangeven:

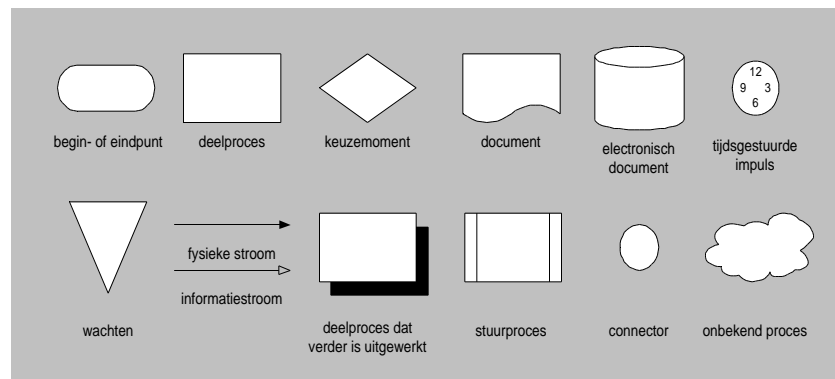
- Wat mogelijke alternatieven zijn voor de procesinrichting en wat de besturingsconsequenties hiervan zijn.
- Wat binnen een gegeven proceskeuze de alternatieve besturingskeuzes zijn.
- Wat de gevolgen zijn van de keuze van een bepaald besturingsconcept voor het benodigde informatiesysteem.

Op deze wijze worden mogelijke keuzes en bijbehorende gevolgen expliciet en duidelijk.

4.3 Het procesmodel voor verzuiminformatie

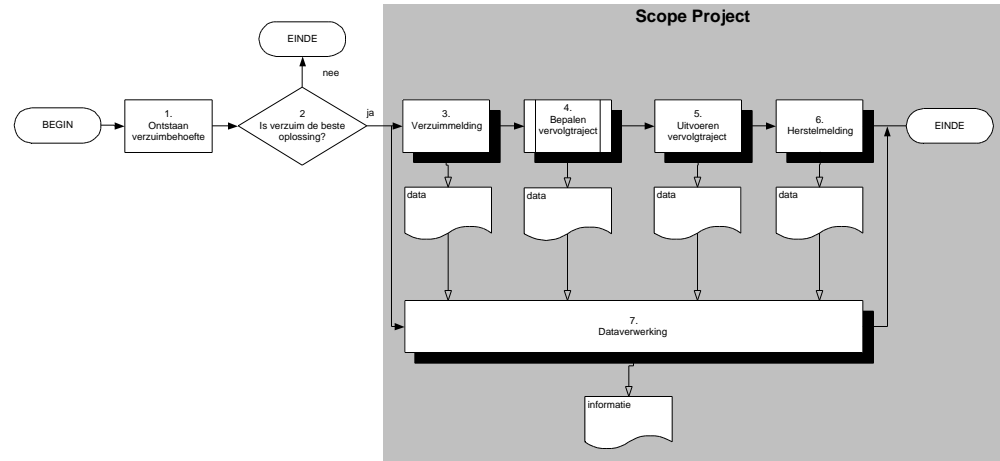
Uit het PBI model blijkt dat de processen een belangrijke invloed hebben op hoe een systeem functioneert. De toolkit bevat daarom ook een beschrijving van processtappen die randvoorwaardelijk zijn om een goed verzuimregistratie en -analyseproces te implementeren.

Dit procesmodel beschrijft de benodigde handelingen zodra een individu verzuimt. Dit verzuimproces is op hoofdlijnen afgebeeld in figuur 4.2. De betekenis van de symbolen in het stroomschema is als volgt.



figuur 4.2 Symbolen stroomschema's

De focus van deze toolkit ligt op verzuimregistratie en -analyse. Het procesmodel begint dientengevolge bij de verzuimmelding, het startpunt van registratie, en eindigt bij de herstelmelding, het eindpunt van de registratie.

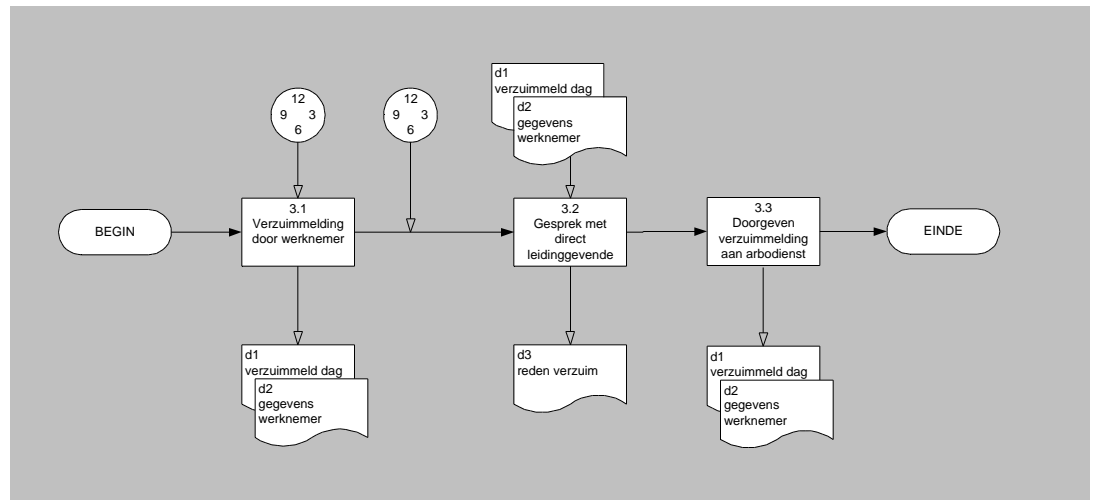


figuur 4.3: het verzuimproces op hoofdlijnen

Het verzuimproces van verzuimmelding tot herstelmelding hebben we verdeeld in een vijftal hoofdprocessen. Deze hoofdprocessen worden afzonderlijk in meer detail beschreven waarbij de nadruk ligt op belangrijke handelingen en besturingsmomenten die het verloop van het verzuim beïnvloeden. Uitgangspunt is het proces en de besturing zo in te richten dat het verzuim van een zo kort mogelijke duur is.

4.3.1 Verzuimmelding

Het eerste proces wat we tegenkomen is de verzuimmelding. Een goed ingerichte meldingsprocedure bevat *minimaal* de elementen uit figuur 4.4.



figuur 4.4 verzuimmeldingsproces

Voor de inrichting van het verzuimmeldingsproces moeten de volgende vragen beantwoord worden:

- Hoe wordt de verzuimmeldingsprocedure van de werknemer ingericht?
- Hoe wordt het gesprek met de leidinggevende ingericht?
- Wanneer vindt de verzuimmelding uiterlijk plaats?
- Wanneer vindt het gesprek met de direct leidinggevende plaats?

4.3.1.1 Hoe wordt de verzuimmeldingsprocedure van de werknemer ingericht?

Dat het van belang is dat verzuim wordt gemeld spreekt voor zich. Het belangrijkste stuurmiddel in deze processtep is dat de verzuimende werknemer zijn verzuim zelf meldt bij de werkgever en dit niet door een ander, bijvoorbeeld de partner, laat doen. In de meest ideale situatie wordt dit verzuim bij de direct leidinggevende gemeld. Het gesprek met de direct leidinggevende kan dan meteen plaatsvinden. Bovendien leert de ervaring dat een verzuimmelding bij de direct leidinggevende de verzuimdrempel kan verhogen. Indien men kiest voor een melding bij bijvoorbeeld het secretariaat of meldpunt dient de melding zo spoedig mogelijk doorgegeven te worden aan de leidinggevende, zodat deze alsnog direct contact op kan nemen met de verzuimende medewerker.

4.3.1.2 Hoe wordt het gesprek met de leidinggevende ingericht?

Een gesprek met de direct leidinggevende verschaft vaak veel informatie over de oorzaken, ernst en duur van het verzuim. Dit kan de direct leidinggevende combineren

met zijn kennis van de situatie van de werknemer. Deze informatie maakt het mogelijk te bepalen welke vervolgstappen genomen moeten worden. In het gesprek kan men ook het gedrag van de medewerker, indien nodig, in de gewenste richting beïnvloeden. Deze processtap maakt de besturing van het proces dus veel eenvoudiger. Wordt deze stap niet gedaan dan moet de benodigde informatie op een andere manier worden achterhaald wat vaak veel lastiger is.

Daarnaast geeft een gesprek met de medewerker de betrokkenheid aan van de werkgever. Dit geldt uiteraard alleen als in alle verzuimgevallen een gesprek met de direct leidinggevende plaatsvindt. Wordt er ‘selectief’ of slechts als controle met medewerkers gebeld dan is de kans op weerstand bij de medewerker over het algemeen groot. Dit samen maakt het noodzakelijk dat een direct leidinggevende een gesprek voert met *elke* verzuimer.

4.3.1.3 *Wanneer vindt de verzuimmelding uiterlijk plaats?*

Het moment waarop de verzuimmelding bekend moet zijn bij de organisatie (de linker klok in figuur 4.4) hangt vaak af van praktische, organisatorische factoren binnen een afdeling of organisatie. Een voorbeeld van een bepalende factor is de start van de eerste colleges. Beginnen deze om 9.00 dan zal een verzuimmelding ruim voor deze tijd bekend moeten zijn. De instelling kan dan nog een vervanger zoeken of studenten informeren dat het college uitvalt.

Indien er geen praktische redenen zijn die het uiterlijk tijdstip beïnvloeden, kan gesteld worden dat een melding in ieder geval vroeg in de ochtend plaats dient te vinden. Zo voorkom je onder andere dat verzuim onopgemerkt blijft.

