

J 34,65

TNO-rapport

**· OORZAKEN VAN EN MAATREGELEN BIJ ZIEKTE-  
· VERZUIM IN DE HORECA: EEN ONDERZOEK  
· ONDER BEDRIJVEN MET EEN HOOG EN LAAG  
· VERZUIM**

Een onderzoek in opdracht van het Bedrijfschap Horeca

NIPG-publikatienummer  
92.053

Juli 1992

Alle rechten voorbehouden.  
Niets uit deze uitgave mag worden  
vermenigvuldigd en/of openbaar gemaakt  
door middel van druk, fotokopie, microfilm  
of op welke andere wijze dan ook, zonder  
voorafgaande toestemming van TNO.

Indien dit rapport in opdracht werd  
uitgebracht, wordt voor de rechten en  
verplichtingen van opdrachtgever en  
opdrachtnemer verwezen naar de  
'Algemene Voorwaarden voor Onderzoeks-  
opdrachten aan TNO', dan wel de  
betreffende terzake tussen partijen  
gesloten overeenkomst.  
Het ter inzage geven van het TNO-rapport  
aan direct belanghebbenden is toegestaan.

© TNO

Nederlands Instituut voor  
Arbeidsomstandigheden NIA  
bibliotheek-documentatie-informatie  
De Boelelaan 30, Amsterdam-Buitenveldert

ISN-nr. 12.112  
plaats 49-229  
datum 02 OKT. 1992

I.L.D. Houtman  
C.G.L. van Deursen  
R.W.M. Gründemann  
G.A. Haanstra



Deze uitgave is te bestellen door het overmaken van *f* 34,65 (incl. BTW) op postbankrekeningnr. 99.889 ten name van TNO-Gezondheidsonderzoek te Leiden onder vermelding van bestelnummer 92.053.



<b>INHOUD</b>	<b>pagina</b>
SAMENVATTING	i
1. INLEIDING	1
1.1 Doel van het onderzoek	1
1.2 Aanleiding tot het onderzoek	1
1.3 Onderzoeksvraag	2
2. METHODE	4
2.1 Steekproefsamenstelling	4
2.2 Onderzoeksprocedure	6
2.3 Wijze van analyseren	8
3. RESULTATEN	10
3.1 Werkgeversenquête	10
3.2 Werknemersenquête	16
4. CONCLUSIES, DISCUSSIE EN AANBEVELINGEN	21
4.1 Conclusies en discussie	21
4.2 Aanbevelingen	25
5. VOORSTEL VOOR EEN PLAN VAN AANPAK	26
LITERATUUR	39
BIJLAGEN	41



## SAMENVATTING

### *De onderzoeksvraag*

Op verzoek van het Bedrijfschap Horeca heeft het Nederlands Instituut voor Praeventieve Gezondheidszorg (NIPG-TNO) een contrastonderzoek uitgevoerd waarbij bedrijven met een hoog respectievelijk een laag ziekteverzuim onderling zijn vergeleken op arbeidssituatie, verzuimbeleid, en genomen maatregelen ter verbetering van de arbeidssituatie. Tevens is gevraagd om mede op basis van de resultaten van het onderzoek een workshop te organiseren, waarin bedrijven met hoog en laag verzuim discussiëren over de oorzaken en aanpak van het verzuim en over de praktische mogelijkheden en onmogelijkheden ter verbetering van de arbeidssituatie. Het doel van het onderzoek is te komen tot concrete, direct inpasbare instrumenten die oorzaken van verzuim kunnen wegnemen.

### *Onderzoeksopzet en respons*

Het uitgangspunt was 90 bedrijven te onderzoeken, waarbij uit elk van de drie branches (drankverstrekkers, maaltijdverstrekkers en logiesverstrekkers) en de drie bedrijfsgroottes (1-4 werknemer, 5-19 werknemers en 20 of meer werknemers) vijf hoog en vijf laag verzuim bedrijven vertegenwoordigd zouden zijn. Hoog verzuim is gedefinieerd als het gedurende drie achtereenvolgende jaren hebben van een verzuimpercentage van 12% of hoger; laag verzuim als 6% of lager. Binnen elk van deze 18 cellen is door het GAK een aselechte steekproef getrokken. Uit oogpunt van tijds- en kostenbesparing is het onderzoek beperkt tot de provincies Noord- en Zuid-Holland, Utrecht, Noord-Brabant en Gelderland.

Er bleken niet voldoende drankverstrekkende bedrijven te bestaan met 20 of meer werknemers en een extreem laag of hoog verzuim. Ook is uiteindelijk in een aantal cellen niet vijf, maar vier of zes bedrijven geïnterviewd, waardoor uiteindelijk 82 bedrijven aan het onderzoek hebben deelgenomen, 43 bedrijven met een laag en 39 met een hoog verzuim.

Het onderzoek bestaat uit twee onderdelen: een mondeling interview met ondernemers aan de hand van een gestructureerde vragenlijst en een korte schriftelijke enquête onder hun werknemers. Aan de ondernemers zijn vragen gesteld over het verzuimbeleid (zoals ziekmeldingsprocedure, contacten met GAK, contacten met de werknemer tijdens ziekte), de feitelijke arbeidssituatie en klachten hierover, over genomen maatregelen ter verbetering hiervan, en enkele achtergrondkenmerken. Aan de werknemers zijn vragen gesteld over de gang van zaken bij ziekte, over de beleving van de eigen arbeidssituatie en gezondheid, de roosters en de stijl van leiding geven van de chef.

Ten behoeve van deze schriftelijke werknemersenquête is de ondernemers gevraagd de adressen van hun medewerkers te verstrekken. In een aantal gevallen zijn deze adressen, ondanks toezeggingen, niet

verkregen. Dit kwam vooral voor bij de middelgrote bedrijven, met name bij de drankverstrekkers. In het totaal hebben 449 werknemers de enquêtes teruggestuurd (respons van gemiddeld 47%), 248 werknemers van bedrijven met een laag verzuim en 201 werknemers van bedrijven met een hoog verzuim. Het grootste deel van de respondenten is afkomstig van de grote bedrijven. Door de selectieve, en in sommige cellen lage respons is het niet mogelijk hiervoor op betrouwbare wijze te controleren. Dit heeft als consequentie dat de resultaten van de werknemersenquête vooral de situatie in de grote bedrijven weerspiegelen. Of, en zo ja in hoeverre, de werknemers in de kleine en middelgrote bedrijven een afwijkende mening hebben over hun arbeidssituatie is niet duidelijk. Uit de interviews met de ondernemers komen echter slechts weinig verschillen naar voren tussen kleine, middelgrote en grotere horecabedrijven.

### *Resultaten en conclusies*

De belangrijkste verschillen tussen bedrijven met een hoog en laag verzuim staan weergegeven in onderstaand kader. De inhoud van dit kader wordt hierna puntsgewijs toegelicht. De gevonden verschilpunten zijn hoofdzakelijk afkomstig uit de mondelinge enquête onder werkgevers. Op de aan de werknemers nagevraagde onderdelen van arbeidssituatie en verzuimbeleid, kwamen nagenoeg geen verschillen naar voren tussen bedrijven met een hoog en laag ziekteverzuim. De gevonden verschillen komen het meest duidelijk naar voren bij de middelgrote bedrijven. Tussen de eet-, drank-, en logiesverstrekkers zijn meestal geen verschillen aanwezig; voor zover er verschillen lijken te zijn, zijn deze niet erg consistent.

#### **KENMERKEN VAN BEDRIJVEN MET EEN HOOG VERZUIM**

- Men is minder gespist op verzuim en verzuimbeleid.
- De chef is meer controlerend ten aanzien van het verzuimbeleid.
- Het sociaal klimaat is slechter.
- Er zijn minder maatregelen genomen ter verbetering van de arbeidssituatie, met name taakrotatie, klimaat, werkdruk.
- Er worden vaker klachten geuit over het rooster.
- Het lijken 'andersoortige' bedrijven.

### Hoog verzuim: minder gespist op verzuim en verzuimbeleid

In bedrijven met een hoog verzuim is veelal nauwelijks inzicht in de omvang van het verzuimprobleem. Hoewel bedrijven met een hoog verzuim veel vaker aangeven dat het verzuim een probleem is, weet men het verzuimpercentage van het bedrijf vaak niet. Als men vervolgens gevraagd wordt dit te schatten, is de schatting vaak veel te laag. Er lijkt bij bedrijven met een hoog verzuim ook vaak minder duidelijkheid te bestaan rond personeelsaangelegenheden, die van belang kunnen zijn voor het verzuim: er zijn minder vaak functioneringsgesprekken, personeelszaken worden vaker door iemand anders dan de bedrijfsleider of een personeelsfunctionaris geregeld (bijvoorbeeld door de echtgenote van de chef).

### Hoog verzuim: chef is meer controlerend, er is een slechter sociaal klimaat

In bedrijven met een hoog verzuim neemt de chef vaker contact op met de zieke werknemer als deze twee weken of langer ziek is. Het contact opnemen door een chef is vanuit het oogpunt van verzuimbegeleiding aanbevelingswaardig, omdat hieruit de betrokkenheid van de chef bij de zieke werknemer kan blijken. De 'toon' waarop dit gesprek gevoerd wordt is echter doorslaggevend voor het effect. Wellicht wordt het contact van de chef met de zieke bij bedrijven met een hoog verzuim eerder als controlerend dan als indicatie van betrokkenheid geïnterpreteerd. Dit zal eerder gebeuren naarmate de formele en informele contacten in het bedrijf slechter zijn. Uit het onderzoek blijkt dat in bedrijven met een hoog verzuim minder vaak functioneringsgesprekken worden gehouden en minder personeelsactiviteiten worden georganiseerd. Ook wordt de onderlinge verstandhouding tussen de werknemers onderling en tussen chef en werknemers minder vaak als 'zeer goed' beoordeeld. Dit geeft aan dat de sfeer of het *sociale klimaat* binnen het bedrijf met een hoog verzuim, vaak slechter is dan in bedrijven met een laag verzuim.

### Hoog verzuim: minder maatregelen

Een aantal specifieke maatregelen ter verbetering van de arbeidssituatie blijkt minder vaak genomen te zijn in bedrijven met een hoog verzuim. Het betreft maatregelen die zijn gericht op een toename van de afwisseling in taken of van taakroulatie. De analyses lijken er tevens op te wijzen dat in de bedrijven met een laag verzuim de afgelopen twee jaar vaker maatregelen zijn genomen gericht op reductie van overwerk, een betere routing en klimaatverbeteringen.

### Hoog verzuim: vaker klachten over het rooster

Ondernemers van bedrijven met een hoog verzuim rapporteren vaker dat hun medewerkers klachten hebben geuit over het rooster. Uit het onderzoek blijkt echter niet dat in de hoog verzuim bedrijven de roosters ook ongunstiger zijn of dat er minder overleg plaats vindt over de indeling.

### Hoog verzuim: deze bedrijven zijn wellicht andersoortige bedrijven

In de bedrijven met een hoog verzuim is er een geringere diversiteit aan functies, met name de specifieke horeca-functies komen minder voor. Ook werken er minder leerlingen in de bedrijven met een hoog verzuim. Er lijken aanwijzingen te zijn dat bedrijven met een hoog verzuim wellicht een slechter imago hebben. Zij kunnen namelijk minder gemakkelijk personeel werven en lijken een groter verloop te hebben onder hun werknemers dan bedrijven met een laag verzuim.

### Overeenkomsten tussen bedrijven met hoog en laag verzuim

Op een aantal aspecten van het verzuimbeleid en ervaren werkbelasting en gezondheid verschillen hoog en laag verzuim bedrijven, tegen de verwachting in, *niet*. Zo zijn geen verschillen gevonden ten aanzien van *arbeidsvoorwaardelijke* aspecten, waaronder de financiële gevolgen bij ziekte en de dienstroosters. Afgezien van de roosters, krijgen de ondernemers van hoog verzuim bedrijven niet vaker *klachten over het werk* van hun medewerkers. Er worden verder door de werknemers géén verschillen gerapporteerd in ervaren arbeidssituatie en gezondheid. Een mogelijke verklaring voor de afwezigheid van verschillen in ervaren arbeidssituatie en gezondheidsbeleving tussen werknemers van hoog en laag verzuim bedrijven zou kunnen zijn dat de arbeidssituatie meer verschilt tussen horecafuncties dan tussen horecabedrijven met een hoog en laag verzuim.

Deze onderzoeksresultaten zijn gepresenteerd in een workshop waarbij ondernemers van enkele hoog en laag verzuimende bedrijven vertegenwoordigd waren. De resultaten bleken heel herkenbaar. De gemaakte opmerkingen en suggesties zijn verwerkt in het plan van aanpak van het ziekteverzuim in de horeca.

In hoofdstuk 4.2 wordt een aantal aanbevelingen voor vervolgactiviteiten rond verzuimaanpak gedaan, zowel op het niveau van het bedrijf als op sectorniveau. Daarnaast worden enkele aanbevelingen voor verder onderzoek gedaan, met name onderzoek gericht op arbeid en gezondheid binnen de verschillende horecafuncties.



*Plan van aanpak*

De resultaten van het onderzoek en de workshop zijn in hoofdstuk 5 verwerkt in een plan van aanpak van het ziekteverzuim in de horeca. Hierbij wordt uitgegaan van een stappenplan, bestaande uit vijf stappen. In de eerste stap, wordt een coördinator of, in grote bedrijven, een projectteam ingesteld en vindt de introductie van het project in het bedrijf en een eerste oriëntering op verzuim en mogelijke achtergronden plaats. De tweede stap bestaat uit een gerichte analyse van de oorzaken van het verzuim. In de derde stap wordt vastgesteld welke interventie- en preventieactiviteiten ingezet zullen worden. Aangegeven is welke concrete activiteiten effectief kunnen zijn in een horecabedrijf. Hierbij wordt uitgegaan van een twee sporen beleid: aandacht voor omgang met verzuim en met de verzuimende werknemer en aanpak van knelpunten in de arbeidssituatie. In stap vier vindt de uitvoering van de maatregelen plaats en in stap vijf wordt het effect hiervan geëvalueerd en vindt zonodig bijstelling plaats.



## 1. INLEIDING

### 1.1 Doel van het onderzoek

Op verzoek van het Bedrijfschap Horeca heeft het Nederlands Instituut voor Praeventieve Gezondheidszorg (NIPG-TNO) onderzoek gedaan naar oorzaken van en in gebruik zijnde maatregelen tegen het ziekteverzuim in de horeca. Verzocht is om een contrastonderzoek uit te voeren, waarbij een aantal horecabedrijven met een hoog ziekteverzuim wordt vergeleken met bedrijven die een laag verzuim hebben. Het doel van dit onderzoek is te komen tot concrete, direct toepasbare instrumenten die oorzaken van verzuim kunnen wegnemen. Tevens is gevraagd om mede op basis van de resultaten van het onderzoek een workshop te organiseren, waarin bedrijven met hoog en laag verzuim discussiëren over de oorzaken en aanpak van het verzuim en over de praktische mogelijkheden en onmogelijkheden ter verbetering van de arbeidssituatie.