4.3.1.4 *Wanneer vindt het gesprek met de direct leidinggevende plaats?*

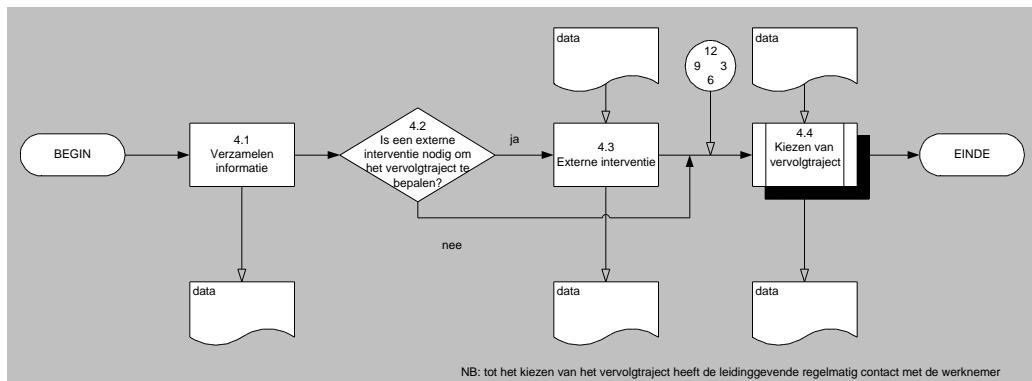
De tijd die maximaal mag verstrijken tussen de verzuimmelding en het gesprek met de leidinggevende is van grote invloed op de rest van het verzuimproces. In het algemeen geldt: Hoe minder tijd er verstrijkt tussen melding en gesprek hoe beter. Is die tijd langer, bijvoorbeeld een week, dan treden er ongewenste effecten op. Veelal heeft de werknemer het werk reeds hervat, voordat er een gesprek plaats heeft gevonden. Dit kan er toe leiden dat frequent verzuimers niet snel worden opgemerkt. Daarnaast ontstaat het risico dat er bijvoorbeeld niet tijdig wordt vastgesteld dat de verzuimende medewerker met bijvoorbeeld een werkaanpassing al weer had kunnen werken. Bovendien kan men het zeer tijdig contact hebben van de leidinggevende met de verzuimende medewerker tevens beschouwen als een vorm van betrokkenheid. Lange tijd tussen melding en gesprek leidt dus tot negatieve effecten die de besturing van het proces complexer maken.

We raden daarom aan de tijd tussen melding en gesprek zo kort mogelijk te houden, met een maximum van één dag. Zoals reeds is opgemerkt wordt de verzuimmelding bij voorkeur direct bij de leidinggevende zelf gedaan.

4.3.1.5 *Doorgeven verzuimmelding aan arbodienst*

De nieuwe Wet Verbetering Poortwachter vermeldt expliciet dat de werkgever verplicht is de verzuimmelding tijdig aan de arbodienst door te geven. Onder tijdig wordt verstaan binnen één week.

4.3.2 Bepalen vervolgtraject



figuur 4.5; bepalen vervolgtraject

Indien een werknemer verzuimt, dient men direct na te denken over de te volgen acties. Er moet een vervolgtraject bepaald worden. Binnen het proces ‘bepalen vervolgtraject’ zijn de volgende vragen van belang voor de inrichting.

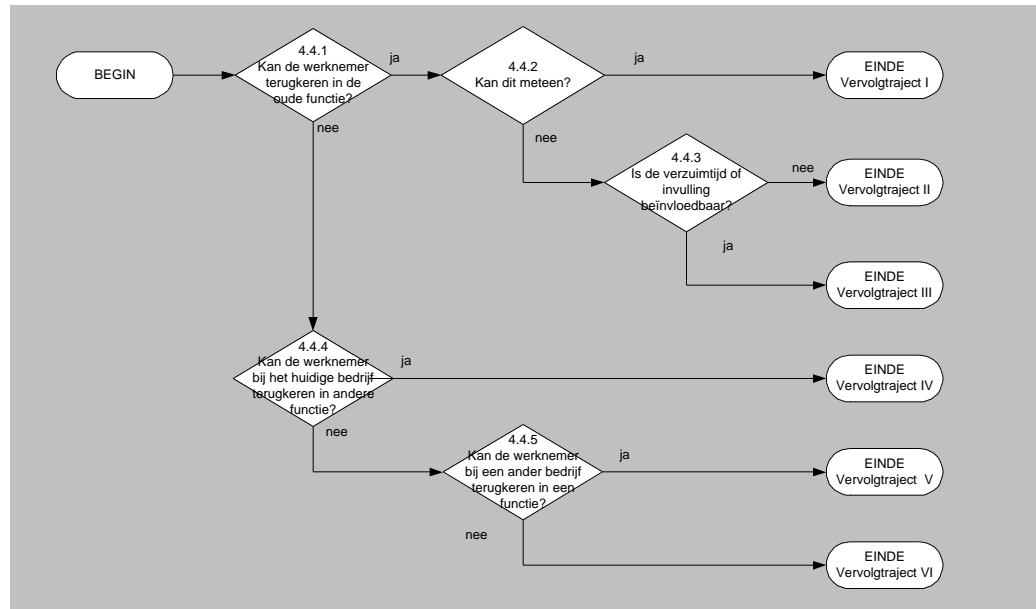
- Hoe wordt een vervolgtraject gekozen?
- Wanneer moet een vervolgtraject gekozen zijn?
- In welke gevallen is een externe interventie nodig?

4.3.2.1 Hoe wordt een vervolgtraject gekozen?

In de meeste gevallen zal het kiezen van een vervolgtraject bijzonder eenvoudig zijn. Bij complexe gevallen kan het daarentegen lastig zijn een vervolgtraject te bepalen, maar is de noodzaak groter. Zodra een docent zijn functie, voor korte of lange tijd, niet meer kan uitoefenen, dient men te bepalen of er nog ander werk mogelijk is binnen de eigen instelling, buiten de eigen instelling of dat, in het ergste geval, werken helemaal niet meer mogelijk is.

Belangrijk voor de besturing van het proces is deze keuze expliciet te maken in overleg met de betrokken werknemer. Voor alle betrokkenen moet helder zijn welk traject gevolgd gaat worden, wat het doel daarvan is en wie welke acties onderneemt. Als men geen beslissing neemt dan kan er ook niet naar een doel gewerkt worden. Er vindt dan geen besturing plaats op het verzuimproces met het gevaar dat zaken ‘verzanden’.

Een hulpmiddel om een keuze te kunnen maken is onderstaande beslisboom die een aantal vervolgtrajecten op hoofdlijnen aangeeft.



figuur 4.6 : Kiezen van een vervolgtraject

Vervolgtraject I

Volledig geschikt voor eigen werk, kan direct aan het werk.

Hiervan is sprake bij onterecht verzuim: een medewerker meldt zich bijvoorbeeld ziek omdat hij zijn zieke kind naar de dokter wil brengen. In dit geval is verzuim onder de noemer van ziekte niet de geëigende weg.

Vervolgtraject II

Op termijn volledig geschikt voor eigen functie, verzuimproces niet beïnvloedbaar.

Hier is sprake van medewerkers die na verloop van tijd weer terugkeren in hun eigen functie waarbij de terugkeer niet versneld kan worden. Het gaat bijvoorbeeld om mensen die een week met een hersenschudding op bed liggen.

Vervolgtraject III

Op termijn volledig geschikt voor eigen functie, verzuimproces wel beïnvloedbaar.

Hier is sprake van medewerkers die na verloop van tijd weer terugkeren in de oude functie maar die eerder op de werkplek kunnen terugkeren door het nemen van specifieke maatregelen. Een voorbeeld hiervan is een conciërge die in verband met een gebroken been geen zwaar onderhoudswerk kan doen, maar wel tijdelijk administratieve werkzaamheden kan verrichten. Maar ook arbeidsconflicten zijn vaak in deze categorie in te delen.

Vervolgtraject IV**Ongeschikt voor eigen functie, op termijn geschikt voor andere functie binnen het eigen bedrijf.**

Een voorbeeld hiervan is dezelfde conciërge die door ernstige rugklachten geen zware fysieke arbeid meer kan vervullen, maar nog wel licht onderhoudswerk en administratieve werkzaamheden binnen de instelling kan doen.

Vervolgtraject V**Ongeschikt voor eigen functie, op termijn geschikt voor functie buiten het eigen bedrijf.**

Dit kan dezelfde conciërge zijn in een heel kleine instelling, waar niet voldoende administratief werk is voor een volledige dagtaak.

Vervolgtraject VI**Volledig Arbeidsongeschikt**

Een docent loopt na een ernstig auto ongeluk zware hersenbeschadiging op.

4.3.2.2 *Wanneer moet een vervolgtraject gekozen zijn?*

Behalve het kiezen van een vervolgtraject is ook de tijd die verstrijkt tussen de verzuimmelding en die keuze van belang. Wettelijk is het voor zowel de werkgever als werknemer verplicht om in ieder geval binnen 8 weken, met behulp van de zogenaamde probleemanalyse van de arbodienst, gezamenlijk een keuze te maken en deze vast te leggen in een plan van aanpak. De stelregel is echter: hoe sneller je kiest, hoe beter het is. Dit schept zo snel mogelijk duidelijkheid, zodat men zo snel mogelijk een start kan maken met de reïntegratie. Dit heeft doorgaans een positieve invloed op de gemiddelde duur van het verzuim. Een snelle keuze maakt het besturen van het proces dus eenvoudiger met als gevolg dat mensen minder lang verzuimen.

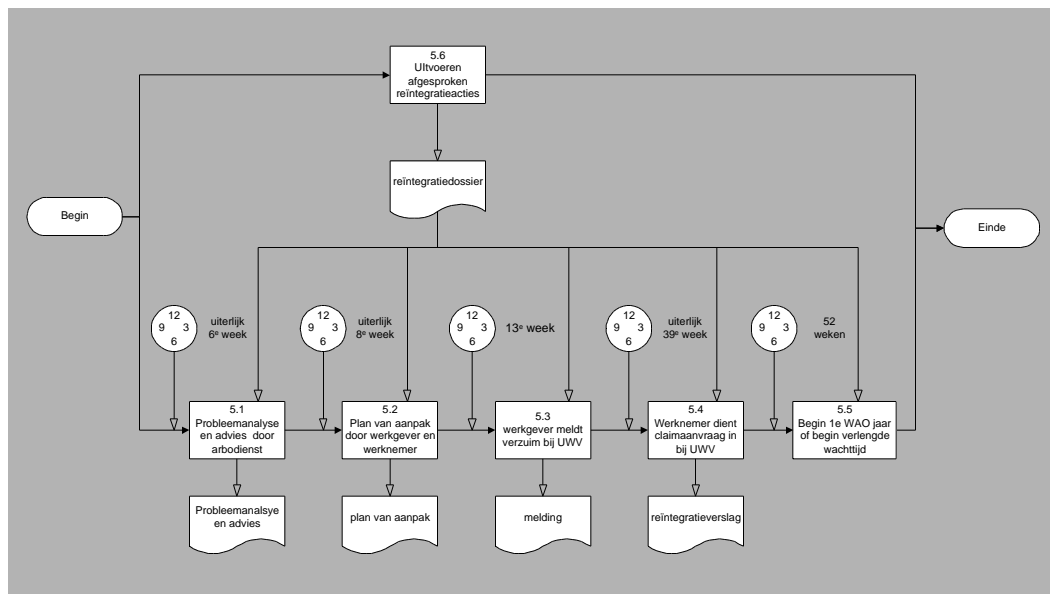
In veel gevallen kan ook snel beslist worden welk traject gevolgd gaat worden. Een direct leidinggevende die goed op de hoogte is van de persoonlijke- en werkomstandigheden van een werknemer zal in de regel meteen goed kunnen inschatten wat er moet gebeuren. Hieruit blijkt eens te meer het belang van het eerste gesprek met de direct leidinggevende.