### 1.2 Aanleiding tot het onderzoek

Ziekteverzuim vormt een belangrijk en actueel probleem in Nederland. Ook in de horeca vormt het een probleem. In de periode vanaf 1981 tot en met 1987 is het ziekterisico in de horeca afgenomen, maar is sindsdien gestegen van 6,8% in 1987, naar 8,0% in 1989 en 8,4% in 1990 (Jaarverslag 1990, Bedrijfsvereniging Horeca). Dit percentage ligt rond het gemiddelde van alle bedrijfsverenigingen samen (7,8% in 1989 en 8,5% in 1990, bron: SVR). De stijging van het risicopercentage in de horeca wordt verklaard door zowel een stijging van de verzuimfrequentie als de verzuimduur. In de horeca is sprake van, relatief gezien, veel langdurige verzuim (42 dagen of meer; Onderwater, 1986; Jaarverslag 1990, Bedrijfsvereniging Horeca). Van 1989 naar 1990 is het percentage ziektegevallen met een verzuimduur langer dan 42 dagen gestegen van circa 15% naar 20%. Deze ontwikkeling kan maar voor een klein gedeelte worden toegeschreven aan de verlenging van het zwangerschaps- en bevallingsverlof (Jaarverslag 1990, Bedrijfsvereniging Horeca).

Het Bedrijfschap Horeca wil actief meewerken aan het bestrijden van het ziekteverzuim, en ondernemingen informeren over de wijze waarop het ziekteverzuim in het eigen bedrijf kan worden bestreden.

Eerder onderzoek (De Vries, 1989) gaf aan dat er nogal wat arbeidssituatie-gebonden factoren van invloed zijn op dat verzuim. Dit onderzoek was echter in aantal opzichten beperkt. Het onderzoek betrof alleen bedrijven met een omvang van 5 tot 35 werknemers, waarbinnen geen uitsplitsing kon worden gemaakt. Een verschil in bedrijfsomvang kan van invloed zijn op het verzuim (zie ook Onderwater, 1986) maar kan tevens consequenties hebben voor de mogelijkheden voor maatregelen om het verzuim aan te pakken.

In de horeca kunnen daarnaast verschillende bedrijfssectoren worden onderscheiden: (1) drankverstrekkende bedrijven, (2) maaltijdverstrekkende bedrijven en (3) logiesverstrekkende bedrijven. In bijlage A1 zijn per sector bedrijfstypen genoemd die hieronder vallen. Vooral vanwege de verwachte verschillen tussen de drie sectoren werd het zinvol geacht om, naast bedrijfsgrootte, in het contrastonderzoek mede rekening te houden met de drie bedrijfstypen. Vooral wanneer arbeidsomstandigheden worden onderzocht op hun discriminerend vermogen ten aanzien van ziekteverzuim kunnen verschillende bedrijfstypen of functies hierin als mogelijk 'versturende' kenmerken optreden.

### 1.3 Onderzoeksvraag

De vraag die in deze studie nader onderzocht wordt is welke factoren nu in belangrijke mate discrimineren tussen horecabedrijven met een hoog en een laag verzuim, rekening houdend met verschillen in bedrijfsgrootte en sector. Het gaat hierbij vooral om verschillen in een aantal algemene kenmerken van het bedrijf, in het verzuimbeleid en in de arbeidssituatie in de bedrijven. Ook wordt onderzocht of bedrijven met een hoog en laag verzuim verschillen in getroffen maatregelen ter verbetering van de arbeidssituatie.

Het onderzoek bestaat uit twee delen, een interview met de ondernemer of de bedrijfsleider en een korte schriftelijke enquête onder de werknemers van hetzelfde bedrijf. In het interview met de bedrijfsleider of de ondernemer komen de aspecten van het beleid op het gebied van ziekteverzuim en arbeidsomstandigheden aan de orde die van invloed kunnen zijn op zowel de primaire als secundaire preventie van ziekteverzuim. Onder primaire preventie wordt verstaan het voorkómen van ziekteverzuim en onder secundaire preventie het bevorderen dat zieke werknemers weer zo snel mogelijk aan het werk kunnen en vermijding van doorstroming naar de WAO.

Ziekteverzuim is een vorm van *werknemersgedrag*. Bij het voorspellen van ziekteverzuim is het daarom noodzakelijk om ook de door werknemers *ervaren* arbeidssituatie in het onderzoek te

betrekken. Om deze reden is dan ook een korte schriftelijke enquête onder de werknemers van de geselecteerde bedrijven afgenomen.

## 2. METHODE

### 2.1 Steekproefsamenstelling

#### *werkgeversenquête*

De benodigde steekproefgegevens zijn via het Bedrijfschap Horeca door het GAK aangeleverd. Bij de selectie van de bedrijven is gekozen voor een gelijke vertegenwoordiging van drankverstrekkers, maaltijdverstrekkers en logiesverstrekkers en voor een gelijke vertegenwoordiging van kleine bedrijven (< 5 werknemers), middelgrote bedrijven (5-19 werknemers) en grote bedrijven ( $\geq 20$  werknemers).

Uitgangspunt was voor iedere combinatie vijf bedrijven in het onderzoek te betrekken. Er bleken echter nagenoeg geen drankverstrekkende bedrijven te zijn met meer dan 20 werknemers die tevens voldeden aan de criteria met betrekking tot ziekteverzuim\*. Ook is in een aantal cellen uiteindelijk afgeweken van het streefaantal van vijf\*\*. Het aantal onderzochte bedrijven per cel is weergegeven in tabel 1.

Tabel 1 Het aantal onderzochte bedrijven naar bedrijfstype en -omvang

	laag verzuim aantal werknemers			hoog verzuim aantal werknemers			totaal
	1-4	5-19	$\geq 20$	1-4	5-19	$\geq 20$	
drankverstrekkers	5	6	-	5	4	-	20
maaltijdverstrekkers	5	5	5	5	5	5	30
logiesverstrekkers	5	6	6	5	5	5	32
totaal naar grootte	15	17	11	15	14	10	
totaal naar verzuim		43		39			82

\* Uit de gegevens van het Bedrijfschap Horeca (1992) blijkt dat slechts 6% van het totaal aantal drankverstrekkende bedrijven in 1990 20 of meer werknemers heeft.

\*\* Een enkele keer is dit streefaantal overschreden omdat de aanvankelijk van het GAK verkregen gegevens over bedrijfsgrootte of sector niet klopten. Bedrijven werden dan in principe doorgeschoven naar een andere cel. In één cel was het aantal '4'. In deze cel kon geen afspraak met een ondernemer of bedrijfsleider worden gemaakt vóór de sluitingsdatum van dit deel van het onderzoek.



Binnen elk van de 16 onderscheiden cellen is een steekproef getrokken. Omdat het gaat om een contrastonderzoek is spreiding van de bedrijven over het gehele land van minder belang. Uit oogpunt van tijds- en kostenbesparing (het gaat om mondelinge interviews) is het onderzoek beperkt tot de provincies Noord- en Zuid-Holland, Utrecht, Brabant en Gelderland.

Als richtlijn voor het vaststellen van *criteria voor hoog en laag verzuim* is het bedrijfstakgemiddelde genomen. Bij de selectie van de bedrijven is het van belang dat hiertoe het verzuim over *meerdere* jaren wordt gezien. De omvang van de meeste bedrijven in de steekproef is dusdanig klein dat de kans op toevallige fluctuaties in het jaarlijkse verzuimpercentage groot is. Op basis van het verzuimpercentage van één enkel jaar zouden dus, tegen de bedoeling in, bedrijven geselecteerd kunnen worden waarbinnen het hoge verzuim verklaard wordt door toevallige factoren die niets met het verzuimbeleid of de arbeidssituatie te maken hebben (denk aan langdurig verzuim ten gevolge van een privé-ongeval, overspanning ten gevolge van persoonlijke omstandigheden, hart- en vaatziekten). Dit heeft als gevolg dat contrasten in arbeidsomstandigheden- en verzuimbeleid tussen hoog en laag verzuimende bedrijven verkleind worden. Om deze reden zijn in principe alleen bedrijven geselecteerd die over een periode van drie achtereenvolgende jaren (1988 t/m 1990) een laag respectievelijk een hoog ziekteverzuim hebben.

Het criterium voor *hoog verzuim* is het bedrijfstakgemiddelde, vermenigvuldigd met een factor anderhalf. Op basis van het verzuim over 1989 is dit 12%. Er is een selectie gemaakt van bedrijven die in de periode van 1988 tot en met 1990 een verzuimpercentage hadden dat 12% of hoger was. Het verzuimpercentage in de 'hoog verzuim' categorie is in 13 bedrijven (33%) in alle drie de jaren 12% of meer en in 19 van de 39 bedrijven (49%) in alle drie de jaren 10% of meer. Gemiddeld over drie jaren was het verzuimpercentage voor alle cellen in de 'hoog verzuim' categorie  $\geq 10\%$ , met uitzondering van de grote logiesverstrekkende bedrijven (Tabel 2). Voor deze laatste cel is het niet gelukt een extreme 'hoog verzuim' groep te vinden. Het gemiddelde verzuimpercentage in deze cel is echter wel ruim twee keer het gemiddelde verzuimpercentage in de vergelijkbare 'laag verzuim' cel.

Als criterium voor *laag verzuim* is uitgegaan van een percentage tot 6% over de periode van 1988 tot en met 1990. Dit wordt als een globale ondergrens beschouwd van ziekteverzuim in geval van een goede arbeidssituatie. Op drie na hadden alle onderzochte bedrijven in de categorie 'laag verzuim' een verzuimpercentage van 6% of minder in de periode 1988 tot en met 1990. Bij deze drie bedrijven kwam het voor dat het verzuim op één van de jaren tussen de 6 en 7% was.

Tabel 2 Het gemiddelde verzuimpercentage van de bedrijven met een hoog en een laag verzuim naar bedrijfstype en -omvang

	laag verzuim			hoog verzuim			totaal
	aantal werknemers			aantal werknemers			
	1-4	5-19	≥20	1-4	5-19	≥20	
drankverstrekkers	2,8	2,9	-	24,3	13,2	-	10,0
maaltijdverstrekkers	3,2	2,0	3,9	19,7	16,0	13,0	9,6
logiesverstrekkers	2,9	2,4	3,9	13,7	14,3	8,8	7,1
totaal naar grootte	3,0	2,5	3,9	19,2	14,7	11,3	
totaal naar verzuim		2,9		15,4			8,8

### *werknemersenquête*

Tijdens de interviews met de werkgevers werd hen een lijst met adressen van werknemers die bij het GAK zijn aangemeld gevraagd. Door het NIPG zijn vervolgens de vragenlijsten verzonden naar het huisadres van de werknemers, met daarbij een portvrije antwoordenvolp. Na twee weken is aan iedereen een herinneringsbrief gestuurd. De selectie van werknemers vond dus plaats op basis van dezelfde criteria als die welke golden voor de selectie van werkgevers.

## 2.2 Onderzoeksprocedure

### *Fasering van het onderzoek*

De Bedrijfsvereniging voor de Horeca heeft in november 1991 de geselecteerde bedrijven een aanbevelingsbrief toegestuurd waarin het doel en het nut van het onderzoek werd uitgelegd en waarin de ondernemers uitdrukkelijk werd gevraagd hun medewerking aan het onderzoek te verlenen (bijlage A2). Een week nadat de brief verstuurd werd zijn de onderzoekers begonnen met afspraken te maken voor het werkgeversinterview. De interviews met de werkgevers moesten vóór 1 februari 1992 zijn afgerond. Wegens de drukke tijd voor de horeca rond de feestdagen eind december, zijn geen interviews gepland in de periode van half december tot half januari.

Nadat de werkgeversinterviews gehouden waren zijn begin februari 1992 de werknemersenquêtes verzonden.

Na verwerking van de resultaten is op 23 april 1992 een *workshop* gehouden waarin de resultaten, conclusies en aanbevelingen, zoals die uit de contrastanalyse naar voren kwamen, zijn gepresenteerd en bediscussieerd. Doel van de workshop was de bevindingen van het onderzoek en de voorgestelde maatregelen te toetsen aan de praktijkervaringen van de deelnemers. Bedrijven die

tijdens de interviews te kennen hadden gegeven interesse te hebben voor deelname aan de workshop zijn hiervoor uitgenodigd. Een verslag van de workshop is opgenomen in bijlage A6. De opmerkingen die tijdens de workshop door de deelnemers zijn gemaakt zijn tevens verwerkt in de discussie van dit rapport.

#### *Interview met de bedrijfsleider of ondernemer*

Er is een mondeling interview met de bedrijfsleider/ondernemer afgenomen aan de hand van een gestructureerde vragenlijst (bijlage A3).

Om inzicht te krijgen in het *beleid* rond ziekteverzuim is nagegaan hoe de procedures rond ziek- en herstelmelding zijn, welke controle- en begeleidingsvorm plaatsvindt en wat de financiële gevolgen voor de werknemer zijn in geval van ziekte. Daarnaast is de mogelijkheid onderzocht om in de herstelfase al dan niet tijdelijk aangepast werk (lichter werk, minder lang werken) te verrichten (toepassing van Artikel 30 van de Ziektewet), evenals de contacten van chef en collega's tijdens ziekte en het al dan niet behouden van de oorspronkelijke taakinhoud en werktijden bij terugkeer.

Ten aanzien van de *werksituatie* is gekeken naar de volgende vier aspecten: de *arbeidsinhoud* (bijvoorbeeld de diversiteit van de taken), de *arbeidsomstandigheden* (fysieke werkomstandigheden en veiligheid), de *arbeidsverhoudingen* (leiding en collega's) en de *arbeidsvoorwaarden* (bijvoorbeeld werktijden, overwerk, beloning, voorzieningen). Nagegaan is in hoeverre er maatregelen zijn genomen ter verbetering van de arbeidssituatie.

Ook is een aantal vragen gesteld naar algemene kenmerken van het bedrijf zoals bijvoorbeeld het type functies dat voorkomt binnen het bedrijf, of er oudere werknemers werkzaam zijn binnen het bedrijf en hoe de personeelszaken binnen het bedrijf geregeld zijn.

#### *Vragenlijstgegevens van de werknemers*

Onder de werknemers van de geselecteerde bedrijven is een korte enquête gehouden. Deze enquête bevat een standaard vragenlijst naar de arbeidssituatie (de korte VAG: Vragenlijst naar Arbeid en Gezondheid, zie bijlage A4), aangevuld met vragen naar de beleving van het verzuimbeleid en naar de stijl van leiding geven van de directe chef. Ook is de werknemers een aantal algemene vragen gesteld, onder andere naar geslacht, leeftijd, lengte van het dienstverband, (horeca)opleiding en functie binnen het bedrijf.

## 2.3 Wijze van analyseren

### *Gegevens werkgeversenquête*

Om verschillen tussen de antwoorden van bedrijven met een hoog en een laag verzuim op hun significantie te toetsen zijn Chi-kwadraat toetsen uitgevoerd. Om te onderzoeken of deze verschillen samenhangen met verschillen in grootte zijn de drie niveau's van bedrijfsgrootte van slechts twee sectoren (maaltijd- en logiesverstreckende bedrijven) in relatie tot verzuim getoetst. Drankverstreckende bedrijven zijn uit deze analyse gelaten omdat er geen grote ( $\geq 20$  werknemers) bedrijven ten behoeve van het onderzoek beschikbaar waren. Om dezelfde reden zijn bij toetsing van de samenhang tussen verschillen in verzuim en sector geen bedrijven die 20 of meer werknemers hadden opgenomen. Het, omwille van zuiverheid, weglaten van een deel van de onderzoekspopulatie in deze toetsen, zal echter de kans op significante verschillen tussen hoog- en laag verzuimende bedrijven in relatie tot sector of bedrijfsgrootte verkleinen.

### *Gegevens werknemersenquête*

Ook in de werknemersenquête zijn Chi-kwadraat toetsen gebruikt om verschillen tussen werknemers van bedrijven met een hoog en een laag verzuim aan te tonen. De antwoorden op de VAG zijn zowel op 'vraag-niveau' als op 'schaal-niveau' getoetst. Op basis van de VAG kunnen somscores van subschalen met betrekking tot de ervaren werkbelasting en de gezondheid worden berekend. Toetsing van de antwoorden op 'vraag-niveau' is uitgevoerd met Chi-kwadraat toetsen. De scores op de VAG-schalen zijn met een variantie analyse getoetst.

Om te onderzoeken of deze verschillen samenhangen met verschillen in grootte zijn, net als bij de werknemersenquête en om dezelfde reden, de drie niveau's van bedrijfsgrootte voor slechts twee sectoren (maaltijd- en logiesverstreckende bedrijven en niet de drankverstreckende bedrijven) in relatie tot verzuim getoetst. Om een samenhang tussen sector en hoog/laag verzuim te toetsen zijn alleen de antwoorden van de 'werkgevers' van de kleine en middelgrote bedrijven gebruikt. Afhankelijk van de respons speelt bij de analyses van de werknemersenquête in veel mindere mate het probleem van kleine aantallen respondenten per cel.

In tegenstelling tot bij de werknemersenquête, speelt bij de werkgeversenquête wel het probleem dat het grootste deel van de respondenten afkomstig is uit de grote bedrijven. Dit betekent dat de resultaten van de rechtstreekse vergelijking tussen bedrijven met een groot en laag verzuim, vooral betrekking zullen hebben op de situatie in de grote bedrijven. Overwogen is daarom bij de analyses een weging toe te passing, zó dat elke cel even zwaar mee telt in de analyse. Omdat in een aantal cellen de respons echter zeer klein en selectief blijkt te zijn (met name in de middelgrote bedrijven

met een laag verzuim; zie bijlage B, tabel B22), zouden de resultaten daardoor echter zeer onbetrouwbaar worden.

### 3. RESULTATEN

Hieronder volgt een samenvattende bespreking van de verschillen tussen bedrijven met een hoog verzuim en bedrijven met een laag verzuim op basis van de werkgevers- en de werknemersenquête. Een meer gedetailleerde bespreking van de resultaten is opgenomen in bijlage B van dit rapport. In bijlage B is steeds vermeld of verschillen al dan niet significant zijn. In deze paragraaf zijn steeds alleen significante verschillen gerapporteerd, tenzij expliciet anders vermeld.

De bespreking van de enquêteresultaten valt steeds uiteen in drie mogelijke oorzaken voor de gevonden verschillen: algemene kenmerken van het bedrijf, het verzuimbeleid en de arbeidssituatie in het bedrijf. Er zal echter eerst worden ingegaan op de respons.

#### 3.1 Werkgeversenquête

##### *De respons*

*De respons* van de werkgevers is heel redelijk: om aan 82 deelnemers te komen zijn 129 bedrijven benaderd. Van de benaderde bedrijven stemde 64% in om aan het onderzoek deel te nemen (zowel 64% van de benaderde bedrijven met een hoog verzuim als 64% van de bedrijven met een laag verzuim). De respons was tevens in grote lijnen overeenkomstig voor de drie bedrijfsgroottes (variatie van 55% - 85%) en de drie sectoren (61% - 67%).

##### *Algemene kenmerken van het bedrijf*

Bedrijven met een hoog verzuim hebben vaker niet zo'n goede financieel-economische positie. Dit verschil is echter niet significant.

Het blijkt dat alleen bij hoog verzuimende bedrijven iemand anders dan de ondernemer, bedrijfsleider of personeelsfunctionaris, maar bijvoorbeeld de echtgenote van de eigenaar of de administrateur, is belast met personeelszaken. Dit is in 18% van de bedrijven met een hoog verzuim het geval (zie Tabel 3).

Bedrijven met een hoog verzuim, met name de middelgrote bedrijven, zeggen vaker niet gemakkelijk aan geschikt personeel te kunnen komen.

Opvallend is dat de diversiteit aan functies geringer lijkt bij de bedrijven met een hoog verzuim. Enkele 'typische' horecafuncties, waaronder de chef-kok, ober-kelner en kelner-serveerster komen minder vaak voor in bedrijven met een hoog verzuim. Bedrijven met een hoog verzuim hebben



daarnaast minder vaak leerlingen (leerling kok, leerling kelner-serverster) en minder vaak een 'afwasser'. Countermedewerkers komen daarentegen vaker voor in bedrijven met een hoog verzuim.

Tabel 3 Het percentage bedrijven dat zegt dat iemand 'anders' dan de ondernemer/bedrijfsleider of de personeelsfunctionaris belast is met personeelszaken.

	laag verzuim			hoog verzuim			totaal
	aantal werknemers			aantal werknemers			
	1-4	5-19	≥20	1-4	5-19	≥20	
drankverstrekkers	-	-	-	20	50	-	16
maaltijdverstrekkers	-	-	-	-	-	20	3
logiesverstrekkers	-	-	-	20	20	20	9
totaal naar grootte	-	-	-	13	21	20	
totaal naar verzuim		-			18		9

### Ziekteverzuimbeleid

Verzuim wordt vaker een probleem gevonden bij bedrijven met een hoog verzuim, met name bij de middelgrote bedrijven. Opvallend is echter dat de geïnterviewden uit de bedrijven met een hoog verzuim minder vaak bekend waren met het verzuimpercentage van het eigen bedrijf in 1990. Op de vraag of de geïnterviewde een schatting van het verzuimpercentage van het eigen bedrijf wilde maken, gegeven een gemiddeld verzuimpercentage van 8% in 1990 voor de horeca, werd veelal een veel te laag verzuimpercentage gegeven. Slechts 14% van de bedrijven met een hoog verzuim schatten dat hun verzuimpercentage in 1990 10% of meer was, terwijl feitelijk 82% van de bedrijven met een hoog verzuim in 1990 een verzuimpercentage van 10% of meer had!

Bij bedrijven met een hoog verzuim komt het vaker voor dat ziekmelding gebeurt bij degene die toevallig de telefoon opneemt en niet bij de chef, administratie of boekhouding.

Als een werknemer langer dan twee weken ziek is, wordt bij bedrijven met een laag verzuim vaker een kaart, bloemetje of fruit gestuurd en is er vaker telefonisch contact met de collega's. Bij bedrijven met een hoog verzuim, met name bij de grotere bedrijven, neemt de chef daarentegen vaker telefonisch contact met de zieke werknemer op (zie Tabel 4).

Bij bedrijven met een hoog verzuim, met name in de kleine bedrijven, komt het vaker voor dat collega's harder mochten werken als er een zieke werknemer is.

Tabel 4 Het percentage bedrijven waarvan de ondernemer, bedrijfsleider of directe chef altijd of meestal telefonisch contact opneemt met de werknemer als deze langer dan twee weken ziek is.

	laag verzuim			hoog verzuim			totaal
	aantal werknemers			aantal werknemers			
	1-4	5-19	≥20	1-4	5-19	≥20	
drankverstrekkers	80	50	-	100	100	-	84
maaltijdverstrekkers	40	60	20	60	80	60	53
logiesverstrekkers	20	50	33	40	60	80	47
totaal naar grootte	47	53	27	67	79	70	
totaal naar verzuim		44			72		57

Bedrijven met een hoog verzuim hebben in de afgelopen twee jaar vaker een spoedcontrole aangevraagd en hebben vaker contact gehad met een GAK-arts. Dit lijkt een logische zaak aangezien deze bedrijven ook vaker met zieke werknemers te maken hebben gehad.

Bedrijven met een laag verzuim, uitgezonderd de grote bedrijven, hebben de werknemer tijdens herstel van ziekte minder vaak aangepast werk aangeboden. De belangrijkste reden, vooral genoemd door woordvoerders van de bedrijven met laag verzuim, is dat er in deze periode geen ziektegevallen zijn geweest die daarvoor in aanmerking kwamen.

Op de vraag of bedrijven aangesloten zijn bij een BedrijfsGezondheidsDienst (BGD), antwoordde 93% van alle woordvoerders ontkennend.

#### *Arbeidssituatie en verzuim*

De bespreking van kenmerken van de arbeidssituatie als voorspellers van verzuim vindt hieronder plaats aan de hand van aspecten van de arbeidsinhoud (o.a. werkdruk), arbeidsomstandigheden (o.a. klimaat, routing, veiligheid), arbeidsvoorwaarden (o.a. beloning, rooster, werktijden) en arbeidsverhoudingen (relaties op het werk, met collega's, met de chef). Ten aanzien van deze vier aspecten van het werk is de geïnterviewde in een aantal gevallen gevraagd naar de feitelijke situatie, is altijd gevraagd naar klachten die in de afgelopen 12 maanden bij de geïnterviewde zijn geuit door zijn of haar werknemers en is altijd gevraagd naar maatregelen die in de laatste twee jaar ten aanzien van deze aspecten zijn getroffen (zie de vragenlijst, bijlage A3).

Ten aanzien van de *arbeidsinhoud* is alleen naar klachten en maatregelen gevraagd. In bedrijven met een hoog verzuim zijn vaak *klachten* over te weinig werk en over teveel pieken en dalen in de werkdruk (niet significant).

In bedrijven met een laag verzuim, met name middelgrote bedrijven, zijn de afgelopen twee jaar vaker *maatregelen getroffen* met het doel de werkdruk terug te dringen, maar heeft vooral een toename plaatsgevonden van afwisseling in taken en taakrotatie (Tabel 5).

Tabel 5: Het percentage bedrijven waarin de afgelopen twee jaar een toename heeft plaatsgevonden van de afwisseling in taken of van taakrotatie

	laag verzuim			hoog verzuim			totaal
	aantal werknemers			aantal werknemers			
	1-4	5-19	≥20	1-4	5-19	≥20	
drankverstrekkers	20	50	-	20	25	-	32
maaltijdverstrekkers	60	60	0	20	0	20	27
logiesverstrekkers	20	33	83	0	20	60	38
totaal naar grootte	33	47	45	13	14	40	
totaal naar verzuim		42		21			32

Ook ten aanzien van *arbeidsomstandigheden* is alleen naar geuite klachten en getroffen maatregelen gevraagd. In bedrijven met een hoog verzuim zijn de afgelopen twee jaar vaker *klachten* geuit over inefficiënte looproutes, en lichamelijke belasting als gevolg van apparaten of hulpmiddelen.

In bedrijven met een laag verzuim zijn de afgelopen twee jaar vaker klimaatverbeteringen aangebracht.

Ten aanzien van de *arbeidsvoorwaarden* is zowel naar enkele (door de woordvoerder waargenomen) feiten, als naar klachten en maatregelen gevraagd.

In bedrijven met een laag verzuim zijn vaker wekelijks pauzes, voorzover hiervan sprake was, vervallen, verschoven of onderbroken. Hierover worden echter *niet vaker klachten* gerapporteerd in bedrijven met een laag verzuim.

In bedrijven met een hoog verzuim worden vaker klachten over de roosters en werktijden gerapporteerd (Tabel 6).

Tabel 6 Het percentage bedrijven waarin de afgelopen 12 maanden klachten zijn geuit over de roosters

	laag verzuim			hoog verzuim			totaal
	aantal werknemers			aantal werknemers			
	1-4	5-19	≥20	1-4	5-19	≥20	
drankverstrekkers	0	17	-	40	50	-	26
maaltijdverstrekkers	40	20	40	60	40	60	43
logiesverstrekkers	0	33	83	40	40	100	50
totaal naar grootte	13	24	64	47	43	80	
totaal naar verzuim		30			54		41

Ten aanzien van *arbeidsverhoudingen* zijn eveneens vragen gesteld naar een aantal (door de woordvoerder waargenomen) feiten, geuite klachten en maatregelen.

In bedrijven met een hoog verzuim wordt de onderlinge verstandhouding tussen medewerkers onderling en tussen de geïnterviewde en de medewerkers door de geïnterviewde minder vaak als 'zeer goed' gekarakteriseerd. De grootste verschillen zijn zichtbaar in de middelgrote bedrijven (Tabel 7). In bedrijven met een hoog verzuim zijn het afgelopen jaar ook vaker klachten geuit over de slechte samenwerking tussen collega's, met name de kleine en middelgrote bedrijven.

Tabel 7 Het percentage bedrijven dat zegt dat de verstandhouding tussen de medewerkers onderling over het algemeen 'zeer goed' is

	laag verzuim			hoog verzuim			totaal
	aantal werknemers			aantal werknemers			
	1-4	5-19	≥20	1-4	5-19	≥20	
drankverstrekkers	80	83	-	40	0	-	59
maaltijdverstrekkers	40	60	20	60	20	20	37
logiesverstrekkers	60	67	100	40	20	80	63
totaal naar grootte	60	76	64	47	14	50	
totaal naar verzuim		67			36		52

Een betere sfeer kan samenhangen met het feit dat door de geïnterviewden wordt aangegeven dat in bedrijven met een laag verzuim vaker personeelsactiviteiten worden ontplooid, de grootste verschillen zijn ook hier in de middelgrote bedrijven.

In bedrijven met een laag verzuim worden daarnaast ook vaker minimaal eens per twee jaar functioneringsgesprekken gevoerd. De verschillen zitten vooral bij de grote bedrijven.

*Tenslotte*

Bij het nader onderzoeken van bovengenoemde verschillen valt het op dat deze veelal het meest duidelijk naar voren komen bij de middelgrote bedrijven. Verschillen tussen sector zijn vaak niet aanwezig en voor zover er verschillen lijken te zijn, zijn deze niet erg consistent. Een mogelijke reden hiervoor is dat bij de drankverstrekkers geen bedrijven zijn onderzocht met meer dan 20 werknemers.

De belangrijkste (significante) verschillen tussen bedrijven met een hoog en met een laag verzuim worden in het onderstaande kader samengevat.