Wij raden aan om binnen 1 à 2 weken een keuze te maken voor een vervolgtraject en zeker niet de wettelijk verplichte 8 weken af te wachten.

4.3.2.3 *In welke gevallen is een externe interventie nodig?*

Niet altijd kan en mag een direct leidinggevende zelf alle vragen beantwoorden die nodig zijn om een vervolgtraject te bepalen. Bijvoorbeeld de vraag of een medewerker met psychische klachten op termijn zijn eigen functie weer kan oppakken kan voor een leek moeilijk te beantwoorden zijn. In dat geval is een externe interventie door een deskundige nodig. Afhankelijk van de situatie is dat bijvoorbeeld de bedrijfsarts, de personeelsfunctionaris, een psycholoog of de bedrijfsmaatschappelijk werker.

4.3.3 Uitvoeren vervoltraject



figuur 4.7 Uitvoeren Vervoltraject

Hoe de uitvoering van een gekozen vervoltraject eruit ziet is sterk afhankelijk van de situatie. Factoren als het gekozen vervoltraject, verzuimbeleid binnen een organisatie, diversiteit aan werk binnen een organisatie spelen onder andere een rol. Gedetailleerd aangeven hoe dit proces loopt is daardoor niet mogelijk. Wel zijn er twee vragen die ongeacht de situatie altijd beantwoord moeten worden in deze processtap.

- Hoe wordt gestuurd op de afgesproken reïntegratieacties?
- Hoe wordt gestuurd op de wettelijke verplichtingen?

4.3.3.1 Hoe wordt gestuurd op de afgesproken reïntegratieacties?

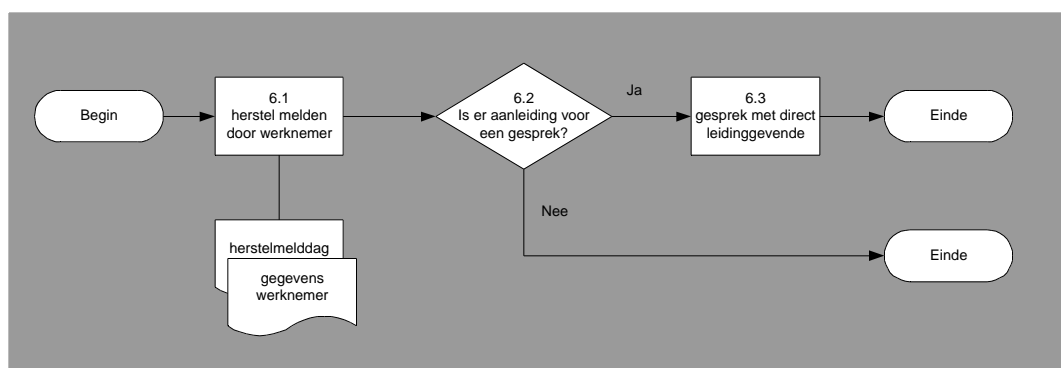
De acties die genomen worden om tot reïntegratie te komen kunnen per geval verschillen, de sturing op de uitvoering van de acties niet. Het is van belang periodiek te kijken of de afspraken door alle partijen nog worden nageleefd en of de gekozen weg ook effect sorteert. Een overleg als het SMO/SMT leent zich hier uitstekend voor en wij raden aan dat hiervoor te gebruiken.

Naast de wens om de sturing goed in te richten bestaat er in de nieuwe Wet Verbetering Poortwachter ook de verplichting de ondernomen acties en gevolgen hiervan vast te leggen in een reïntegratiedossier. Dit dossier dient als basis voor een reïntegratieverslag waarop de WAO keuring plaatsvindt. Wanneer de werkgever onvoldoende stuurt op reïntegratie of het reïntegratiedossier niet bijhoudt, kan hij op grond van de nieuwe Wet Verbetering Poortwachter verplicht worden het loon van de werknemer langer door te betalen.

4.3.3.2 *Hoe wordt gestuurd op de wettelijke verplichtingen?*

De wetgever legt de verantwoordelijkheid om te voldoen aan de wettelijke verplichtingen bij de werkgever en de werknemer. Gezien de zware sancties die opgelegd kunnen worden aan zowel werkgever als werknemer is het belangrijk deze verantwoordelijkheid aan de werkgeverskant eenduidig bij een functionaris te leggen. Meest geschikt om de verantwoordelijkheid te dragen is ons inziens de direct leidinggevende. We raden aan de sturing sterk aan te zetten en in MT's en het SMO/SMT te kijken of de termijnen gehaald worden.

4.3.4 *Herstelmelding*



figuur 4.8 Herstelmelding

Voor de herstelmelding zijn de volgende vragen van belang voor de inrichting.

- Hoe wordt de herstelmelding ingericht?
- Hoe wordt het gesprek met de direct leidinggevende ingericht?

4.3.4.1 *Hoe wordt de herstelmelding ingericht?*

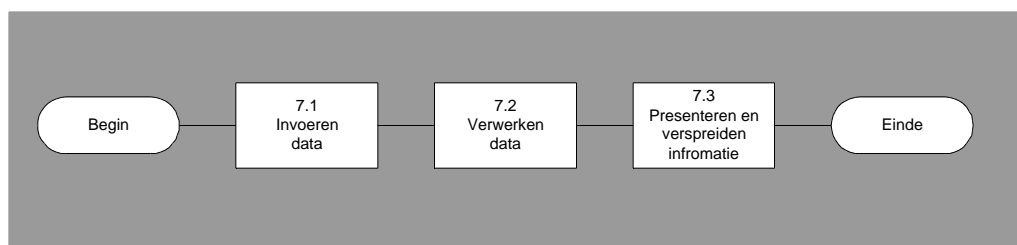
Bij het inrichten van de herstelmelding spelen twee zaken een rol. Wie meldt het herstel en bij wie. Dat degene die verzuimd heeft zelf zijn herstel meldt, ligt voor de hand. In de ideale situatie gebeurt dit bij de direct leidinggevende. De leidinggevende kan zo goed volgen of een medewerker inderdaad weer hersteld is en heeft bovendien het snelst door wanneer mensen langer afwezig zijn dan verwacht.

Let erop dat ook de verantwoordelijkheid voor het verwerken van de herstelmelding in het informatiesysteem en het doorgeven van het herstel aan de arbodienst helder vastgelegd is. Het meest eenvoudig is om dit op dezelfde wijze te regelen als bij de verzuimmelding. Ofwel, de medewerker meldt zich hersteld bij de leidinggevende, die vervolgens zorg draagt dat de herstelmelding doorgegeven wordt aan de administratie en de arbodienst.

4.3.4.2 *Hoe wordt het gesprek met de direct leidinggevende ingericht?*

Na het herstel van de werknemer kan er aanleiding zijn om een gesprek te voeren over het verzuim. Met name in complexe, moeizaam verlopen of frequente gevallen is dit zinvol. In dit gesprek wordt het verzuim en het gedrag geëvalueerd.

4.4 Verwerken data



figuur 4.9 Verwerken data

Het proces van dataverwerking is een complex en zeer organisatie afhankelijk proces. Het is dan ook onmogelijk om hier een zeer gedetailleerde beschrijving van te geven. Wel zijn er drie processen die altijd plaats moeten vinden.

4.4.1.1 *Invoeren van data*

Voor goede registratie is het belangrijk dat bepaalde data wordt ingevoerd. Denk hierbij aan gegevens van een werknemer en de datum waarop het verzuim start. Een uitgebreide analyse van de data die minimaal moet worden ingevoerd is beschreven in hoofdstuk 3 ‘Input voor een verzuimregistratiesysteem’.

4.4.1.2 *Verwerken van data*

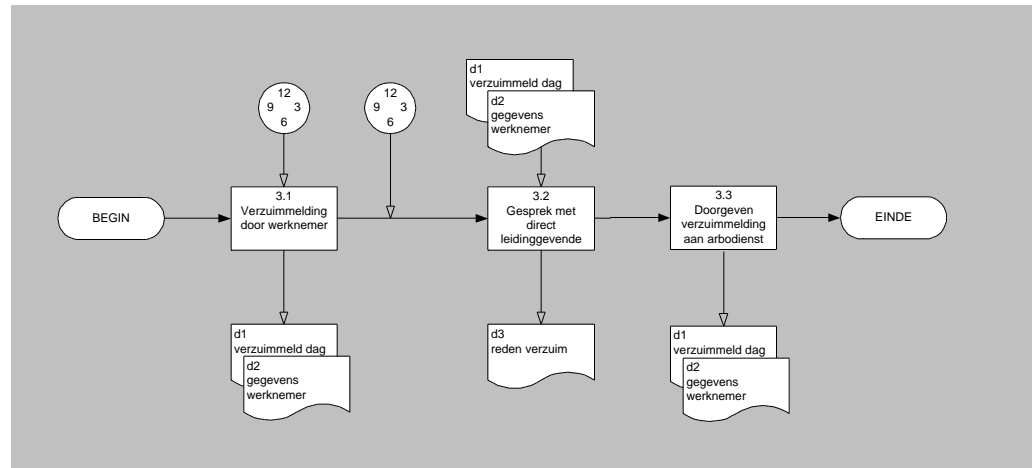
De data die wordt ingevoerd moet uiteindelijk verwerkt worden tot managementinformatie. Belangrijk is goed af te spreken en vast te leggen welke managementinformatie noodzakelijk is en hoe deze tot stand komt. Welke definitie van verzuimpercentage wordt bijvoorbeeld gehanteerd? Om een goede vergelijking binnen en tussen instellingen mogelijk te maken is het noodzakelijk dezelfde definities te gebruiken. In hoofdstuk 3 ‘Input voor een verzuimregistratiesysteem’ zijn alle definities beschreven zoals die voor de sector Hoger Onderwijs en Wetenschappelijk Onderzoek zijn vastgesteld.

4.4.1.3 *Presenteren en verspreiden van informatie*

De wijze van presentatie en verspreiding van informatie beïnvloedt hoe de informatie gebruikt wordt. Bied mensen niet te veel informatie en niet te vaak. Een handvat hoe de presentatie en verspreiding goed vorm kan krijgen is beschreven in hoofdstuk 5 ‘Van registratie naar managementinformatie’.