**RESULTATEN WERKGEVERSENQUETE:***Verzuimbeleid van bedrijven met een hoog verzuim*

- Verzuim is vaker een probleem, men is echter vaker niet op de hoogte van het verzuimpercentage. Ook wordt het zeer vaak onderschat.
- Als de werknemer twee weken of langer ziek is neemt de chef bij bedrijven met een hoog verzuim vaker dan bij bedrijven met een laag verzuim contact op met de zieke werknemer.

*Arbeidssituatie en hoog verzuim*

- In bedrijven met een laag verzuim, m.n. middelgrote bedrijven, heeft de afgelopen twee jaar vaker een toename plaatsgevonden van afwisseling in taken of van taakrotatie.
- In bedrijven met een hoog verzuim zijn vaker klachten over de roosters en werktijden gerapporteerd.
- In bedrijven met een laag verzuim komt het echter vaker voor dat wekelijks pauzes vervallen, worden verschoven, of onderbroken.
- In bedrijven met een hoog verzuim wordt de verstandhouding tussen medewerkers onderling en tussen de geïnterviewde en de medewerkers door de geïnterviewde minder vaak als 'zeer goed' gekarakteriseerd. De grootste verschillen zijn zichtbaar in de middelgrote bedrijven.
- Er worden vaker personeelsactiviteiten ontplooid in bedrijven met een laag verzuim, met name in de middelgrote bedrijven.
- In bedrijven met een laag verzuim worden vaker minimaal eens per twee jaar functioneringsgesprekken gevoerd. De verschillen zitten vooral bij de grote bedrijven.

*Algemene kenmerken van bedrijven met een hoog verzuim*

- Iemand anders dan de ondernemer/bedrijfsleider of personeelsfunctionaris is belast met het personeelswerk: o.a. de echtgenote van de ondernemer;
- Middelgrote bedrijven met een hoog verzuim geven vaker aan dat personeelswerving de afgelopen twee jaar niet zo gemakkelijk was.
- Geringere diversiteit aan functies.

### 3.2 Werknemersenquête

#### *Respons*

De respons van de werknemersenquête wordt bepaald door drie typen van (non-)repons: de verstrekking van de adressen door de werkgever, het terugsturen van de enquêtes door werknemers en het al dan niet invullen van vragen door de werknemers.

Niet alle 'werkgevers' hebben adressen van werknemers verstrekt. Tijdens het interview met de 'werkgever' werd in een aantal gevallen toegezegd dat de adressen van werknemers zouden worden nagestuurd. In een aantal gevallen is dit gebeurd maar in een aantal andere gevallen, ook na een schriftelijke herinnering, niet. Dit type non-respons kwam vooral voor bij de middelgrote bedrijven met een hoog verzuim.

De respons van de werknemers was 47%, zowel voor degenen die werkzaam waren bij bedrijven met een hoog als met een laag verzuim. In het totaal hebben 449 werknemers de enquêtes teruggestuurd, 248 werknemers van bedrijven met een laag verzuim en 201 werknemers van bedrijven met een hoog verzuim. De respons was het geringste in middelgrote bedrijven met een laag verzuim (27%). Naar sector was de respons het geringste voor de drankverstrekkende bedrijven (32%).

Tenslotte heeft een relatief groot aantal werknemers bepaalde typen vragen vaak niet ingevuld. Het ging hierbij vooral om een aantal vragen die te maken hadden met het verzuimbeleid.

Omdat het grootste deel van de respondenten afkomstig is van de grote bedrijven, zullen ook de resultaten met name de situatie in de grote bedrijven weerspiegelen.

#### *Algemene kenmerken van het bedrijf*

Hoewel een gelijk percentage mannen en vrouwen de enquête hebben teruggestuurd, is een groter percentage vrouwen werkzaam in bedrijven met een hoog verzuim. Bedrijven met een laag verzuim kenmerken zich doordat hier meer oudere werknemers (in de leeftijd van 30 tot 50 jaar) werken en meer medewerkers een dienstverband hebben dat de vijf jaar overstijgt (Tabel 8).

Ook uit de werknemersenquête blijkt dat de diversiteit aan functies geringer is bij bedrijven met een hoog verzuim. Het aantal leerlingen in de steekproef is in bedrijven met een laag verzuim drie maal zo groot (LV:HV\*\*\* = 24:7) evenals het aantal kelners/serveersters (73:24) en het aantal werknemers in huishoudelijke dienst (LV:HV = 37:14). Het aantal chef-koks, ober-kelners, en

---

\*\*\* LV = Laag Verzuim; HV = Hoog Verzuim



receptionisten in bedrijven met een laag verzuim is circa twee keer zo groot als in bedrijven met een hoog verzuim (LV:HV is 7:3, 14:8, 18:13, respectievelijk). Eén functie komt juist vaker voor in bedrijven met een hoog verzuim, namelijk de countermedewerker (LV:HV = 10:20). Uit de werknemersenquête blijkt overigens niet dat werknemers van bedrijven met een hoog verzuim minder 'geschoold' zijn dan werknemers van bedrijven met een laag verzuim. Vooruitlopend op de VAG-scores blijkt ook niet dat werknemers van bedrijven met een hoog of laag verzuim verschillen in de mate waarin zij hun scholing als 'onvoldoende' beoordeelden. Ook is er geen aanwijzing voor 'overscholing'.

De verschillen tussen functies in ervaren arbeidssituatie en gezondheid, hoewel geen onderdeel van de huidige onderzoeksvraag, wordt door de consequente verschillen in functies tussen bedrijven met een hoog en laag verzuim zeer interessant. Hiertoe zijn in Bijlage A5 de grafische profielen opgenomen van de ervaren arbeidssituatie en gezondheid van werknemers in de verschillende functies en is in Bijlage B nader aandacht geschonken aan de relatie tussen functie, het werkzaam zijn in bedrijven met een hoog dan wel laag verzuim en de samenhang hiervan met de antwoorden op de algemene vragen en op de vragen over het verzuimbeleid, arbeid en gezondheid.

Tabel 8 Verdeling van het percentage werkenden dat langer dan 5 jaar bij het huidige bedrijf werkt naar verzuim, grootte en sector

	laag verzuim			hoog verzuim			totaal
	aantal werknemers			aantal werknemers			
	1-4	5-19	≥20	1-4	5-19	≥20	
drankverstrekkers	14	11	-	25	0	-	17
maaltijdverstrekkers	10	10	30	8	20	17	21
logiesverstrekkers	20	17	13	13	0	2	9
totaal naar grootte	14	14	20	15	6	7	
totaal naar verzuim		18		8			14

### Ziekteverzuimbeleid

Werknemers van bedrijven met een hoog verzuim geven vaker aan dat zij de afgelopen twee jaar wel eens langer dan twee weken ziek zijn geweest in het huidige bedrijf. De ziekmelding vindt iets vaker (maar niet significant) plaats bij iemand anders dan de directe chef.

Vierenvijftig procent van degenen die de afgelopen twee jaar een keer langer dan twee weken ziek zijn geweest zijn door hun chef of baas opgebeld. In overeenstemming met de werkgeversenquête

komt dit vaker voor bij werknemers van bedrijven met een hoog verzuim dan bij bedrijven met een laag verzuim (Tabel 9).

*Tabel 9* Het percentage werknemers dat aangaf dat de baas of chef telefonisch contact heeft opgenomen toen zij de laatste keer langer dan twee weken ziek waren

	laag verzuim			hoog verzuim			totaal
	aantal werknemers			aantal werknemers			
	1-4	5-19	≥20	1-4	5-19	≥20	
drankverstrekkers	50	nvt	-	100	nvt	-	80
maaltijdverstrekkers	100	100	11	80	75	50	43
logiesverstrekkers	nvt	67	64	33	67	68	64
totaal naar grootte	67	75	43	73	71	58	
totaal naar verzuim		46		61			55

nvt = in deze cel gaf niemand aan de afgelopen twee jaar een keer langer dan twee weken ziek te zijn geweest.

### *Ervaren werkbelasting en gezondheid*

Bij toetsing van de VAG-schalen blijken geen verschillen aantoonbaar tussen bedrijven met een hoog en laag verzuim in de ervaren arbeidssituatie en gezondheid van de medewerkers.

Vergelijking van referentiegegevens (De Winter e.a., 1992) met die van de horeca-medewerkers laat zien dat de horeca-medewerkers op veel schalen net iets gunstiger scoren dan de vergelijkgroep. Geen van de verschillen is echter significant (Tabel 10).

Op vraag-niveau zijn er wel enkele verschillen tussen werknemers met een hoog en een laag verzuim. Zo rapporteren werknemers van bedrijven met een hoog verzuim vaker dat zij het werk te vermoeiend vinden en het eigenlijk kalmer aan zouden moeten doen. Werknemers van bedrijven met een laag verzuim zeggen echter vaker dat zij hinder van stank hadden.

Tabel 10 Scores van de horecawerknemers en een referentiegroep op de VAG-schalen

SCHAAL	HORECA		HORECA	REFERENTIE
	hoog verzuim	laag verzuim	totaal verzuim	
Taakinhoud	0,9	0,8	0,9	1,0
Werkorganisatie	1,3	1,3	1,3	1,6
Fysieke werkomstandigheden en veiligheid	2,1	2,2	2,2	2,1
Leiding en collega's	1,2	1,3	1,2	1,4
Lichamelijke en geestelijke inspanning	2,0	2,0	2,0	2,1
Relatie werk-privé	0,3	0,4	0,3	0,3
Waardering en toekomstverwachtingen	1,1	1,1	1,1	1,2
Algemeen oordeel werk	1,7	1,6	1,7	1,8
Gezondheidsklachten	1,0	1,1	1,0	1,3
Ziektegedrag	1,2	1,2	1,2	1,4
Totaalscore	12,2	11,2	11,2	12,5

### *Functies, ervaren arbeidssituatie en gezondheid*

Omdat enkele functies veel vaker voorkomen in bedrijven met een laag verzuim en een enkele functie veel vaker in bedrijven met een hoog verzuim is nader onderzocht hoe de werknemers in deze functies hun arbeidssituatie en gezondheid ervaren. In bijlage A5 zijn grafische profielen opgenomen waarin scores op de VAG-schalen zijn uitgezet voor alle functies die in de werknemersenquête zijn onderscheiden, inclusief de categorie 'overig'. Als referentiegroep in deze figuren is de gemiddelde score van alle horeca-medewerkers genomen. De meest opvallende profielen zijn die van de ober-kelner en de afwasser (twee functies die vooral voorkomen in bedrijven met een laag verzuim) omdat deze twee functies op alle VAG-schalen ongunstiger of (in een heel enkel geval) gelijk scoren ten opzichte van 'de gemiddelde horeca-medewerker'. Hun scores zullen echter, vanwege de kleine aantallen werknemers in deze functies (met name afwassers), niet erg zwaar meetellen in de VAG-scores van de werknemers in bedrijven met een laag verzuim (n = 248).

Omdat de VAG-scores sterk uiteenlopen per functie en daarbij de verschillende functies niet gelijk verdeeld zijn over de hoog en laag verzuimende bedrijven, is ook voor een aantal functies een vergelijking tussen beide bedrijfstypen gemaakt. Door de kleine aantallen werknemers zijn eventuele verschillen alleen significant wanneer ze zeer groot zijn. De aantallen werknemers in de functies van afwasser en chef-kok zijn zó klein, dat een uitsplitsing naar bedrijfstype niet zinvol is. Binnen de functiegroepen waar de vergelijking wel heeft plaatsgevonden zijn nauwelijks verschillen aantoonbaar tussen bedrijven met een hoog en een laag verzuim.

*Tenslotte*

In het onderstaande kader staan de belangrijkste (significante) verschillen tussen bedrijven met een laag en hoog verzuim op basis van de werknemersenquête.

**RESULTATEN WERKNEMERSENQUETE***Verzuim(beleid) in bedrijven met een hoog verzuim*

- Werknemers zijn de afgelopen twee jaar vaker wel eens langer dan twee weken ziek geweest.
- Het komt vaker voor dat medewerkers die twee weken of langer ziek zijn door hun chef worden opgebeld.

*Werksituatie en gezondheid (VAG)*

- De beleving van arbeidssituatie en gezondheid (VAG-scores) verschilt niet tussen bedrijven met een hoog en een laag verzuim.
- Er zijn wél verschillen in de scores op arbeidssituatie en gezondheid tussen functies.
- Binnen functies lijken de scores op arbeidssituatie en gezondheid tussen bedrijven met een hoog en een laag verzuim niet te verschillen.

*Algemene kenmerken van bedrijven met hoog verzuim*

- Er werken wat meer vrouwelijke werknemers.
- Er werken minder vaak de wat oudere werknemers en vaker werknemers die vijf jaar of korter bij het bedrijf werken.
- Er zijn vaker countermedewerkers werkzaam; leerlingen, chef-koks, ober-kelners, kelner/serveersters (de specifieke horeca-functies) en huishoudelijk personeel en receptionisten komen vaker voor in de bedrijven met een laag verzuim.

## 4. CONCLUSIES, DISCUSSIE EN AANBEVELINGEN

### 4.1 Conclusies en discussie

Het eerste doel van dit onderzoek was om bedrijven met een (voor de horeca) hoog ziekteverzuim te contrasteren met bedrijven met een laag ziekteverzuim, hierbij rekening houdend met sector en bedrijfsgrootte, om zó oorzaken en in gebruik zijnde maatregelen die discrimineren tussen deze bedrijven op te sporen. Het aanbrengen van contrasten lijkt goed gelukt, met uitzondering van de grote drankverstrekkende bedrijven. Door de keuze om extreem hoog en laag verzuimende bedrijven te vergelijken is níét een steekproef onderzocht die representatief is voor de horeca. De vergelijking heeft bovendien vooral betrekking op het verzuimvolume, dat wil zeggen het langdurig verzuim.

Van alle in dit onderzoek nagevraagde aspecten van de arbeidssituatie en het verzuimbeleid is in wetenschappelijk onderzoek aangetoond dat ze van invloed kunnen zijn op de hoogte van het ziekteverzuim. Ook het omgekeerde geldt: nagenoeg alle maatregelen en bedrijfsgebonden factoren waarvan bekend is dat ze bepalend kunnen zijn voor het ziekteverzuim, zijn meegenomen in het onderzoek. Verwacht werd daarom ook dat, zowel uit de werkgevers- als uit de werknemers-enquête, op meerdere aspecten duidelijke contrasten naar voren zouden komen tussen bedrijven met een hoog en laag verzuim. Er blijken echter slechts op relatief weinig punten verschillen te bestaan tussen beide bedrijfstypen. Het lijkt erop dat in de hoogverzuimende bedrijven tevens een aantal andere (mogelijk horeca-specifieke) factoren in het spel is. Het gegeven dat in hoogverzuimende bedrijven de diversiteit van functies veel geringer is dan in bedrijven met een laag verzuim vormt hiervoor een aanwijzing.