4.5 Kanttekening – Het procesmodel is het minimum!

Belangrijk is te onthouden dat het procesmodel de elementen bevat die minimaal ingericht moeten worden in uw organisatie om tot een effectieve verzuimregistratie en analyse te komen. Meer stappen kunnen, minder stappen niet.



figuur 4.10 verzuimmeldingsproces

Hier zien we nogmaals het procesmodel voor de verzuimmelding. Binnen uw eigen organisatie kunt u meer stappen tegenkomen omdat bijvoorbeeld de melding bij het secretariaat plaatsvindt en er pas na een melding van de secretaresse een gesprek met de direct leidinggevende plaatsvindt. Dit past binnen het procesmodel.

Het is wel een probleem wanneer bepaalde stappen uit het schema helemaal niet plaatsvinden; er vindt bijvoorbeeld helemaal geen melding plaats. In dat geval loopt het hele proces van verzuimregistratie en analyse spaak. Voor dit en alle andere schema's geldt dus dat de weergegeven stappen er zeker moeten zijn, extra stappen zijn mogelijk.

5 Van registratie naar managementinformatie

Falke & Verbaan en TNO Arbeid

5.1 Inleiding

Als een organisatie het verzuim wil beïnvloeden, heeft zij daarvoor zinvolle stuurinformatie nodig. In dit hoofdstuk staan we stil bij de ideale ‘output’ van verzuimregistratie. We geven aan hoe een goed managementinformatiesysteem voor verzuim er uit zou kunnen zien. Vanzelfsprekend kan de organisatie hier zelf verdere invulling aan geven. Voor de interpretatie en analyse van verzuimcijfers verwijzen wij u graag naar hoofdstuk 6.

Ook dit hoofdstuk beginnen we met een samenvatting op basis van de vraag: *wat is de minimaal noodzakelijke output van een effectief verzuiminformatiesysteem?* De betreffende aspecten worden in de daarop volgende paragrafen toegelicht.

5.2 Samenvatting: wat is de minimaal noodzakelijke output?

Output:
Deze verzuimoverzichten raden wij u aan!

1. *Statistische* verzuimoverzichten, waaronder:
 - Verzuimoverzichten (verzuimfrequentie VF, verzuimduur VD, verzuimpercentage VP)
 - (12-maands voortschrijdende) gemiddelden en trends
 - Uitsplitsingen naar personeelsgroepen (zoals leeftijdsgroepen, functieniveaus, geslacht etc.)
2. Overzichten van *op naam gestelde* informatie

5.3 Stuurinformatie

Informatie is zinvol, als ze wordt (h)erkend door degene voor wie de informatie bestemd is en richting geeft aan de actie die de betreffende persoon kan/moet ondernemen. Daarvoor moet informatie voldoen aan de volgende eisen:

- begrijpelijk,
- voldoende specifiek,
- vergelijkbaar,
- statistisch betrouwbaar, en
- passen bij het verantwoordelijkheidsgebied van de betrokken functionaris

Het is belangrijk dat de informatievoorziening zorgvuldig is. Slordige informatie werkt contraproductief en heeft uiteindelijke negatieve consequenties voor de actiebereidheid van de geadresseerde. Bij het organiseren van informatievoorziening gaat het altijd om zes **W**'s:

1. Waarom krijgt,	- het doel of de reden
2. Wie ,	- de ontvanger of doelgroep
3. Wat voor informatie,	- de soort informatie
4. van Wie ,	- de afzender
5. Wanneer ,	- de frequentie
6. op welke Wijze .	- de informatiedrager

Ad. 1: Waarom

Het doel van verzuiminformatie is om inzicht te krijgen in het niveau en de aard van verzuim om op elk niveau gepaste maatregelen te kunnen nemen en om verantwoordelijken te kunnen aanspreken op gemaakte afspraken.

Ad. 2: Wie

De doelgroepen zijn meestal te onderscheiden naar actoren rond verzuim:

- De diverse management niveaus
- P&O
- Medezeggenschaporganen
- Medische functie
- Overigen

In het algemeen geldt: hoe strategischer het niveau hoe abstracter de noodzakelijke informatie (organisatorische eenheden). Hoe operationeler het niveau, hoe concreter de noodzakelijke informatie (detailinformatie op het niveau van individuen).

Ad. 3: Wat voor informatie

We maken onderscheid in *standaard* informatie en *incidenteel* op te vragen informatie voor onderzoeksdoeleinden. Deze toolkit gaat uitsluitend in op standaard informatie. Hierbij wordt onderscheid gemaakt naar:

- Statistische informatie
 - Totale organisatie en haar organisatorische onderdelen
 - Jaarreeksen
 - Personeelsgroepen
- Op naam gestelde informatie
 - Individuele verzuiminformatie

Ad. 4: Van wie

Dit is meestal de afdeling P&O, of een afdeling (bestuurlijke) informatievoorziening. Soms kan de Arbo-dienst de leverancier zijn van de verzuiminformatie. Voor uw instelling is het belangrijk om de verantwoordelijkheid voor de juiste en tijdige aanlevering van verzuiminformatie neer te leggen bij de afdeling die daartoe het meest geëigend is.

Ad. 5: Wanneer

De frequentie is afhankelijk van de soort informatie en kan variëren van 1 keer per:

- Maand of 4-weekse periode
- Kwartaal
- Kalenderjaar of ‘voorafgaande 365 dagen’⁷

Ad. 6: Op welke wijze

De keuze voor informatiedragers moet passen bij binnen de organisatie gebruikelijke informatiekanaalen (papier, intranet, etc).

5.4 Een managementinformatiesysteem

Een goed managementinformatiesysteem voor ziekteverzuim levert twee typen van verzuimoverzichten:

1. *Statistische* verzuimoverzichten, waaronder:
 - a. verzuimoverzichten (verzuimfrequentie, -duur, -percentage);
 - b. (voortschrijdende) gemiddelden en trends;
 - c. uitsplitsingen naar personeelsgroepen
2. Overzichten van *op naam gestelde* informatie⁸.

Op grond van het 6-W principe kan een managementinformatiesysteem voor verzuim binnen uw organisatie gemaakt worden. Op de volgende pagina staat een **globaal voorbeeld** van zo’n management informatieplan. In bijlage 1 zijn de daarbij behorende voorbeeldoverzichten opgenomen. Vanzelfsprekend dient iedere organisatie zelf invulling te geven aan dit verspreidingsschema en de bijbehorende verzuimoverzichten.

⁷ Zie verder bij 3.3.4

⁸ Indien de statistische verzuimoverzichten (nog) niet of nauwelijks te leveren zijn, dan is het van belang dat in ieder geval de op naam gestelde informatie up-to-date is en geordend is op een (elektronische) verzuimkaart (zie voorbeeld in bijlage 2)

Wie moet wanneer beschikken over welke verzuiminformatie? ⁹

VOOR WIE?	WELKE INFORMATIE (WAT)?																	
	<i>Onderstaande nummering (1a t/m 4f) komt overeen met de nummering op de in <u>bijlage 1</u> bijgevoegde blanco overzichten.</i>																	
	Statistische overzichten								Personeelsgroepen				Op naam gestelde informatie					
	1a	1b	1c	1d	2a	2b	2c	2d	3a	3b	3c	3d	4a	4b	4c	4d	4e	4f
College van Bestuur	M	K			M	K			J									
Directie/MT	M	K				K			J	J			(K)	K	K	(K)	(J)	(J)
Direct leidinggevenden			M				M			J	K	K	M	M	M	M	J	J
Stafbureau / P&O	M	M	M	M	M	M	M	M	K	K	K	K	M	M	M	M	K	K
OR/(P)MR	M	K			M	K			J									
Arbodienst	M	M			M	M			K	K	J			M	M	M		
DOOR WIE:	P&O												Direct leidinggevenden			P&O		

Toelichting

- 1a** Verzuimoverzicht, 1^e niveau (bijvoorbeeld de totale instelling)
- 1b** Verzuimoverzicht, 2^e niveau (bijvoorbeeld per faculteit)
- 1c** Verzuimoverzichten, 3^e niveau (bijvoorbeeld per vakgroep)
- 1d** Verzuimoverzichten, 4^e niveau (bijvoorbeeld per afdeling/team)
- 2a** Trendinformatie, 1^e niveau: voortschrijdend gemiddelde over 12 mnd.
- 2b** Trendinformatie, 2^e niveau: voortschrijdend gemiddelde over 12 mnd.
- 2c** Trendinformatie, 3^e niveau: voortschrijdend gemiddelde over 12 mnd.
- 2d** Trendinformatie, 4^e niveau: voortschrijdend gemiddelde over 12 mnd.
- 3a** Uitsplitsingen naar specifieke personeelsgroepen, 1^e niveau
- 3b** Uitsplitsingen naar specifieke personeelsgroepen, 2^e niveau
- 3c** Uitsplitsingen naar specifieke personeelsgroepen, 3^e niveau
- 3d** Uitsplitsingen naar specifieke personeelsgroepen, 4^e niveau
- 4a-f** Verzuimoverzichten per persoon

(Voorbeelden van de verzuimoverzichten 1a-4f zijn opgenomen in bijlage 1a-4f)

- M** Maandlijks
- K** Eens per kwartaal
- J** Jaarlijks

⁹ Het voorbeeld is fictief: per organisatie zal bepaald moeten worden, in welke vorm het informatiesysteem het meest effectief is.

Voor de duidelijkheid dient opgemerkt te worden dat elk overzicht altijd bestaat uit het eigen niveau en hoger gelegen niveau (het referentiekader). Alleen een verzuimoverzicht van bijvoorbeeld een hele universiteit (1a in het schema) bestaat op dit moment slechts uit de cijfers die de universiteit als geheel betreffen. Het 1b niveau bestaat dan uit de cijfers van alle faculteiten met de hele universiteit als referentiekader. Welke overzichten allemaal geleverd worden op dit niveau (maandcijfers, voortschrijdende jaarcijfers) is afhankelijk van de uiteindelijk beschikbare overzichten en de afspraken daarover in het management informatieplan.

5.4.1 Statistische verzuimoverzichten

Statistische informatie bestaat bij voorkeur uit:

- Verzuimoverzichten naar organisatorische eenheden
- Jaarreeksen
- Verzuimoverzichten naar personeelsgroepen

Hierna wordt elk van deze lijsten besproken.

Verzuimoverzichten per organisatieonderdeel

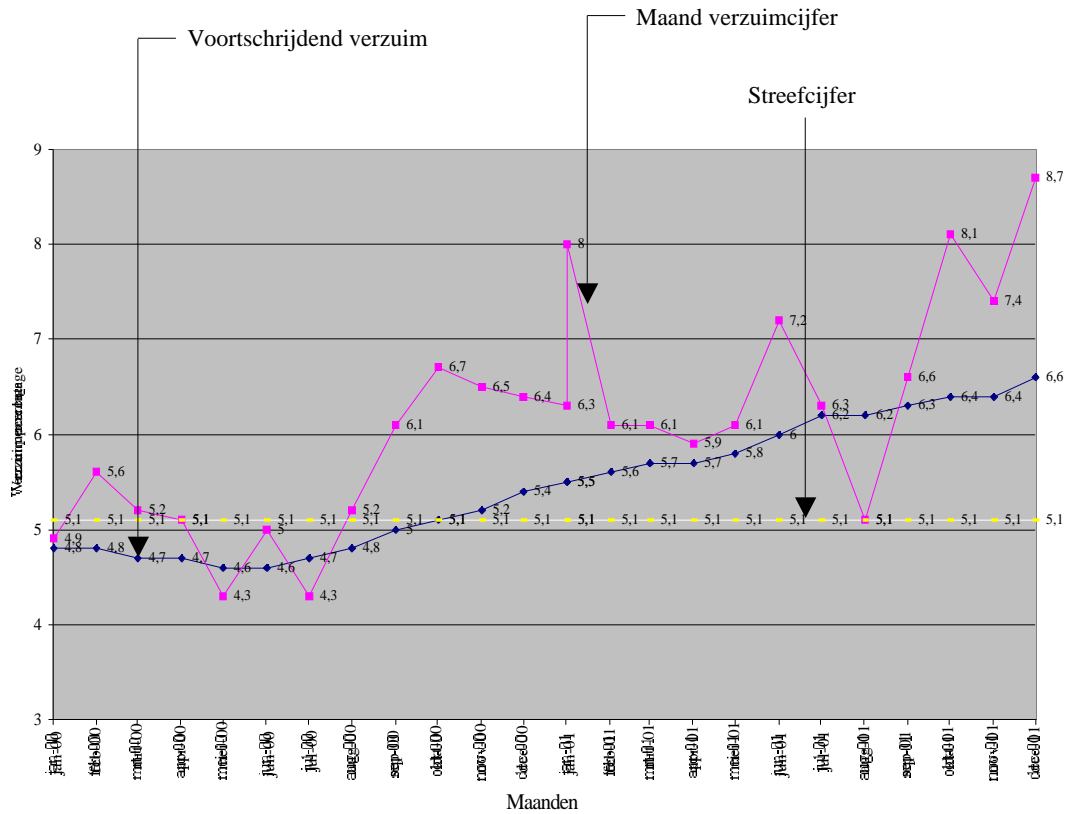
De verzuimoverzichten naar **organisatorische eenheden** hebben bij voorkeur een standaard lay-out. Wij raden u aan een opzet te hanteren zoals onderstaand is gepresenteerd ¹⁰ of zoals is opgenomen in bijlagen 1a-d.

Organisatie onderdeel	Aantal pers.	Maand (bv. februari)		Voortschrijdend verzuim per 365 voorafgaande dagen			Streefcijfer op jaarbasis
		'01	'00	VF	VD	VP	
Totale organisatie	1000	10%	9%	1,8	14,9	7,5%	4%
Onderdeel X	100	12%	11%	2,1	17,6	8,4%	5%

¹⁰ De cursief genoemde cijfers zijn uiteraard bedoeld als voorbeeld.

Jaarreeksen

Daarnaast is het raadzaam om trends in het verzuim weer te geven, zoals bijvoorbeeld in de volgende grafiek. Daarmee kunt u in één oogopslag de ontwikkelingen over een langere periode bezien en het beleid aanpassen waar gewenst (zie bijlagen 2a-d).



Verzuimgegevens per personeelsgroep

Om specifieke risicogroepen te kunnen vinden, raden wij u aan om de belangrijkste verzuimmeten (percentage, frequentie, duur) te splitsen naar verschillende personeelsgroepen (zie bijlagen 3a-d).

Zinvolle uitsplitsingen zijn:

- Naar *geslacht*: mannen en vrouwen hebben in de regel verschillende verzuimpatronen.
- Naar *leeftijd*. Als standaardverdeling houden wij aan:
 - 15-24 jaar
 - 25-34 jaar
 - 35-44 jaar
 - 45-54 jaar
 - 55-64 jaar
 (eventueel ook nog: 65 jaar en ouder)¹¹
- Naar *salarisschaal en/of functieniveau*. De indeling verschilt per organisatie.

¹¹ Hierbij kunt u eventueel groepen bij elkaar voegen, zodat u de volgende drie groepen overhoudt: < 35 jaar; 35 – 44 jaar; 45 jaar en ouder.

Voorbeeld:

- Werkniveau of salarisniveau 1
- Werkniveau of salarisniveau 2
- Werkniveau of salarisniveau 3
- Werkniveau of salarisniveau 4
- Werkniveau of salarisniveau 5.
- Naar lengte van het dienstverband. Dit is vooral ook zinvol om verzuim te kunnen relateren aan (fysieke) ‘slijtage’ en/of verschijnselen als ‘ervaringsconcentratie’:
 - Tot en met 5 jaar in dienst
 - 6 tot en met 10 jaar in dienst
 - 11 tot en met 15 jaar in dienst
 - 16 jaar of langer in dienst.

5.4.2 Op naam gestelde informatie

Direct leidinggevenden en decentraal werkende personeelsfunctionarissen moeten niet alleen zicht hebben over de algemene statistische gegevens. Minstens zo belangrijk is dat zij weten, bij wie zich het verzuim met name voordoet. Daarom is het verstandig om op naam gestelde informatie te genereren.

Uiteraard zijn er vele overzichten van op naam gestelde informatie mogelijk. Enkele voorbeelden hiervan zijn:

- Lijst van frequentverzuimers per organisatieonderdeel (3 keer, 5 keer in de laatste 12 maanden)
- Lijst van actuele verzuimers per organisatie eenheid
- Lijst met verzuimers die reeds 42 dagen verzuimen per organisatieonderdeel
- Lijst van 0 verzuimers

De lay-out van een dergelijk op naam gesteld overzicht kan er als volgt uitzien, waarbij het cursieve gedeelte uiteraard weer geldt als voorbeeld. In bijlagen 4a-f is een aantal andere voorbeeldoverzichten opgenomen.

Naam	M/V	Maand verzuim												Verzuim		Opmerkingen	
		J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	Frequentie	Aantal dagen		
<i>Jansen</i>	<i>V</i>			<i>v</i>								<i>a</i>	<i>b</i>	<i>b</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>zwanger</i>
<i>Vermeer</i>	<i>M</i>	<i>v</i>	<i>v</i>	<i>v</i>	<i>v</i>	<i>w</i>	<i>w</i>	<i>w</i>	<i>w</i>	<i>w</i>	<i>w</i>	<i>w</i>	<i>w</i>	<i>w</i>	<i>1</i>	<i>109</i>	<i>WAO</i>
.....																	

- v** Ziekteverzuimmelding
- b** Zwangerschap/ bevallingsverlof
- a** Ziekmelding i.v.m. zwangerschap
- w** WAO

Aantal malen dat betrokkene in de betreffende periode heeft verzuimd

Totaal aantal dagen afwezig in de laatste 12 maanden

Hier worden aantekeningen gemaakt omtrent:

- Zwangerschap
- WAO
- Detachering of overplaatsing

Verzuimkaart per persoon

Voor direct leidinggevend is het een must om een volledig overzicht te hebben per persoon per dag. Dit overzicht kunnen zij eenvoudig zelf bijhouden (electronisch of op papier) en bijvoorbeeld combineren met iemands verlofdagen of vrije dagen ('weekends' of 'parttime-dagen'). Zo'n verzuimkaart is als management informatie per individu, zeker wanneer hij van jaar tot jaar tot wordt bijgehouden, superieur aan elke andere individuele informatie.

Een voorbeeld van zo'n verzuimkaart is opgenomen in **bijlage 2**.

6 Het interpreteren van verzuimgegevens

Falke & Verbaan en TNO Arbeid

6.1 Inleiding

Verzuimgegevens kunnen een belangrijke signaalfunctie hebben voor met name het verzuimgedrag van uw organisatie en de productieve inzet van uw medewerkers. In dit hoofdstuk geven wij aan de hand van voorbeelden aan, welke lessen u (niet) uit verzuimgegevens kunt halen en tot welke beleidsacties het een en ander eventueel kan leiden.

Allereerst een samenvatting *in termen van ‘handige tips’*. De uitleg per tip vindt plaats in de volgende paragrafen.

6.2 Samenvatting

8 tips bij het interpreteren van verzuiminformatie:

1. Ga stapsgewijs van gegevens naar actie
2. Gebruik ‘statistische groepen’ van >25 personen
3. Onderzoek slechts incidenteel allerlei kruisverbanden
4. Gebruik de verschillende verzuimmaten naast elkaar
5. Gebruik trendcijfers
6. Werk altijd met streefcijfers
7. Gebruik het ‘verzuimvenster’
8. Kies die interventies die passen bij het verzuimbeeld

6.3 Een gestructureerde analyse: stapsgewijs van gegevens naar actie

In deze paragraaf bespreken we de manier waarop u op gestructureerde wijze een verzuimanalyse kunt uitvoeren. We onderscheiden hierin acht stappen.

1. Inventariseren

De verzuimanalyse begint met het in kaart brengen van de beschikbare gegevens. Welke data zijn bruikbaar in de betekenis van betrouwbaarheid, volledigheid en overzichtelijkheid? Uit welke bronnen komt de diverse statistische en op naam gestelde informatie?

2. Analyseren

Het analyseren van de verzuimgegevens kan opgedeeld worden in vijf stappen.

a. Wat is er te zeggen over de personeelspopulatie?

Hoe is de personeelspopulatie opgebouwd? Vergelijk deze opbouw met die van hogere aggregatieniveaus of de gebruikte referenties. Trek daar conclusies uit.

b. Hoe zit het met verzuim op het hoogste aggregatieniveau (landelijk, instelling)?