De belangrijkste verschillen, zoals die uit dit onderzoek naar voren zijn gekomen, staan weergegeven in onderstaand kader. De inhoud van dit kader wordt hierna puntsgewijs toegelicht. De gevonden verschilpunten zijn hoofdzakelijk afkomstig uit de mondelinge enquête onder werkgevers. Op de aan de werknemers nagevraagde onderdelen van arbeidssituatie en verzuimbeleid, kwamen nagenoeg geen verschillen naar voren tussen bedrijven met een hoog en laag ziekteverzuim.

**KENMERKEN VAN BEDRIJVEN MET EEN HOOG VERZUIM**

- Men is minder gespist op verzuim en verzuimbeleid.
- De chef is meer controlerend ten aanzien van het verzuimbeleid.
- Het sociaal klimaat is slechter.
- Er zijn minder maatregelen genomen ter verbetering van de arbeidssituatie, met name taakrotatie, klimaat, werkdruk.
- Er worden vaker klachten geuit over het rooster.
- Het lijken 'andersoortige' bedrijven.

*Hoog verzuim: minder gespist op verzuim en verzuimbeleid*

Met name uit de werkgeversenquête blijkt dat er verschillen zijn tussen bedrijven met een hoog en een laag verzuim waar het gaat om het bezig zijn met verzuim, de duidelijkheid ten aanzien van de omgang met verzuim en enkele andere personeelsaangelegenheden. Zo is in bedrijven met een hoog verzuim veelal nauwelijks inzicht in de omvang van het verzuimprobleem. Hoewel bedrijven met een hoog verzuim veel vaker aangeven dat het verzuim een probleem is, weet men het verzuimpercentage van het bedrijf vaak niet. Als men vervolgens gevraagd wordt dit te schatten, is de schatting vaak veel te laag. Er lijkt bij bedrijven met een hoog verzuim ook vaak minder duidelijkheid te bestaan rond personeelsaangelegenheden, die van belang kunnen zijn voor het verzuim. Bij bedrijven met een hoog verzuim zijn minder vaak functioneringsgesprekken en worden personeelszaken vaker door iemand anders dan de bedrijfsleider of een personeelsfunctionaris geregeld (bijvoorbeeld door de echtgenote van de chef).

*Hoog verzuim: chef is meer controlerend, er is een slechter sociaal klimaat*

Dit verschil komt wederom vooral naar voren uit de werkgeversenquête maar wordt op enkele punten ondersteund door de resultaten van de werknemersenquête. Zo blijkt uit beide enquêtes dat in bedrijven met een hoog verzuim de chef vaker contact opneemt met de zieke werknemer als deze twee weken of langer ziek is. Het contact opnemen door een chef is vanuit het oogpunt van 'verzuimbegeleiding' echter juist een goed punt omdat hieruit de betrokkenheid van de chef bij de zieke werknemer kan blijken. De 'toon' waarop dit gesprek gevoerd wordt is echter doorslaggevend voor het effect. Wellicht wordt het contact van de chef met de zieke bij bedrijven met een hoog



verzuim eerder als controlerend dan als indicatie van betrokkenheid geïnterpreteerd. Steun voor deze hypothese wordt geboden door de wijze waarop formele en informele contacten tussen werknemers onderling en werknemers en hun chef blijkens de werkgeversenquête plaatsvinden. In bedrijven met een hoog verzuim worden minder vaak functioneringsgesprekken gehouden, worden minder vaak personeelsactiviteiten georganiseerd en wordt minder vaak de onderlinge verstandhouding tussen chef en collega's als 'zeer goed' beoordeeld. Ook krijgt de ondernemer vaker klachten over een slechte samenwerking tussen collega's. De antwoorden geven aan dat de sfeer of het *sociale klimaat* binnen het bedrijf met een hoog verzuim, vaak slechter is dan in bedrijven met een laag verzuim.

#### *Hoog verzuim: minder maatregelen*

Een aantal specifieke maatregelen ter verbetering van de arbeidssituatie blijkt minder vaak genomen te zijn in bedrijven met een hoog verzuim. Het betreft maatregelen die zijn gericht op een toename van de afwisseling in taken of van taakroulatie. De analyses lijken er tevens op te wijzen dat maatregelen gericht op reductie van overwerk, een betere routing en klimaatverbeteringen in de afgelopen twee jaar vaker zijn voorgekomen bij bedrijven met een laag verzuim.

#### *Hoog verzuim: vaker klachten over het rooster*

Uit de werkgeversenquête komt naar voren dat in bedrijven met een hoog verzuim het afgelopen jaar significant meer klachten bij de geïnterviewde zijn geuit over het rooster. Dit verschil komt niet naar voren in de werknemersenquête, waar gevraagd is naar tevredenheid met het rooster en naar het vóórkomen van verschillende knelpunten.

#### *Hoog verzuim: deze bedrijven zijn wellicht andersoortige bedrijven*

Zowel uit de werkgevers- als uit de werknemersenquête komt naar voren dat bedrijven met een hoog verzuim zich kenmerken door een geringere diversiteit aan functies, met name de specifieke horeca-functies komen minder voor. Ook werken er minder leerlingen in de bedrijven met een hoog verzuim. Mogelijk hebben deze bedrijven een minder grote aantrekkingskracht op, of werkgelegenheid voor, werknemers met een specifieke horeca-opleiding. Uit de werknemersenquête blijkt echter geen verschil in het percentage werknemers dat een specifieke opleiding of cursus voor de functie die ze momenteel bekleden heeft gevolgd. Ook zijn er geen aanwijzingen dat werknemers in één van beide typen bedrijven te weinig of teveel geschoold zouden zijn. Er lijken aanwijzingen te zijn dat bedrijven met een hoog verzuim wellicht een slechter imago hebben. Zij kunnen namelijk

minder gemakkelijk personeel werven en lijken een groter verloop te hebben onder hun werknemers dan bedrijven met een laag verzuim.

*Waarom verschillen bedrijven met hoog en laag verzuim opvallend genoeg niet?*

Naast de hierboven genoemde *verschillen* tussen bedrijven met een hoog en met een laag verzuim is ook een aantal aspecten van het verzuimbeleid en ervaren werkbelasting en gezondheid te noemen waarin bedrijven met een hoog en laag verzuim, tegen de verwachting in, *niet* verschillen. Zo zijn geen verschillen in bedrijven met een hoog en een laag verzuim gevonden ten aanzien van *arbeidsvoorwaardelijke* aspecten, waaronder de financiële gevolgen bij ziekte en de dienstroosters. Op basis van de werkgeversenquête is vastgesteld dat, afgezien van de roosters, door de werknemers niet vaker *klachten* worden geuit over het werk in bedrijven met een hoog verzuim. Er zijn verder géén verschillen in ervaren arbeidssituatie en gezondheidsbeleving tussen de werknemers in bedrijven met een hoog en een laag verzuim. Ondanks dat wordt verzuim vaker een probleem gevonden bij bedrijven in de categorie 'hoog verzuim' en geven de werknemers van deze bedrijven vaker aan dat zij de afgelopen twee jaar twee weken of langer ziek zijn geweest. Een mogelijke verklaring voor de afwezigheid van verschillen in ervaren arbeid en gezondheid van de twee groepen werknemers zou kunnen zijn dat de arbeidssituatie meer verschilt tussen horecafuncties dan tussen horecabedrijven met een hoog en laag verzuim. Als zowel binnen de groep bedrijven met een hoog als binnen de groep met een laag ziekteverzuim de verschillen in arbeidssituatie tussen de werknemers van een bepaalde functie groot zijn, is de kans op een verschil tussen werknemers van bedrijven met een hoog en een laag verzuim ten aanzien van deze ervaringen erg klein. Het maken van uitsplitsingen naar werknemers met een bepaalde functie in bedrijven met een hoog en laag verzuim resulteerde in de huidige steekproef in het algemeen in zeer kleine aantallen, waardoor alleen heel grote verschillen ook significant zijn.

*Workshop*

In Bijlage A 6 wordt verslag gedaan van de workshop. Doel van de workshop was vooral de onderzoeksresultaten te presenteren en inzicht te krijgen in de herkenbaarheid van de resultaten en conclusies. Daarnaast werd tevens een reactie op de voorgestelde maatregelen beoogd. De resultaten bleken heel herkenbaar. De reacties op de voorgestelde maatregelen zijn verwerkt in het plan van aanpak (hoofdstuk 5).



## 4.2 Aanbevelingen

In onderstaand kader wordt een aantal aanbevelingen voor vervolgactiviteiten gedaan, zowel op het niveau van het bedrijf als op sectorniveau. Daarnaast worden enkele aanbevelingen voor verder onderzoek gedaan.

### AANBEVELINGEN

#### *Onderneming*

- Uitvoering van het in hoofdstuk 5 beschreven stappenplan.
- Registratie van het ziekteverzuim (Europese Kaderrichtlijn per 1-1-1993).
- Aansluiting bij een bedrijfsgezondheidsdienst.

#### *Sector*

- Stimuleren en coördineren van verzuimregistratie, verspreiding van referentiemateriaal en aansluiting bij bedrijfsgezondheidsdienst.
- Verzorgen van GVO (gericht op werkgevers en werknemers; bewustmaking ergonomische eisen, belang van kennis en vaardigheden van werknemers en werkgevers op verschillend gebied: ergonomie, veiligheid, leidinggeven, sociaal beleid).
- Scholing (invloed op initiële opleiding en coördineren of geven van na- en bijscholing)
- Coördinatie van ergonomische toetsing van horeca-apparatuur en dergelijke.
- Richtlijnen formuleren met betrekking tot sociaal beleid.

#### *Onderzoek*

- Onderzoek naar de kwaliteit van de arbeid, gezondheid en ziekteverzuim binnen de verschillende horecafuncties.
- Het opstarten van voorbeeld-projecten in hoog verzuimende bedrijven volgens het hier gepresenteerde stappenplan.
- Evaluatie van effecten van maatregelen op bedrijfstakniveau.

## 5. VOORSTEL VOOR EEN PLAN VAN AANPAK

In aansluiting op het Handboek Ziekteverzuim (Smulders & Veerman, 1990) en het Handboek Werkstress (Kompier & Marcelissen, 1990) wordt ook voor de horeca een stapsgewijze aanpak van ziekteverzuim in de vorm van een 'Stappenplan' voorgesteld. Hierbij worden de volgende vijf stappen onderscheiden.

- STAP 1. Voorbereiding (*instelling van een coördinator of, in grote bedrijven, een projectteam, introductie van het project in het bedrijf, oriëntering op verzuim en mogelijke achtergronden*).
- STAP 2. Probleemanalyse (*analyse verzuimgegevens, vaststelling achtergronden en oorzaken van het verzuim*).
- STAP 3. Keuze van maatregelen (*vaststellen van interventie- en preventiemogelijkheden, nagaan van kosten en baten, opstellen van een samenhangend pakket van maatregelen*).
- STAP 4. Uitvoering van maatregelen (*opstellen en uitvoeren van een plan van aanpak*).
- STAP 5. Evaluatie (*beoordelen stappenplan en activiteiten, aangeven vervolg*).

Dit stappenplan kan zowel in kleine als in grotere bedrijven worden uitgevoerd. In kleinere bedrijven zal de omvang, en daarmee ook de doorlooptijd, van de activiteiten veelal wat beperkter zijn. In het algemeen zal het doorlopen van de verschillende fasen van het stappenplan minstens een half jaar vergen. In grotere bedrijven kan de doorlooptijd oplopen tot één of zelfs meerdere jaren. Eén en ander is natuurlijk ook sterk afhankelijk van de huidige situatie in het bedrijf en de aard van de knelpunten. Het stappenplan sluit ook goed aan bij de brochure 'Verbetering arbeidsomstandigheden' van het Bedrijfschap Horeca (1992).

## STAP 1: Voorbereiding

Een eerste voorwaarde bij het starten van een verzuimpreventieproject is dat er binnen het bedrijf *overeenstemming* bestaat dat het ziekteverzuim een probleem is dat aangepakt moet worden. Hiervoor moet men bekend zijn met de *eigen verzuimcijfers* en kunnen beschikken over *referentiemateriaal* van de bedrijfstak.

We hebben gezien dat in de bedrijven die daadwerkelijk een hoog verzuim hebben, het verzuim ook vaker als een probleem ervaren wordt. Ondanks dat blijkt men zich in dit type bedrijven veelal niet bewust van de hoogte van het verzuimpercentage: veel geïnterviewden wisten het verzuimpercentage niet en de gevraagde schatting viel meestal veel te laag uit. Het opzetten van een eigen verzuimregistratie of periodieke aanlevering van verzuimcijfers (met referentiemateriaal) door de bedrijfsvereniging is dus noodzakelijk.

Wanneer er overeenstemming is dat het verzuim aangepakt moet worden, moet hiertoe een *organisatorisch kader* gecreëerd worden. Bij grotere bedrijven zou dit een projectgroep kunnen zijn, bij kleinere bedrijven kan de uitvoering van het project eventueel gedelegeerd worden aan één persoon, de verzuimcoördinator.

Uit een brede inventarisatie van gezondheidsbevorderende activiteiten op het werk in Nederland is gebleken dat vermeden moet worden het verzuimproject als een verantwoordelijkheid van één persoon of van een klein groepje medewerkers te zien (Gründemann & Lourijzen, 1991). Het project moet gedragen worden door de totale organisatie. Daarom moeten bij de invulling van het beleid ook de bedrijfsleiding en de werknemers (of hun vertegenwoordiging) betrokken zijn. De bedrijfsleiding moet zich gebonden achten aan de uitgangspunten van dit beleid. De werknemers moeten zoveel mogelijk bij de ontwikkeling en uitvoering van activiteiten betrokken worden. Ze moeten niet alleen de mogelijkheid hebben om wensen en ideeën naar voren te brengen, maar er moet ook concreet gebruik gemaakt worden van de kennis en ervaring die bij hen aanwezig is. Dit zal niet alleen een positief effect op de voortgang van de activiteiten hebben, maar ook tot een beter eindresultaat leiden.

Het projectteam (of de verzuimcoördinator) moet zich in deze eerste stap inhoudelijk *oriënteren* op het verzuim en de factoren die daarbij in het eigen bedrijf een rol spelen. Men maakt in deze eerste fase gebruik van de informatie die in het bedrijf al voorhanden is. Hierbij kan men denken aan cijfermateriaal (verzuim- en verloopcijfers) en aan gesprekken met medewerkers die uit de aard van hun functie een bredere kijk op de verzuimproblematiek hebben (personeelsfunctionaris, lid ondernemingsraad, bedrijfsarts, verzekeringsgeneeskundige die branchegericht werkt). Als leidraad bij deze gesprekken kan bijvoorbeeld gebruik gemaakt worden van de checklists zoals die in de

brochure 'Verbetering arbeidsomstandigheden' van het Bedrijfschap Horeca (1992) zijn opgenomen. In de kleine bedrijven zou samen met alle medewerkers een dergelijke checklist kunnen worden doorgelopen, ter oriëntering op de problematiek.