Bezie het verzuim (naar de verzuimgrootheden frequentie, duur en

- percentage) op het hoogste aggregatieniveau, in relatie tot beschikbare referenties. Trek daar conclusies uit.
- c. Hoe zit het met verzuim op het niveau waar u zelf verantwoordelijk voor bent of waar u over moet adviseren (P&O adviseur)?
Kijk naar de verschillende onderverdelingen van afdelingen of personeelsgroepen, eerst wat betreft het verzuimpercentage, vervolgens de verzuimfrequentie en tot slot de verzuimduur. Trek daar conclusies uit.
 - d. Wat valt er te zeggen over het verzuim op naam (lang en frequent verzuimers)?
Vergelijk de uitdraai van actuele verzuimers en hun verzuimvoorgeschiedenis met afgesproken criteria (bijv.: 3 of meer keer verzuim, langer dan 14 dagen beschouwen we als te toetsen "afwijkend" gedrag).
 - e. Zijn er verbanden te leggen tussen de diverse gegevens uit de stappen 1 t/m 5?
Is het verzuim op lagere aggregatieniveaus anders dan op hogere aggregatieniveaus door afwijkende personeelspopulaties? Zijn er tegengestelde trendlijnen, enz.?
3. Hypothesen vormen
Wat kunnen redenen zijn van afwijkend verzuim? Tip: vorm de mogelijke hypothesen tijdens een bespreking met het managementteam en/of de OR en/of het Sociaal Medisch Team. Bijv.: de vrouwelijke parttimers in de leeftijdsklasse 25-45 jaar vertonen een afwijkende frequentie.
 4. Eventueel nader onderzoek
Bijvoorbeeld het verzuim van specifieke personeelsgroepen e.d.
 5. Voorstel formuleren voor beleidskeuzes
Op basis van gesignaleerde afwijkingen tussen het feitelijke en gewenste verzuimniveau worden voorstellen gedaan voor aanpassing van het beleid en van specifieke maatregelen. Welke gedragsbeïnvloedbare acties? Welke instrumentele activiteiten zoals samenwerking met arbodienst, bijstellen registratie, enz.
 6. Voorstel formuleren voor prioriteit
Sommige beleidsaanpassingen vergen veel tijd, energie en geld. Het is zaak te prioriteren in termen van:
 - Maatregelen die ‘direct’ (en ‘gratis’?) kunnen worden ingevoerd
 - Maatregelen op middellange termijn (bijvoorbeeld binnen zes maanden)
 - Maatregelen op langere termijn (bijvoorbeeld binnen 2 jaar)
 - Maatregelen die (helaas) niet zullen worden ingevoerd (bijvoorbeeld vanwege organisatorische, technische of financiële redenen)
 7. Vaststellen van de concreet te nemen maatregelen
Dit gebeurt op het niveau van management en OR en via het principe van SMART (Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdgebonden).
 8. Invoeren van maatregelen gebeurt aan de hand van de planning en control cyclus.

Deze stappen kunnen direct na elkaar worden genomen. Het belang van de stappen zit vooral in de volgorde: veel organisaties beginnen in hun enthousiasme bij bijvoorbeeld stap 7 (vaststellen van maatregelen) en komen er dan te laat achter dat de maatregelen niet geprioriteerd zijn of dat deze maatregelen niet gestoeld zijn op een analyse van de gegevens.

6.4 Vraagstukken bij het interpreteren

6.4.1 *Wat te doen bij te kleine omvang van de populatie?*

Bij het interpreteren van de verzuimgegevens is de *omvang van de populatie* van belang. Hoe kleiner de populatie hoe meer ‘toevalligheden’ de statistische gemiddelden beïnvloeden.

Voorbeeld van ‘toeval’: binnen een populatie van 10 personen verzuimt één iemand langdurig; het verzuim stijgt derhalve met 10% binnen enkele maanden.

Vorm, als het kan, groepen van 25 personen of meer! Stop geen energie in het interpreteren van statistische gegevens van kleine groepen over een korte periode.

Voorbeeld: voeg bijvoorbeeld enkele ‘minder omvangrijke’ leeftijdsgroepen (of: organisatieonderdelen; functieniveaus; etc) bij elkaar.

Organisatie onderdeel	Aantal pers.	Maand (bijv. februari)		Voortschrijdend verzuim per 365 voorafgaande dagen			Streefcijfer op jaarbasis
		'01	'00	VF	VD	VP	
Totale instituut	80	10%	9%	1,8	14,9	7,5%	4%
Onderdeel A1	12	*	*	2,4	18,3	9,8%	5%
Onderdeel A2	8	*	*	1,4	15,1	5,1%	5%
Onderdeel A3	5	*	*	0,9	12,5	3,8%	5%
Onderdeel A1	A bij elkaar gevoegd: 25	12%	11%	2,1	17,6	8,4%	5%
Onderdeel A2							
Onderdeel A3							

* Liever niet verspreiden

Bij een populatiegrootte van minder dan 25 personen zijn de cijfers hoogstens als indicatief te beschouwen. Het verzuimniveau binnen een kleine populatie krijgt overigens meer ‘statistische waarde’ door de meetperiode te verlengen.

Voorbeeld: De maandgegevens van een te kleine populatie hebben (vrijwel) geen statistische waarde en kunnen dus beter niet gebruikt worden als verzuiminformatie.

Dus ook niet publiceren en verspreiden! Met name bij deze kleine populaties raden wij u aan gebruik te maken van het ‘voortschrijdend 12-maands gemiddelde’¹².

Uiteraard is het voor de direct leidinggevenden van kleine afdelingen wel zinvol om zicht te hebben op het verzuim van hun afdeling, maar beperk dat in de regel tot op naam gestelde informatie.

6.4.2 Kan ik kruisverbanden vormen?

De statistische overzichten geven geen kruisverbanden zoals:

- ‘mannen in de leeftijdscategorie 25-34 jaar’ bij ‘afdeling Y’;
- ‘parttime werkende vrouwen’ in ‘functieniveau 1’.

Dergelijke niet-standaard informatie is vanuit een geautomatiseerd personeel-informatiesysteem in de regel wel te leveren. Het is echter een tijdrovende en kostbare aangelegenheid. Het is dan ook raadzaam om dit soort analyses te beperken tot incidentele, organisatiebrede aangelegenheden (bijvoorbeeld één maal per jaar op instellingsniveau).

6.4.3 Waarom verschillende verzuimmaten?

Eén verzuimmaat afzonderlijk (bijvoorbeeld het verzuimpercentage / VP) heeft slechts beperkte waarde. Wij pleiten dan ook voor het naast elkaar gebruiken van de verschillende verzuimmaten¹³. Vorm op basis daarvan diverse hypothesen, bespreek deze in groter verband en neem op basis daarvan beleidsbeslissingen.

Voorbeeld:

Een VP van 10% kan zowel bestaan uit veel kortdurend verzuim of kan juist veroorzaakt worden door slechts enkele zeer langdurende verzuimsituaties. Voor het beleid is dat een belangrijk gegeven.

In paragraaf 6.4.7 gaan we verder in op de betekenis van verzuimcijfers voor interventies.

6.4.4 Waarom is het voortschrijdend 12-maands gemiddelde zo belangrijk?

In feite is op deze vraag al eerder een antwoord gegeven¹⁴: het beperkt de invloed van specifieke seizoensinvloeden, zoals bijvoorbeeld:

- de ‘griepperiode’ tijdens de wintermaanden;
- ‘het ziekmelden tijdens vakantie’ in de zomermaanden.

Daarnaast is het, zoals eerder gemeld, een handige verzuimmaat bij ‘te kleine populaties’¹⁵. Maar het belangrijkste is dat het een ‘trend’ weergeeft. Daarmee heeft het voortschrijdende 12-maands gemiddelde voorspellende waarde. Een stijgende trendlijn zal niet snel ombuigen in een daling. De steilheid van een stijging geeft de omvang van het naderende onheil aan.

¹² Zie verder in paragraaf 3.3.4

¹³ Zie voor de verschillende verzuimmaten verder in paragraaf 3.3.

¹⁴ Zie verder in paragraaf 3.3.4

¹⁵ Zie verder in paragraaf 6.4.1

6.4.5 **Welke streefcijfers zal ik hanteren?**

Streefcijfers zijn belangrijk wanneer zij duiden op *het verzuimniveau dat in principe mogelijk is binnen een bepaalde organisatie*. De streefcijfers voor een organisatie-onderdeel zullen in de regel afgeleid moeten worden van het verzuim van de naast hogere eenheid (zoals het verzuim binnen een instituut of het verzuim van de gehele instelling). Streefcijfers voor de totale organisatie kunnen minder eenvoudig te vinden zijn, omdat het verzuim van een naast hogere eenheid buiten de eigen organisatie niet altijd (eenduidig) is geregistreerd. Dit benadrukt nogmaals het belang van dit project, een adequate registratie door de individuele instellingen maakt het mogelijk om voor de sector Hoger Onderwijs en Wetenschappelijk Onderzoek als geheel eenduidig referentiecijfers te kunnen genereren.

Voorbeeld:

- *Sinds de ‘privatisering van de Ziektewetgeving’, medio 90-er jaren, is er sprake van onderregistratie en worden niet alle verzuimgegevens meer landelijk centraal verzameld. Daardoor is er slechts op beperkte schaal inzicht in de verzuimgegevens van de totale beroepsbevolking of binnen bepaalde sectoren¹⁶.*

Wij raden u dan ook het volgende aan:

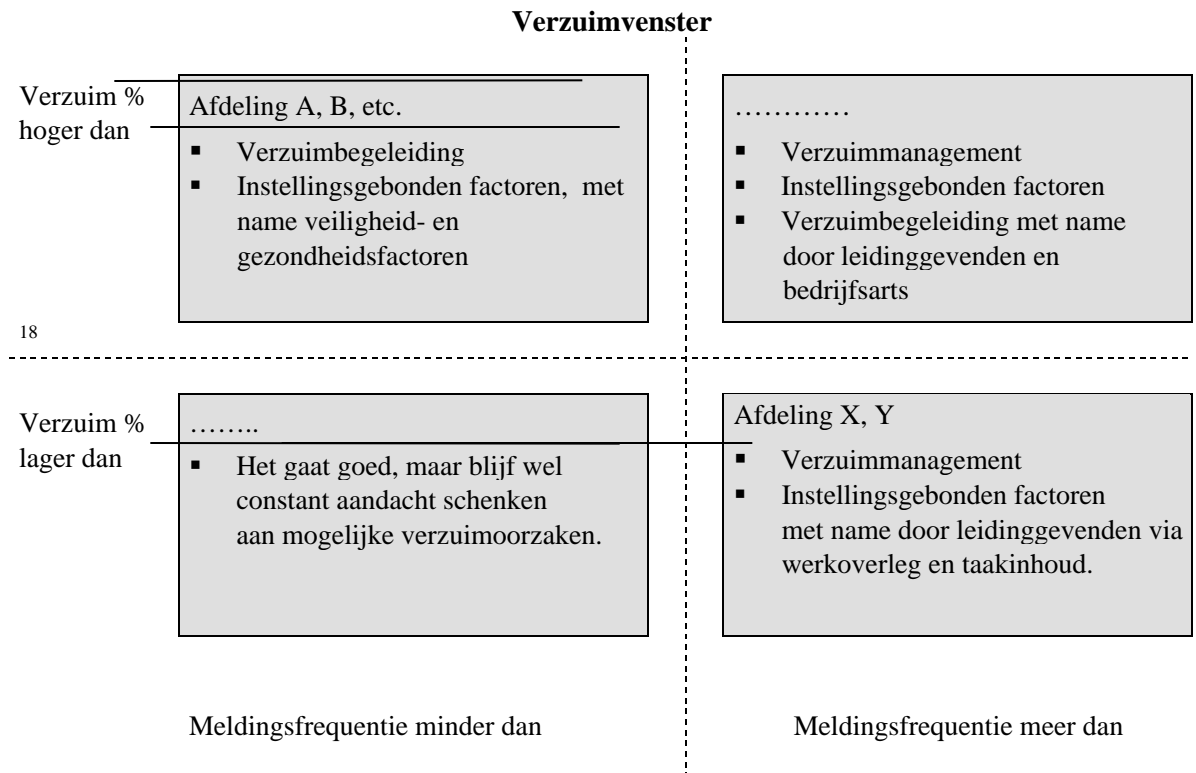
- Werk altijd met streefcijfers!
- Leid de streefcijfers af van:
 - de naast hogere organisatieniveaus binnen de eigen instelling.
 - het gangbare verzuimniveau binnen vergelijkbare instellingen en werksituaties. *Kijk daarbij óók ‘buiten het hoger onderwijs’, bijvoorbeeld naar het bedrijfsleven en vraag u af waarom het verzuim binnen uw organisatie misschien veel hoger is dan elders: is dat logisch?*
 - In Nederland branche-breed afgesproken targets.
 - In Nederland gangbare normberekeningen zoals de Verbaannorm¹⁷
- Concentreer u bij het vaststellen van streefcijfers op met name de twee volgende variabelen: ‘de leeftijd’ en het ‘functie / werkniveau’. In de praktijk blijken bij deze twee variabelen de belangrijkste verschillen te ontstaan, zoals:
 - een ouder iemand heeft in de regel te maken met een hoger verzuimpercentage dan een jonger iemand;
 - iemand die functioneert op universitair werk- en denkniveau heeft in de regel een lager verzuimniveau dan iemand die functioneert op werk- en denkniveau lager onderwijs.

6.4.6 **Hoe kan ik het verzuimvenster gebruiken?**

Het verzuimvenster biedt handvatten om de beschikbare verzuiminformatie om te kunnen zetten naar concrete acties. In het verzuimvenster worden het verzuimpercentage en de verzuimfrequentie in een grafiek tegen elkaar afgezet. Vervolgens kunnen verschillende afdelingen binnen een organisatie geplaatst worden in één van de vier kwadranten van het model:

¹⁶ Het CBS verzamelt, veelal op basis van steekproeven, diverse verzuimgegevens. Zie verder bij www.cbs.nl

¹⁷ Website Falke & Verbaan: www.falkeverbaan.nl/ziekteverzuim
gebruikersnaam: lager
password: verzuim%



In dit verzuimvenster is te zien, dat de afdelingen A en B qua verzuimpercentage hoger scoren dan het gekozen streefcijfer van 5%, maar een lagere meldingsfrequentie scoren. Blijkbaar staat hier het langdurig verzuim op de voorgrond. Op dezelfde manier zien we dat in de afdelingen X en Y juist sprake is van een hoge verzuimfrequentie maar een laag verzuimpercentage. Hier is dus sprake van (relatief) veel kortdurend verzuim.

6.4.7 *Bij welk soort verzuim horen welk soort interventies?*

Het vraagt nogal wat deskundigheid om uit verzuimcijfers de juiste conclusies te trekken, vooral omdat de cijfers geplaatst moeten worden in de context van andere gegevens en signalen. Toch is over het algemeen mogelijk om op basis van de cijfers een aantal algemene conclusies te trekken voor wat betreft de aandachtspunten voor verzuimbeheersing. Deze aandachtspunten zijn in het verzuimvenster weergegeven als “bulletpoints”.

Voorbeelden:

- *Bij veel kortdurend verzuim (laag VP, hoge VF) kan er sprake van zijn dat de medewerkers zich gemakkelijk ziekmelden (“lage verzuimdrempel”) of dat de betreffende leidinggevenden niet adequaat invulling geven aan de verzuimbegeleiding in de eerste weken van het verzuim. Dat gegeven kan leiden tot bepaalde beleidsbeslissingen (bijvoorbeeld meer controle bij de verzuimmelding of de leidinggevenden stimuleren tot een actiever beleid). Een*

¹⁸ Norm

hoge verzuimfrequentie kan ook verwijzen naar gebrek aan positieve belangstelling en/of frustrerende arbeidsomstandigheden. In die gevallen vormen de stijl van leidinggeven en de werksfeer de aandachtspunten.

- *Een combinatie van hoge verzuimfrequentie en korte verzuimduur lijkt wellicht onschuldig, maar brengt toch een risico met zich mee. Wellicht is het binnen de afdeling gebruikelijk om af en toe even bij te komen van een te hoge werkdruk. Als enkele verzuimgevallen langdurig worden, schiet het verzuimpercentage fors de lucht in. De hoge meldingsfrequentie vormt een aandachtspunt.*
- *Het gegeven van ‘zeer langdurend verzuim’ betekent nogal eens dat de begeleiding van het ‘verzuim van > enkele weken’ te weinig aandacht krijgt. Wellicht werkt het Sociaal Medisch Team (SMT) niet effectief genoeg; of er wordt te weinig vaart gezet achter het zo spoedig mogelijk reïntegreren — binnen of buiten de organisatie.*

Bijlage 1 Voorbeeld verzuimoverzichten bij het verspreidingschema van p. 33

Wie moet wanneer beschikken over welke verzuiminformatie? ¹⁹

VOOR WIE?	WELKE INFORMATIE (WAT)?																	
	<i>Onderstaande nummering (1a t/m 4f) komt overeen met de nummering op de in bijlage 1 bijgevoegde blanco overzichten.</i>																	
	Statistische overzichten								Personeelsgroepen				Op naam gestelde informatie					
	1a	1b	1c	1d	2a	2b	2c	2d	3a	3b	3c	3d	4a	4b	4c	4d	4e	4f
College van Bestuur	M	K			M	K			J									
Directie/MT		M				M			J	J			(M)	M	M	(M)	(J)	(J)
Direct leidinggevenden			M				M			J	K	K	M	M	M	M	J	J
Stafbureau / P&O	M	M	M	M	M	M	M	M	K	K	K	K	M	M	M	M	K	K
OR/(P)MR	M	K			M	K			J									
Arbo-dienst	M	M			M	M			K	K	J			M	M	M		
DOOR WIE:	P&O												Direct leidinggevenden			P&O		

Toelichting

- 1a Verzuimoverzicht, 1^e niveau (bijvoorbeeld de totale instelling)
- 1b Verzuimoverzicht, 2^e niveau (bijvoorbeeld per faculteit)
- 1c Verzuimoverzichten, 3^e niveau (bijvoorbeeld per vakgroep)
- 1d Verzuimoverzichten, 4^e niveau (bijvoorbeeld per afdeling/team)
- 2a Trendinformatie, 1^e niveau: voortschrijdend gemiddelde over 12 mnd.
- 2b Trendinformatie, 2^e niveau: voortschrijdend gemiddelde over 12 mnd.
- 2c Trendinformatie, 3^e niveau: voortschrijdend gemiddelde over 12 mnd.
- 2d Trendinformatie, 4^e niveau: voortschrijdend gemiddelde over 12 mnd.
- 3a Uitsplitsingen naar specifieke personeelsgroepen, 1^e niveau
- 3b Uitsplitsingen naar specifieke personeelsgroepen, 2^e niveau
- 3c Uitsplitsingen naar specifieke personeelsgroepen, 3^e niveau
- 3d Uitsplitsingen naar specifieke personeelsgroepen, 4^e niveau
- 4a-f Verzuimoverzichten per persoon

- M Maandelijks
- K Eens per kwartaal
- J Jaarlijks

¹⁹ Het voorbeeld is fictief: per organisatie zal bepaald moeten worden, in welke vorm het informatiesysteem het meest effectief is.

1a Verzuimoverzicht totale Hogeschool X (1^e niveau)

Verzuimparameters Hogeschool X
Afgelopen 12 maanden
Peilperiode: 01-01-2001 tot 01-01-2002

Organisatie- Eenheid	Gemiddelde bezetting*	Verzuim			Norm
		Freq.	Duur	Perc.	
Totale Hogeschool X					

* Bij voorkeur in gemiddeld aantal personen (headcount), niet in FTE's

1b Verzuimoverzicht per faculteit (2^e niveau)

Verzuimparameters Hogeschool X
Afgelopen 12 maanden
Peilperiode: 01-01-2001 tot 01-01-2002

Organisatie- Eenheid	Gemiddelde bezetting*	Verzuim			Norm
		Freq.	Duur	Perc.	
Totale Hogeschool X					
<i>Faculteit Economie</i>					
<i>Faculteit Recht</i>					
<i>Facilitaire Dienst</i>					
<i>Etc.</i>					

Bij voorkeur in gemiddeld aantal personen (headcount), niet in FTE's

1c Verzuimoverzicht per vakgroep (3^e niveau)

Verzuimparameters Hogeschool X
Afgelopen 12 maanden
Peilperiode: 01-01-2001 tot 01-01-2002

Organisatie- Eenheid	Gemiddelde bezetting*	Verzuim			Norm
		Freq.	Duur	Perc.	
Faculteit Economie					
<i>Vakgroep Algemene economie</i>					
<i>Vakgroep Bedrijfseconomie</i>					
<i>Vakgroep Fiscale economie</i>					
<i>Etc</i>					

Bij voorkeur in gemiddeld aantal personen (headcount), niet in FTE's

1d Verzuimoverzicht per afdeling/team (4^e niveau)

Verzuimparameters Hogeschool X
Afgelopen 12 maanden
Peilperiode: 01-01-2001 tot 01-01-2002