Aan de hand van de reeds aanwezige informatie wordt besloten in hoeverre nader onderzoek naar de oorzaken van het hoge ziekteverzuim nodig is. Het eindproduct van stap 1 is een plan van aanpak voor een gedetailleerde probleemanalyse.

## STAP 2: Probleemanalyse

In stap 2 vindt (indien mogelijk) een nadere bestudering van de eigen verzuim- en verloopgegevens plaats. Het doel hiervan is een goed beeld te krijgen van de ernst en het karakter van de verzuimproblematiek in de eigen onderneming en (in grotere ondernemingen) risicogroepen en -factoren op te sporen.

Omdat een dergelijke analyse maar beperkte informatie kan opleveren over de achtergronden van het verzuim, is het meestal nodig om daarnaast gericht informatie over mogelijke oorzaken te verzamelen. Men dient hierbij extra alert te zijn op die aspecten waarvan is gebleken dat bedrijven met hoog en laag verzuim duidelijk verschillen. Hoewel bedrijven met een hoog en laag verzuim op veel aspecten van de arbeidssituatie *gemiddeld* genomen niet verschillen, kunnen deze echter in *individuele* ondernemingen een (mede)oorzaak van ziekteverzuim vormen. Zoals de analyse van verschillende horecafuncties suggereert, kunnen de knelpunten nogal verschillen naar gelang de functies die binnen het bedrijf voorkomen.

Voor het opsporen van verzuimoorzaken binnen de eigen onderneming kan bijvoorbeeld gebruik gemaakt worden van groepsgesprekken, analyse van werkplekken aan de hand van checklists, gestandaardiseerde observatie van functies, ergonomische werkplekanalyse en van vragenlijsten.

Bij *groepsgesprekken* moet men denken aan 'brainstormende' gesprekken met medewerkers met als doel de mogelijke bedrijfs-, afdelings- en functiegebonden hoofdoorzaken van het verzuim te inventariseren. Voor de grotere bedrijven kiest men hiervoor medewerkers die vanuit de aard van hun functie een bredere kijk hebben op de relevante aspecten. Een goede voorzitter is hierbij van belang.

Een *gestandaardiseerde analyse van functies* op vooral welzijnsrisico's kan worden uitgevoerd met behulp van de WEBA-methodiek (Welzijn bij Arbeid). De WEBA formuleert een zevental condities waaraan het werk moet voldoen om stressrisico's te vermijden en leermogelijkheden te vergroten. Deze condities sluiten nauw aan op Artikel 3 van de Arbowet en stellen onder andere dat een functie niet voornamelijk uit uitvoerende taken moet bestaan maar ook voorbereidende en

organiserende taken moet bevatten, contactmogelijkheden moet bieden en voldoende regelmogelijkheden moet hebben.

In grote horecabedrijven zou ook gebruik gemaakt kunnen worden van *vragenlijsten* die door alle werknemers worden ingevuld. Hierbij moet men zich realiseren dat het toepassen van vragenlijsten deskundigheid en een zorgvuldige introductie in het bedrijf vereist (zie bijvoorbeeld De Winter & Gründemann, 1992).

Benadrukt moet nogmaals worden dat het van groot belang is dat de werknemers bij de inventarisatie daadwerkelijk worden betrokken.

Het doorlopen van checklists of groepsgesprekken kunnen door de verzuimcoördinator of de projectgroep zelf worden uitgevoerd. Het ergonomische metingen en het afnemen en interpreteren van vragenlijsten vraagt meestal specifieke deskundigheid. Het is echter ook mogelijk de probleem-analyse deels of geheel uit te laten voeren door een externe instantie. Een bedrijf dat nog niet is aangesloten bij een bedrijfsgezondheidsdienst (BGD) (en dit geldt voor zeer veel horecabedrijven) zou bijvoorbeeld kunnen overwegen zich in het kader van het verzuimpreventieproject alsnog aan te sluiten. De BGD kan helpen bij het opsporen van knelpunten in het werk, bijvoorbeeld door uitvoering van een Periodiek Bedrijfsgezondheidskundig Onderzoek (PBGO) en door werkplekonderzoek. Ook bij het inschakelen van een externe instantie ligt de eindverantwoordelijkheid voor de aanpak van het ziekteverzuim bij het bedrijf zelf.

Het eindresultaat van deze tweede stap is een kort verslag, waarin de belangrijkste verzuimkarakteristieken zijn aangegeven en tevens een overzicht van de belangrijkste bedrijfsgebonden factoren die mogelijk van invloed zijn op het ziekteverzuim.

### **STAP 3: Keuze van maatregelen**

In de derde fase van het project moeten beslissingen genomen worden over de te nemen maatregelen. Op grond van de probleemanalyse wordt samen met alle betrokkenen (leidinggevenden én uitvoerend personeel) gezocht naar mogelijke oplossingen. In een verzuimpreventieproject moet men meestal uitgaan van een tweesporenbeleid.

1. Aandacht voor de wijze waarop men binnen het bedrijf omgaat met verzuim en met verzuimende werknemers (verzuimbeleid).
2. Het streven naar een goede werksituatie door het aanpakken van de knelpunten in het werk van de eigen werknemers (verbetering kwaliteit van de arbeid).

Deze derde stap moet resulteren in een uitgewerkt voorstel voor een samenhangend *pakket van maatregelen*, waarbij tevens inzicht gegeven wordt in bij de keuzes gehanteerde *argumenten* en een schatting van de *kosten* van de voorgestelde maatregelen.

Hieronder wordt voor beide sporen aangegeven welke onderdelen in zo'n plan naar voren kunnen komen. Wanneer het maatregelen betreft waarvan uit het onderzoek is gebleken dat ze vaker worden toegepast in laag dan in hoog verzuimende bedrijven, wordt dit nadrukkelijk vermeldt.

#### *Ad 1. Maatregelen gericht op het omgaan met verzuim*

Het terugdringen van het ziekteverzuim is zowel van belang van de ondernemer als voor de medewerkers. Van de werknemer mag daarom gevraagd worden verantwoordelijkheid te tonen bij de ziek- en de herstelmelding. Van de werkgever mag verwacht worden dat deze belangstelling toont voor de zieke werknemer en de terugkeer in het werk zonnodig bespoedigt, bijvoorbeeld door het aanbieden van aangepast werk. Dit betekent ondermeer dat er duidelijke afspraken moeten worden vastgelegd over de procedure bij ziek- en herstelmelding en een gestructureerde manier van omgaan met zieke werknemers.

Uit het onderzoek blijkt de structuur van het personeels- en verzuimbeleid één van de belangrijkste verschillen tussen hoog- en laagverzuimende bedrijven. Een goed verzuimbeleid moet onderdeel zijn van een goed en voor iedereen duidelijk beleid rond personeelszaken. Hieronder wordt aangegeven hoe een dergelijk verzuimbeleid er uit zou kunnen zien.

##### 1. Duidelijkheid ten aanzien van ziek- en herstelmelding

Het is belangrijk vaste regels te hanteren ten aanzien van de wijze waarop men zich in het bedrijf ziek hoort te melden en te zorgen dat deze regels bij iedereen bekend zijn (en blijven). Vermeden moet worden dat een ziekmelding plaats kan vinden bij degene die 'toevallig' de telefoon opneemt. De ziekmelding vindt bij voorkeur plaats bij de directe chef. Deze kan onder andere informeren naar de reden van het verzuim, de relatie van de klachten met het werk, de opvang van de taken van de zieke werknemer en de vooruitzichten op herstel. De manier van vragen stellen en de toon tijdens dit gesprek moet vriendelijk en zakelijk zijn, zodat het niét als controlerend ervaren wordt. Ook de herstelmelding zou zoveel mogelijk bij de directe chef moeten plaats vinden. Na langdurig verzuim, of verzuim dat een relatie zou kunnen hebben met het werk, zou bij voorkeur een gesprek (terugkeergesprek) plaats moeten vinden over de mogelijkheden om een herhaling van het verzuim te voorkomen.



## 2. Activiteiten bij ziekte

Wanneer het verzuim langer gaat duren dan twee weken, is het van belang dat opnieuw contact opgenomen wordt met de verzuimende werknemer. Ook hierbij moet in de eerste plaats gedacht worden aan de directe chef. Deze zou onder andere kunnen informeren naar de prognose van herstel en de behoefte van de werknemer om geïnformeerd te blijven over de gang van zaken op het werk. Indien in het werk normaliter weinig formeel en informeel contact is tussen de werknemer en de chef kunnen telefoontjes bij (twee weken) ziekte worden ervaren als controlerend in plaats van als belangstellend. Het is echter belangrijk dat werknemers merken dat ze gemist worden als ze ziek zijn. Tegelijkertijd dient daarom (zodanig) gewerkt te worden aan verbetering van formele en informele contacten.

## 3. Overleg bij langdurige ziekte tijdig met het GAK over terugkeer van de zieke werknemer

Wanneer het verzuim nog langer duurt (zes weken/drie maanden) zou in overleg met de verzekeringsgeneeskundige van het GAK een terugkeerplan opgesteld moeten worden. Hierbij wordt onder andere gekeken of de werknemer zonder meer nog terug te verwachten is in het eigen werk (zo niet dan zou vroegtijdig gekeken moeten worden naar alternatieven), of dat door aanpassingen in het werk terugkeer bespoedigd kan worden, en of (tijdelijk) ander werk beschikbaar is. Het GAK zou hierin een coördinerende rol kunnen vervullen.

### *Ad 2. Maatregelen gericht op het verbeteren van arbeidssituatie*

Bij de maatregelen gericht op het verbeteren van de arbeidssituatie worden hier de volgende aspecten onderscheiden: de arbeidsinhoud (afwisseling, autonomie, leermogelijkheden), de organisatie van het werk (roosters), de arbeidsomstandigheden (fysieke werkomgeving/klimaat en veiligheid), de arbeidsverhoudingen (leiding en collega's) en de lichamelijke en psychische inspanning. Het onderscheid tussen bovengenoemde aspecten van de arbeidssituatie is niet altijd strikt te handhaven. Sommige maatregelen kunnen hun uitwerking hebben op meerdere aspecten van de arbeidssituatie. Maatregelen ter vermindering van de werkdruk, kunnen tot doel hebben de vermindering van de lichamelijke en/of psychische inspanning, maar kunnen daarbij tevens ingrijpen op de organisatie van het werk.

### 1. Maatregelen gericht op de arbeidsinhoud

De onderzoeksresultaten laten zien dat met name in bedrijven met een laag verzuim veel vaker een toename van taakrotatie en afwisseling van taken heeft plaatsgevonden, vooral in de middelgrote maar ook in de kleine bedrijven.

Knelpunten op het gebied van de arbeidsinhoud blijken voor te komen bij een enkele specifieke horecafunctie als die van ober-kelner maar verder vooral bij werknemers in de algemene dienst, countermedewerkers en afwassers. Knelpunten op het gebied van arbeidsinhoud betreffen vooral te eenvoudig werk, weinig boeiend werk, onvoldoende afwisseling en weinig plezier in het werk. Blijkens onderzoek van Van Genk (1988, in: De Vries, 1989) houdt de taakinhoud van horecamedewerkers ook verband met het personeelsverloop. In bedrijven met een relatief laag personeelsverloop beoordelen werknemers het werk als leerzamer en verantwoordelijker dan werknemers van bedrijven met een hoog verloop.

Maatregelen gericht op het aanpakken van deze knelpunten moeten vooral worden gezocht in het zorgen voor een afwisselend takenpakket voor de betreffende functie door taakrotatie of door taakverbreding en taakverrijking. Een voorbeeld van maatregelen gericht op de verbetering van een keukenfunctie (assistent-kok) is beschreven in Pot e.a. (1989). Analyse van de betreffende functie op een werkplek met behulp van de WEBA-methode (WELzijn Bij de Arbeid, een beoordelingsmethode ten behoeve van welzijnsknelpten) gaf onder andere aan dat de 'volledigheid' van de functie beperkt en voor verbetering vatbaar is en dat de functie vooral uit alledaagse routines bestaat. Als maatregelen, gericht op het 'vollediger' maken van die functie werden genoemd dat de werknemer in de betreffende functie meer betrokken zou moeten worden bij de voorbereiding en kwaliteitscontrole en niet alleen bij de uitvoering van het keukenwerk. Daarnaast zou meer aan de betreffende werknemer moeten worden gedelegeerd, bijvoorbeeld de planning en de verdeling van het werk en van de voorraad.

### 2. Maatregelen gericht op de organisatie van het werk

Knelpunten op het gebied van de organisatie van het werk kwamen vooral voor bij de functies van ober-kelner, de chef-kok, de leerling kelner/serveerster, de afwasser en de medewerker technische dienst. Knelpunten in de organisatie hebben vooral te maken met een gebrekkige afstemming: een slechte onderlinge afstemming van de eigen activiteiten op elkaar en van de eigen activiteiten en op die van de collega's en omgekeerd. Deze afstemming wordt doorgaans bemoeilijkt wanneer werknemers bij de uitvoering regelmatig voor onverwachte situaties staan. Dit laatste is in de horeca vaak het geval.



Maatregelen om de organisatie van het werk te verbeteren zullen, gezien de specifieke knelpunten in de horeca, vooral betrekking hebben op de werktijden en de pauzeregelingen en het hebben van de mogelijkheid om hierin te kunnen meebeslissen via bijvoorbeeld het werkoverleg.

Enkele maatregelen om de organisatie van het werk te verbeteren zijn (Pot e.a., 1989; De Vries, 1989):

- dienstroosters nauwer laten aansluiten op het aanbod van werk (analyse van de bezettingsgraad van de restaurants);
- het op elkaar afstemmen van het menu-aanbod, de aanwezigheid van te bewerken halfprodukten en de aanwezige arbeidscapaciteit (restaurants);
- zoveel mogelijk op voorraad produceren.

### 3. Maatregelen gericht op de fysieke werkomgeving en veiligheid

Knelpunten op het gebied van fysieke werkomstandigheden en veiligheid blijken vooral voor te komen bij de afwassers, chef-kok, ober-kelner en zijn ook enigszins aanwezig bij het 'overig personeel'. De knelpunten betreffen met name van hinder van het binnenklimaat (zoals temperatuurwisselingen, lawaai, stank) en de ervaren veiligheid op de werkplek.

Maatregelen die zijn gericht op de fysieke werkomgeving en veiligheid moeten vooral worden gezocht in de ergonomie van de omgeving waarin en de apparatuur waarmee gewerkt wordt. De 'Checklist Veiligheid' in de brochure 'Verbetering Arbeidsomstandigheden' noemt een groot aantal voorwaarden die een goede fysieke en een veilige werkomgeving in de horeca waarborgen (Bedrijfschap Horeca, 1992).

De werknemer kan zelf ook een bijdrage leveren aan de veiligheid op de werkplek, bijvoorbeeld door goed, slipvast schoeisel te dragen in de keuken (Bedrijfschap Horeca, 1992).