Organisatie- Eenheid	Gemiddelde bezetting*	Verzuim			Norm
		Freq.	Duur	Perc.	
Vakgroep Algemene economie					
<i>Afdeling/team A</i>					
<i>Afdeling/team B</i>					
<i>Afdeling/team C</i>					
<i>Etc</i>					

Bij voorkeur in gemiddeld aantal personen (headcount), niet in FTE's

2a Trendinformatie: voortschrijdend verzuim totale organisatie (1^e niveau)

Verzuimparameters Hogeschool X
 Afgelopen 12 maanden
 Peilperiode: 01-01-2001 tot 01-01-2002

		Hogeschool X totaal												
Maand		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Totaal
2001														
2002														

2b Trendinformatie: voortschrijdend verzuim per faculteit (2^e niveau)

Verzuimparameters Hogeschool X
 Afgelopen 12 maanden
 Peilperiode: 01-01-2001 tot 01-01-2002

		Faculteit Economie												
Maand		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Totaal
2001														
2002														

NB: Wordt op dezelfde wijze opgesteld voor de andere faculteiten

2c Trendinformatie: voortschrijdend verzuim per vakgroep (3^e niveau)

Verzuimparameters Hogeschool X
 Afgelopen 12 maanden
 Peilperiode: 01-01-2001 tot 01-01-2002

		Vakgroep Algemene economie												
Maand		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Totaal
2001														
2002														

NB: Wordt op dezelfde wijze opgesteld voor de andere vakgroepen

2d Trendinformatie: voortschrijdend verzuim per afdeling/team (4^e niveau)

Verzuimparameters Hogeschool X
 Afgelopen 12 maanden
 Peilperiode: 01-01-2001 tot 01-01-2002

		Afdeling/Team 1 van Vakgroep Algemene economie												
Maand		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Totaal
2001														
2002														

NB: Wordt op dezelfde wijze opgesteld voor de andere afdelingen/teams

3a Verzuim uitgesplitst naar personele groepen, totale organisatie (1^e niveau)

Verzuimpersoneelsgroepen Hogeschool X
Afgelopen 12 maanden
Peilperiode: 01-01-2001 tot 01-01-2002

Personeelsgroepen	Gemiddelde bezetting (%) [*]	Verzuim		
		Freq.	Duur	Perc.
Hogeschool X totaal	N (100 %)			
15 – 24 jaar 25 – 34 jaar 35 – 44 jaar 45 – 54 jaar 55 – 64 jaar				
Mannen Vrouwen				
<i>Functie:</i> --- --- --- ---				
Fulltimers Parttimers Oproepkrachten				
Inclusief zwangerschap Exclusief zwangerschap				

Bij voorkeur in gemiddeld aantal personen (headcount), niet in FTE's

3b Verzuim uitgesplitst naar personele groepen per faculteit (2^e niveau)

Verzuimpersoneelsgroepen Hogeschool X.

Afgelopen 12 maanden

Peilperiode: 01-01-2001 tot 01-01-2002

Personeelsgroepen	Gemiddelde bezetting (%) [*]	Verzuim		
		Freq.	Duur	Perc.
Faculteit Economie	N (100 %)			
15 – 24 jaar				
25 – 34 jaar				
35 – 44 jaar				
45 – 54 jaar				
55 – 64 jaar				
Mannen				
Vrouwen				
<i>Functie:</i>				

Fulltimers				
Parttimers				
Oproepkrachten				
Inclusief zwangerschap				
Exclusief zwangerschap				

NB: Wordt ook voor de andere faculteiten opgesteld

Bij voorkeur in gemiddeld aantal personen (headcount), niet in FTE's

3c Verzuim uitgesplitst naar personele groepen per vakgroep (3^e niveau)

Verzuimpersoneelsgroepen Hogeschool X.

Afgelopen 12 maanden

Peilperiode: 01-01-2001 tot 01-01-2002

Personeelsgroepen	Gemiddelde bezetting (%) [*]	Verzuim		
		Freq.	Duur	Perc.
Vakgroep Algemene economie	N (100 %)			
15 – 24 jaar				
25 – 34 jaar				
35 – 44 jaar				
45 – 54 jaar				
55 – 64 jaar				
Mannen				
Vrouwen				
<i>Functie:</i>				

Fulltimers				
Parttimers				
Oproepkrachten				
Inclusief zwangerschap				
Exclusief zwangerschap				

NB: Wordt ook voor de andere vakgroepen opgesteld

Bij voorkeur in gemiddeld aantal personen (headcount), niet in FTE's

3d Verzuim uitgesplitst naar personele groepen per afdeling/team (4^e niveau)

Verzuimpersoneelsgroepen Hogeschool X.

Afgelopen 12 maanden

Peilperiode: 01-01-2001 tot 01-01-2002

Personeelsgroepen	Gemiddelde bezetting (%) [*]	Verzuim		
		Freq.	Duur	Perc.
Afdeling/team 1 van Alg. economie	N (100 %)			
15 – 24 jaar 25 – 34 jaar 35 – 44 jaar 45 – 54 jaar 55 – 64 jaar				
Mannen Vrouwen				
<i>Functie:</i> --- --- --- ---				
Fulltimers Parttimers Oproepkrachten				
Inclusief zwangerschap Exclusief zwangerschap				

NB: Wordt ook voor de andere afdelingen/teams opgesteld

Bij voorkeur in gemiddeld aantal personen (headcount), niet in FTE's

4a Op naam gestelde informatie: frequent verzuimers (≥ 3 maal in afgelopen 12 maanden) op afdeling 1/team 1 (4^e niveau)

Medewerkers met frequent (≥ 3) verzuim; afgelopen 12 maanden

Peilperiode: 01-01-2001 tot 01-01-2002

Afdeling 1

Naam	Totaal aantal keer verzuim in laatste 12 maanden	Laatste volledige verzuimperiode		Totaal aantal verzuimde dagen in laatste 12 maanden
		Van	Tot	
		-	-	-
		-	-	-
		-	-	-
		-	-	-
		-	-	-
		-	-	-
		-	-	-
		-	-	-
		-	-	-
		-	-	-
		-	-	-
		-	-	-
		-	-	-
		-	-	-
		-	-	-
		-	-	-
		-	-	-
		-	-	-
		-	-	-
		-	-	-
		-	-	-
		-	-	-

NB: Wordt ook opgesteld voor de andere afdelingen/teams

4b Op naam gestelde informatie: frequent verzuimers (≥ 5 maal in afgelopen 12 maanden) op afdeling 1/team 1 (4^e niveau)

Medewerkers met frequent (≥ 5) verzuim; afgelopen 12 maanden
 Peilperiode: 01-01-2001 tot 01-01-2002

Afdeling 1

Naam	Totaal aantal keer verzuim in laatste 12 maanden	Laatste volledige verzuimperiode		Totaal aantal verzuimde dagen in laatste 12 maanden
		Van	Tot	
		-	-	-
		-	-	-
		-	-	-
		-	-	-
		-	-	-
		-	-	-
		-	-	-
		-	-	-
		-	-	-
		-	-	-
		-	-	-
		-	-	-
		-	-	-
		-	-	-
		-	-	-
		-	-	-

NB: Wordt ook opgesteld voor de andere afdelingen/teams

4c Op naam gestelde informatie: huidige langdurige verzuimers (≥ 28 dagen) op afdeling 1/team 1 (4^e niveau)

Medewerkers met langdurig verzuim (≥ 28 dagen)

Peilperiode: 01-01-2001 tot 01-01-2002

Afdeling 1

Naam	Verzuimt sedert	Totaal aantal verzuimde dagen huidige verzuimperiode	Totaal aantal verzuim dagen in laatste 12 maanden	Totaal aantal keer verzuim in laatste 12 maanden
	Aanvangsdatum huidig verzuim			
	- -			
	- -			
	- -			
	- -			
	- -			
	- -			
	- -			
	- -			
	- -			
	- -			
	- -			
	- -			
	- -			
	- -			
	- -			
	- -			

NB: Wordt ook opgesteld voor de andere afdelingen/teams

4d Op naam gestelde informatie: actuele verzuimlijst van afdeling 1/team 1 (4^e niveau)

Huidige verzuimgevallen

Peilperiode: 01-01-2002

Afdeling 1

Naam	Verzuimt sedert		Aantal dagen verzuim op dit moment	Totaal aantal verzuimde dagen in de laatste 12 maanden	Totaal aantal keer verzuim in de laatste 12 maanden
	Aanvangsdatum huidig verzuim				
	-	-			
	-	-			
	-	-			
	-	-			
	-	-			
	-	-			
	-	-			
	-	-			
	-	-			
	-	-			
	-	-			
	-	-			
	-	-			
	-	-			
	-	-			
	-	-			
	-	-			
	-	-			
	-	-			
	-	-			
	-	-			

NB: Wordt ook opgesteld voor de andere afdelingen/teams

4e Op naam gestelde informatie: actuele lijst van 0-verzuimers over een periode van 12 maanden op afdeling 1/team 1 (4^e niveau)

Huidige verzuimgevallen
Peilperiode: 01-01-2002

Afdeling 1

Naam

NB: Wordt ook opgesteld voor de andere afdelingen/teams

4f Op naam gestelde informatie: verzuimhistorie over de afgelopen 5 jaar op afdeling 1/team 1 (4^e niveau)

Verzuimhistorie
Peilperiode: 01-01-2002

Afdeling 1

Naam	Verzuimperiodes		Aantal dagen
	Van	Tot	
	-	-	
	-	-	
	-	-	
	-	-	
	-	-	
	-	-	
	-	-	
	-	-	
	-	-	
	-	-	
	-	-	
	-	-	
	-	-	
	-	-	
	-	-	
	-	-	

NB: Wordt ook opgesteld voor de andere afdelingen/teams



BIJLAGE 2 Individuele verzuimkaart 2002

Naam
Geboortedatum
Datum in dienst
Functie

Werktijdvorm **Fulltime**
 Parttime

Geslacht **Man**
 Vrouw

Mnd	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	Totalen		Opmerkingen
	Verzuim meldingen	Verzuim dagen																																
Jan	*																																	
Feb																																		
Mrt																																		
Apr																													*					
Mei																																		
Jun																																		
Jul																																		
Aug																																		
Sep																																		
Okt																																		
Nov																																		
Dec																											*	*						
Jan	*																														TOTALEN			

-  Niet-relevant
-  Weekend
- * Feestdag
- V = Verzuim
- ZW = Zwangerschap
- VWZ = Verzuim ten gevolge van zwangerschap
- W = WAO