### 4. Maatregelen gericht op leiding en collega's

De verstandhouding tussen werknemers onderling en tussen werknemers en de geïnterviewde ondernemer of bedrijfsleider blijkt in bedrijven met een laag verzuim beter te zijn dan in bedrijven met en hoog verzuim. Naast dit algemeen discriminerende effect bleek de verstandhouding tussen collega's onderling en de wijze waarop de werknemers de leiding ervaren vooral ongunstig te worden beoordeeld door horeca-medewerkers in de functie van afwasser, ober-kelner, chef-kok, countermedewerkers en huishoudelijk personeel. Ook de leerling kelner/serveerster scoort wat ongunstiger.

Het verbeteren van de onderlinge verstandhoudingen wordt bereikt door zowel op het formele en functionele vlak als op het informele vlak contactmogelijkheden te bieden en te gebruiken. Met

formele contactmogelijkheden wordt vooral bedoeld op het *werkoverleg*, waarin bij een goed gebruik de leidinggevende informatie geeft aan de medewerkers en waarin de medewerkers ook eigen punten kunnen inbrengen. Ook zouden hierin de roosters kunnen worden besproken, waarbij het werken op ongunstige tijdstippen (zoals op feestdagen) op een rechtvaardige manier wordt verdeeld.

*Contactmogelijkheden* tussen medewerkers die uit hoofde van hun functie moeten samenwerken, worden 'functionele contacten' genoemd. De aanwezigheid van functionele contactmogelijkheden, mits de onderlingen bevoegdheden en verantwoordelijkheden goed geregeld zijn, vergroot de kans op wederzijds begrip en steun. Werknemers die weinig functionele contacten hebben en daarnaast nauwelijks gelegenheid hebben voor een informeel praatje met collega's, krijgen geen kans om een goede verstandhouding met collega's (en chef) op te bouwen. Dit kan gebeuren wanneer men op een afgezonderde werkplek werkt (bijvoorbeeld een afwasser). Wanneer deze geringe contactmogelijkheden gepaard gaan met een grote tempodruk kan irritatie tussen collega's ontstaan, omdat er wel hoge eisen worden gesteld door de chef en/of de collega's maar daar nauwelijks enig begrip of steun tegenover staan. Een goede verstandhouding kenmerkt zich openheid en begrip, onderling vertrouwen en éénduidigheid.

Ook het organiseren van *personeelsactiviteiten* (zoals een feestavond) en het standaard vieren van jubilea en dergelijke kan een positieve invloed hebben op de sfeer. Gebleken is dergelijke activiteiten vaker voorkomen in bedrijven met een laag verzuim.

##### 5. Maatregelen gericht op lichamelijke en psychische inspanning

Knelpunten ten aanzien van lichamelijke en psychische (geestelijke) inspanning komen vooral voor in de functies van afwasser, ober-kelner, de koks, met name de chef-kok, en de kelner-serveersters, vooral de leerlingen. Men vindt in deze functies dat het werk vaak lichamelijk en geestelijk inspannend is, dat men geregeld onder tijdsdruk werkt en dat men geregeld problemen heeft met het tempo of de drukte van het werk. Hierbij moet bedacht worden dat lichamelijke inspanning niet alleen betrekking heeft op het tillen van zware voorwerpen en dergelijke, maar ook op het langdurig of heel vaak uitvoeren van 'op het oog' lichte werkzaamheden in een ongunstige, bijvoorbeeld een gedraaide, houding.

Mede gezien de functies waarbij dit type arbeidsbelasting vooral een knelpunt vormt, moeten maatregelen ter mindering van de lichamelijk belasting en werkdruk vooral worden gezocht in (zie ook De Vries, 1989):

- een betere routing: verkorting loopafstand door goede opstelling van de diverse aanlooppunten in de routing, zoals het afgifteluik, restaurantgedeelte, keuken, bar of buffet en kassa;

- het wegnemen van obstakels in de routing zoals op- en afstapjes, smalle of onoverzichtelijke doorgangen;
- goede werkhoogte achter het buffet en in de keuken;
- voldoende goede keukeninventaris (zie ook onder 'fysieke arbeidsomstandigheden en veiligheid'), serviesvoorraden, zitgelegenheid of steunstoelen op de werkplek, afwasmachines.
- inbouwen van voldoende rusttijden voor degenen die van late diensten naar vroege diensten overgaan;
- inzetten van deeltijdwerkers om gebroken diensten en overwerk van voltijders te beperken;
- speelruimte inbouwen voor 'informele' pauzes na piek-periodes.

#### **STAP 4: Uitvoering van maatregelen**

De in stap 3 uitgewerkte maatregelen worden in deze fase eerst verwerkt in een gedetailleerd *plan van aanpak* (draaiboek). Het gaat hierbij onder andere om:

- de wijze waarop de maatregelen in het bedrijf *geïntroduceerd* zullen worden;
- de *volgorde* waarin de maatregelen ingevoerd zullen worden;
- de noodzakelijke technische en organisatorische *voorbereidingen*;
- de *resultaten* die verwacht worden en de wijze en het tijdstip waarop deze *geëvalueerd* worden.

Daarna kunnen de maatregelen in het bedrijf overeenkomstig het draaiboek worden ingevoerd. In de grote bedrijven kan het nodig zijn om bepaalde maatregelen eerst proef te laten draaien bij kleinere onderdelen van het bedrijf.

De uitvoeringsfase van de verzuimaanpak vereist wellicht nog meer dan de voorgaande fasen openheid, inspraak en vooral een voortdurend terugkoppelen van informatie aan de direct betrokken werknemers. De bereidheid van de werknemers om aan de maatregelen mee te werken wordt onder andere beïnvloed door onderling vertrouwen, duidelijke doelstellingen, gewenningstijd, een goede technische voorbereiding, zorgvuldige informatie en communicatie, bijsturingmogelijkheden tijdens het proces en eventueel garanties ten aanzien van de werkgelegenheid en de arbeidsvoorwaarden. Een belangrijk hulpmiddel hierbij is een goed functionerend (in twee richtingen functionerend) werkoverleg. In geval het een groot bedrijf betreft is het in deze fase niet voldoende om alleen de ondernemingsraad bij belangrijke beslissingen te betrekken.

Daarnaast moet men niet teveel zaken tegelijkertijd aan willen pakken. Juist omdat de introductie van de maatregelen veel tijd vergt en de betrokkenheid van de werknemers vooral in deze fase vastgehouden moet worden, is het van groot belang om in ieder geval snel een succes te kunnen

boeken (bijvoorbeeld de aanschaf van een, op advies van een ergonoom, geplaatste afzuiginstallatie).

In het kader op de volgende pagina staan een aantal algemene aandachtspunten bij de uitvoering van maatregelen aangegeven. Deze punten zijn ontleend aan het concept-voorlichtingsblad 'lichamelijke belasting; een stapsgewijze aanpak voor voorlichting' van het DGA (Urlings e.a., 1991).

#### AANDACHTSPUNTEN BIJ DE AANPAK VAN ZIEKTEVERZUIM

- a. Zorg voor een goede en vooral voortdurende informatievoorziening naar alle betrokkenen toe. Bij aanvang moeten het doel en de achtergronden van de veranderingen voor iedereen duidelijk zijn. Breng tijdens de uitvoering regelmatig de algemene lijn en voortgang die geboekt wordt onder de aandacht van de medewerkers. Neem de tijd voor deze terugkoppeling en voor discussie daarover. Hierdoor kan het veranderingsproces worden beoordeeld en zonodig worden bijgesteld.
- b. Geef medewerkers de gelegenheid om aan veranderingen mede invulling te geven. Vraag bijvoorbeeld de betrokkenen naar hun suggesties en ideeën omtrent de gewenste maatregelen/veranderingen en de wijze waarop deze het best kunnen worden ingevoerd. Dit heeft mede tot gevolg dat veranderingen beter worden geaccepteerd en dat met grotere inzet aan de probleemoplossing wordt gewerkt.
- c. Let erop dat het vertrouwen vooraf en tijdens het invoeren van maatregelen aanwezig is en gehandhaafd blijft. In het algemeen geldt dat de veranderingsbereidheid vergroot kan worden wanneer er vertrouwen is in de leiding van de organisatie en er goede contacten zijn tussen management en medewerkers.
- d. Zorg ervoor dat wanneer de maatregelen uit meer stappen bestaan deze op een overzichtelijke wijze worden ingevoerd. Geef mensen de kans om aan veranderingen te wennen.
- e. Probeer al op korte termijn een resultaat te boeken dat aanspreekt. Zo'n resultaat heeft vaak een symbolisch karakter waarvan een belangrijke stimulans voor het veranderingsproces kan uitgaan.
- f. Sleutelpersonen (=formele en informele leiders) in de organisatie moeten het goede voorbeeld geven. Medewerkers stellen het op prijs indien leidinggevendenden de voorgestelde maatregelen/veranderingen actief ondersteunen en uitdragen.

**STAP 5: Evaluatie**

In deze laatste stap wordt onderzocht of de maatregelen geresulteerd hebben in een verbetering van de kwaliteit van het verzuimbeleid en de arbeidssituatie en in een vermindering van het verzuim, de arbeidsongeschiktheid en het verloop. Verder moet worden vastgesteld of de betrokkenen tevreden zijn over de wijze waarop het stappenplan is uitgevoerd.

Naar aanleiding van de evaluatie kunnen nieuwe activiteiten worden vastgesteld, eventueel kan worden besloten opnieuw een probleemanalyse uit te voeren. Op deze wijze is men terug bij stap 2 of 3 van het stappenplan. Het moet duidelijk zijn dat een verzuimproject geen éénmalige activiteit kan zijn. Wanneer men in een bedrijf wil komen tot een structurele verlaging van het verzuim, dan zal men continue aandacht moeten geven aan het verzuim en aan de eventuele oorzaken en achtergronden hiervan in het werk.



## LITERATUUR

BEDRIJFSCHAP HORECA. Onderzoeksdienst. Horeca arbeidsmarkt. 's Gravenhage: Bedrijfschap Horeca, 1992.

BEDRIJFSVERENIGING HORECA. Verslag over het boekjaar 1990. 's Gravenhage: Bedrijfschap Horeca, 1991.

GRUNDEMANN RWM, LOURIJSEN ECMP. Gezondheidsbevorderende activiteiten op het werk in Nederland. Fase 2: de factoren die een rol spelen bij de ontwikkeling en de uitvoering van de activiteiten. Leiden: NIPG-TNO, 1991.

KOMPIER MAJ, MARCELISSSEN FHG. Handboek Werkstress: een systematische aanpak voor de bedrijfspraktijk. Amsterdam: NIA, 1990.

NIPG-TNO (Nederlands Instituut voor Praeventieve Gezondheidszorg TNO). Het ziekteverzuim in 1990: verkort jaaroverzicht NIPG/TNO verzuimstatistiek. Leiden: NIPG-TNO, 1991.

ONDERWATER GCS. Onderzoek naar het ziekteverzuim in de horeca. Amsterdam: GAK, 1986a. Nr. 58.

ONDERWATER GCS. Onderzoek naar het gebruik van het Ziekteverzuim-registratiesysteem bij de horeca. Amsterdam: GAK, 1986b. Nr. 59.

POT FD, CHRISTIS JHP, FRUYTIER BGM, et al. Functieverbetering en organisatie van de arbeid. Den Haag: Directoraat Generaal van de Arbeid, 1989. S-71.

SMULDERS PGW, VEERMAN TJ. Handboek Ziekteverzuim: gids voor de bedrijfspraktijk. 's-Gravenhage: Delwel, 1990.

STICHTING VAN DE ARBEID. Ziekteverzuim: voorkomen en beperken. Den Haag: Stichting van de Arbeid, 1992.

URLINGS IEA. Lichamelijke belasting: een stapsgewijze aanpak voor voorlichting. Den Haag: DGA, 1991. Concept-voorlichtingsblad.

VRIES M de. Arbeidsomstandigheden en ziekteverzuim in de horeca. 's-Gravenhage: Bedrijfschap Horeca, 1989.

WINTER CR de, GRUNDEMANN RWM. De vragenlijst arbeid en gezondheid (VAG) in het personeels- en arbobeleid. Methoden, technieken & analyses voor het personeelsmanagement 1992;(23)I.6.7.6:101-110.

WINTER CR de, GRUNDEMANN RWM, SMULDERS PGW. De Vragenlijst Arbeid en Gezondheid (VAG). Lisse: Swets en Zeitlinger, 1992. In druk.



**BIJLAGEN**

pagina

**BIJLAGEN A: Diversen**

Bijlage A 1	: Bedrijfstypen per sector	43
Bijlage A 2	: Brief van het Bedrijfschap Horeca met verzoek tot deelname	47
Bijlage A 3	: Werkgeversenquête	51
Bijlage A 4	: Werknemersenquête	77
Bijlage A 5	: Ervaren werkbelasting en gezondheid naar functie	87
Bijlage A 6	: Verslag Workshop Horeca	95

**BIJLAGEN B: Gedetailleerde resultaten**

Bijlage B 1	: Werkgeversenquête	101
Bijlage B 2	: Werknemersenquête	123



**Bijlage A1**

Bedrijfstypen per sector



**KAART 1: BEDRIJFSTYPEN****DRANKVERSTREKKERS**

- 01 Café, bar (inclusief nachtclub)
- 02 Sociëteit
- 03 Coffeeshop
- 04 Kiosk
- 05 Ijssalon
- 06 Kantine bij recreatiebedrijf
- 07 Strandbedrijf
- 08 Buffetexploitatie bij sportaccommodatie
- 09 Ontmoetingscentrum
- 10 Zalen- en party centra
- 11 Drinkverstrekker, niet onder te brengen in bovenstaande typen

**MAALTIJDVERSTREKKERS**

- 21 Restaurant
- 22 Café-restaurant
- 23 Cafeteria
- 24 Restauratie
- 25 Bistro
- 26 Partycatering
- 27 Wegrestaurant
- 28 Crêperie
- 29 Automatiek
- 30 Maaltijdverstrekker, niet onder te brengen in bovenstaande typen

**LOGIESVERSTREKKERS**

- 31 Hotel-garni
- 32 Hotel-café
- 33 Hotel-restaurant
- 34 Hotel-café-restaurant
- 35 Pension en kamerverhuurbedrijf
- 36 Logiesverstrekker, niet onder te brengen in bovenstaande typen



**Bijlage A2**

Brief van het Bedrijfschap Horeca met verzoek tot deelname





**Bedrijfsvereniging voor  
Hotel-, Restaurant-, Café-, Pension-  
en aanverwante bedrijven**

 Administrateur  
Gemeenschappelijk Administratiekantoor

 Hoofdkantoor  
Postbus 8300  
1005 CA Amsterdam  
algemeen telefoonnummer  
020 - 687 91 11

**bv 22  
horeca**

behandeld door

doorkiesnummer

 bij beantwoording  
ons kenmerk vermeden

uw kenmerk

uw brief van

ons kenmerk

datum

**BV22/SV4**
**8 november 1991**

Geachte ondernemer/bedrijfsleider,

Ziekteverzuim vormt een belangrijk probleem in Nederland en ook in de Horeca. Zowel de werkgevers als de werknemers zijn gebaat bij een laag ziekteverzuim en goede arbeidsomstandigheden. Deze zaken bevorderen het welzijn van de werknemers en leiden tot vermindering van personeelsverloop, verbetering van het imago, een verhoogde kwaliteit van de dienstverlening en kostenbesparing.

De bedrijfsvereniging Horeca wil actief meewerken aan het bestrijden van het ziekteverzuim, en ondernemingen informeren over de instrumenten die ze kunnen hanteren om het ziekteverzuim in het eigen bedrijf succesvol te bestrijden. Hiertoe laat de bedrijfsvereniging Horeca een onderzoek verrichten door het Bedrijfschap Horeca in samenwerking met het Nederlands Instituut voor Praeventieve Gezondheidszorg (NIPG) van TNO.

Voor dit onderzoek wordt de medewerking gevraagd van 300 Horeca-ondernemingen. De benaderde bedrijven vormen een willekeurige steekproef uit de ondernemingen die aangesloten zijn bij het GAK. Er is hierbij gestreefd naar een evenredige verdeling van de drie branches (drank-, maaltijd- en logiesverstrekkers), van kleine, middelgrote en grote bedrijven en van ondernemingen met een hoog en een laag ziekteverzuim. Deze ondernemingen zullen onderling vergeleken worden.

Het doel van het onderzoek is te komen tot concrete, direct toepasbare richtlijnen voor de aanpak van ziekteverzuim in de Horeca.

Het onderzoek bestaat uit twee delen, namelijk een mondeling interview met de ondernemer of de bedrijfsleider en een korte schriftelijke enquête onder de werknemers van deze bedrijven. Gevraagd zal worden naar de manier waarop het bedrijf omgaat met ziekteverzuim en naar de arbeidssituatie in het bedrijf.

Om dit onderzoek mogelijk te maken is uw medewerking nodig. Een medewerker van TNO zal u binnenkort telefonisch benaderen met het verzoek langs te mogen komen voor een mondeling interview. Dit interview vindt plaats aan de hand van een vragenlijst en zal ongeveer een uur duren. Tevens zal u gevraagd worden om bij het gesprek een lijst met de adressen van uw medewerkers te overleggen, zodat TNO aan hen een korte vragenlijst kan toesturen. Het gaat hierbij uitsluitend om werknemers die ook geregistreerd staan bij het GAK.

In het bestuur zijn de volgende organisaties vertegenwoordigd:  
Werknemersorganisaties: *(naam niet leesbaar)*  
Werkgeversorganisaties: *(naam niet leesbaar)*

**rekeningen van het GAK**

978900	Girorekening
54 03 20 498	ABN Bank Amsterdam
41 12 54 901	Amro Bank Amsterdam
09 73 62 729	NMB Bank Amsterdam
30 00 10 079	Rabobank Utrecht

**bezoekadres**

 Bos en Lommerplantsoen 1  
Amsterdam  
**bestuurszaken**  
Ierlandlaan 7  
2713 HG Zoetermeer

**bezoekadres**

 voor de afdelingen die in ons kenmerk  
aanvangen met bv 22 of cwr  
Staalmeesterslaan 410, Amsterdam  
algemeen telefoonnummer  
020 - 607 22 22

geadresseerde

ons kenmerk

datum

bladnr.

De verwerking van de interviews vindt plaats bij TNO. De antwoorden van u en uw medewerkers worden strikt vertrouwelijk behandeld. Na afname van de interviews worden namen en adressen vernietigd, en de gegevens in het onderzoeksrapport zullen niet herleidbaar zijn tot personen of bedrijven. Uw anonimiteit en privacy is volkomen gewaarborgd.

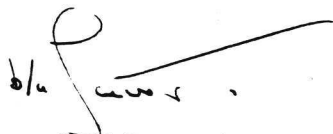
In maart 1992 zal een workshop gehouden worden, waarin de resultaten van het onderzoek worden gepresenteerd. De voorgestelde maatregelen worden tijdens deze workshop getoetst op hun toepasbaarheid in de praktijk. Een deel van de geïnterviewde ondernemers en bedrijfsleiders zal worden uitgenodigd voor deelname aan de workshop. Alle geïnterviewden ontvangen, indien gewenst, een samenvatting van de resultaten.

Wij willen u met nadruk vragen om mee te werken aan dit onderzoek.

Hoogachtend,



mr. H. Hoorweg, secretaris  
Bedrijfsvereniging Horeca



mr. G.B.J. Dommering  
Bedrijfsvereniging Horeca, namens werkgevers



P.A. Abraas  
Bedrijfsvereniging Horeca, namens werknemers

**Bijlage A3**

Werkgeversenquête



---

◆◆◆◆ Vragenlijst

---

TNO-Gezondheidsonderzoek

Nederlands Instituut voor  
Praeventieve Gezondheidszorg TNO

Wassenaarseweg 56  
2333 AL Leiden  
Postbus 124  
2300 AC Leiden

Fax 071 - 17 63 82  
Telefoon 071 - 18 11 81

ZIEKTEVERZUIM EN ARBEIDSSITUATIE  
IN DE HORECA  
VRAGENLIJST VOOR ONDERNEMERS

CvD/13 november 1991





## 1. Bedrijfsnummer

*Interviewer: vul onderstaande vragen in aan de hand van het afspraakformulier. Je weet dan wat voor soort bedrijf je gaat interviewen.*

Het ziekteverzuim van het bedrijf is (eerste cijfer bedrijfsnummer):

- 1 Laag
- 2 Hoog

Soort Horecabedrijf zoals geregistreerd bij de bedrijfsvereniging (tweede cijfer bedrijfsnummer)

- 1 Drankverstrekker
- 2 Maaltijdverstrekker
- 3 Logiesverstrekker

Aantal werknemers (derde cijfer bedrijfsnummer)

- 1 1 tot 4 werknemers
- 2 5 tot 19 werknemers
- 3 20 of meer werknemers

Neem het bedrijfsnummer hieronder over van je afspraakformulier. Laat het laatste drie hokjes open.

a	b	c				

## 2. Naam interviewer

- 01 Annemieke Haanstra
- 02 Marianne Timmer
- 03 Lies van der Wege
- 04 Swenneke van de Heuvel
- 05 Rob Gründemann
- 06 Bep van Tiel
- 07 Jopie Leuring
- 08 Cees Kooiman
- 09 Carla van Deursen

## 3. Regio van het bedrijf

- 1 Zuid Holland
- 2 Noord Holland
- 3 Utrecht
- 4 Anders, namelijk .....

## INTRODUCTIE DOOR DE INTERVIEWER

Ik ben \_\_\_\_\_, van TNO

U bent de bedrijfsleider, de heer/mevrouw \_\_\_\_\_ ?

Wij voeren dit onderzoek uit in opdracht van de Bedrijfsvereniging voor de Horeca en in samenwerking met het Bedrijfschap voor de Horeca.

Voor het interview gebruiken we een vaste vragenlijst. De vragen in dit interview gaan over ziekteverzuim en over de arbeidssituatie in uw bedrijf.

Indien u na afloop van het onderzoek vindt dat sommige zaken niet of niet voldoende aan de orde zijn geweest, kunt u die aan het einde van het interview kwijt.

Is dit duidelijk?

Heeft u nog vragen?

Voor we beginnen wil ik u vragen of u een lijst met adressen van uw medewerkers klaar heeft liggen?

---

Alleen als hieraan behoefte blijkt te zijn, eventueel nadere toelichting geven over (zie speciaal formulier):

- Doel van het onderzoek.
- Wijze waarop anonimiteit gewaarborgd wordt.
- Wijze waarop het adres van het bedrijf verkregen is.
- Reden waarom we ook de werknemers een vragenlijst laten invullen.



---

Eerst wil ik u een paar algemene vragen stellen over het bedrijf en de functies die binnen uw bedrijf voorkomen.

---

4. Bent u de eigenaar van dit bedrijf, of de bedrijfsleider?

- 1 Ondernemer/eigenaar
- 2 Bedrijfsleider
- 3 Waarnemend bedrijfsleider
- 4 Anders, namelijk .....

5. Bent u de directe chef over alle medewerkers van dit bedrijf of zijn er ook op lagere niveaus chefs of leidinggevenden aanwezig? (Interviewer: denk bijvoorbeeld aan de chef-kok in een groot restaurant of aan afdelingshoofden)

*Onthoud het antwoord goed, er zijn enkele vragen die ook op een directe chef van lager niveau van toepassing kunnen zijn.*

- 1 Respondent is directe chef over alle werknemers
- 2 Er zijn ook leidinggevenden op lagere niveaus
- 3 Anders, namelijk .....

6. Kunt u op deze lijst aanwijzen welk type bedrijf u heeft?

*Laat de respondent KAART 1 met BEDRIJFSTYPEN zien.*

*Wijs alleen de hoofdgroep (= drank, maaltijd of logies) aan waartoe het betreffende bedrijf volgens de steekproefgegevens behoort.*

*Vul de bijbehorende code hieronder in.*

Code bedrijfstype |\_\_|\_\_|

7. Wie binnen uw bedrijf is belast met personeelszaken?

*Indien hieraan behoefte is, licht dan de term personeelszaken toe: verantwoordelijk voor werving en selectie van personeel, opleidingen regelen, contacten met uitzendbureaus.*

- 1 De ondernemer/bedrijfsleider
- 2 Een speciale personeelsfunctionaris
- 3 Anders, namelijk .....

8. Hoeveel medewerkers heeft u momenteel in dienst? Het gaat hier uitsluitend om de medewerkers die geregistreerd zijn bij het GAK.

|\_|\_|\_|

9. Welke verschillende functies zijn er binnen uw bedrijf en hoeveel mensen betreft het. Ook hier gaat het uitsluitend om de medewerkers die geregistreerd zijn bij het GAK.

*Laat de respondent KAART 2 met FUNCTIE TYPES zien en loop ze één voor één door. Vul de aantallen hieronder in. Als de functie niet voorkomt vul dat "00" in. Bij bedrijven met meer dan 20 werknemers mogen schattingen gegeven worden. Controleer of het totaal overeenkomt met het totaal genoemd in vraag 8.*

|\_|\_| chef-kok

|\_|\_| zelfstandig kok

|\_|\_| leerling kok

|\_|\_| ober-kelner

|\_|\_| kelner/serveerster

|\_|\_| leerling kelner/serveerster

|\_|\_| afwasser

|\_|\_| countermedewerker

|\_|\_| huishoudelijk personeel/algemene dienst

|\_|\_| administratief medewerker

|\_|\_| medewerker technische dienst

|\_|\_| receptionist

|\_|\_| bedrijfsleider

|\_|\_| overig, te weten .....

10. Kunt u een schatting geven van het aantal medewerkers in uw bedrijf dat ouder is dan 45 jaar?

|\_|\_| medewerkers ouder dan 45 jaar

11. Kunt u aangeven hoe de financieel-economische positie van uw bedrijf momenteel is?

- 1 Goed  
2 Redelijk  
3 Matig  
4 Slecht

12. Hoe beoordeelt u het loonniveau in uw onderneming, vergeleken met dat van soortgelijke bedrijven in de regio?

*Stel de vraag op een open manier. Bedoeld wordt het basisloon. dus niet de fooien.*

- 1 Hier (iets) lager
- 2 Ongeveer gelijk
- 3 Hier (iets) hoger
- 4 Weet niet/geen mening

13. Was het de afgelopen twee jaar over het algemeen gemakkelijk of niet zo gemakkelijk om aan geschikt personeel te komen?

- 1 Over het algemeen gemakkelijk
- 2 Over het algemeen niet zo gemakkelijk

14. Is er momenteel sprake van te veel of te weinig personeel of is de bezetting normaal?

- 1 Te veel personeel
- 2 Normale bezetting
- 3 Te weinig personeel

---

Nu volgen een aantal vragen over ziekteverzuim.

---

15. Vindt u het ziekteverzuim in uw bedrijf in het algemeen een probleem?

*Stel de vraag op een open manier*

- 1 Ja
- 2 Nee -----> naar vraag 18

16. Wat zijn de redenen dat het verzuim voor u een probleem vormt?

*Stel de vraag op een open manier. Kruis aan wat genoemd wordt, maar noem geen voorbeelden. Vraag door met "Zijn er nog andere redenen.....?"*

**GENOEMD?**

- Problemen met vervanging
- Oneigenlijk ziekteverzuim (=verzuimen terwijl met niet echt ziek is)
- Roosters moeten omgezet worden
- Collega's moeten harder werken
- Klanten worden minder goed geholpen
- Anders 1, namelijk .....
- Anders 2, namelijk .....

17. Wat vindt u in uw bedrijf vooral problematisch: kort frequent verzuim of langdurig verzuim?

*Stel de vraag op een open manier. (Met langdurig verzuim wordt bedoeld: verzuim langer dan twee weken).*

- 1 Vooral het korte verzuim
- 2 Vooral het lange verzuim
- 3 Beiden even problematisch
- 4 Anders, namelijk .....

18. Bestaan er binnen uw bedrijf vaste afspraken over bij welke persoon men zich ziek moet melden?

*Stel de vraag op een open manier. Als blijkt dat ieder personeelslid hierover instructies heeft gehad, vraag dan of dit mondeling of schriftelijk is.*

- 1 Ja, iedere medewerker heeft hierover schriftelijke instructies ontvangen
- 2 Ja, iedere medewerker heeft hierover mondelinge instructies ontvangen.
- 3 Anders, namelijk .....
- 4 Nee -----> naar vraag 20

19. Houden uw medewerkers zich over het algemeen aan deze afspraak?

- 1 Ja
- 2 Nee

20. Bij wie meldt de medewerker zich over het algemeen ziek? Is dat bijvoorbeeld altijd bij u (of bij de directe chef) of bij degene die toevallig de telefoon opneemt?

*Omcirkel het best passende antwoord.*

- 1 Bij de respondent of de directe chef (degene die de telefoon opneemt, verbindt de zieke door met de respondent)
- 2 Bij degene die (toevallig) de telefoon opneemt, deze geeft het door aan respondent of aan de directe chef
- 3 Bij de boekhouding of administratie
- 4 Anders, namelijk .....

21. Ik ga u nu drie vragen stellen over de ziekmelding, waarbij u telkens kunt kiezen uit de antwoorden op deze kaart.

*Leg KAART 3 voor bij vraag 21 t/m 23.*

Wordt er door degene die de telefoon aanneemt, geïnformeerd naar de aard van de klachten? (Zoals: Wat heb je?)

- 1 Zelden of nooit
- 2 In sommige gevallen
- 3 In de meeste gevallen
- 4 Altijd
- 5 Weet ik niet

22. Wordt er door degene die de telefoon aanneemt, geïnformeerd naar de ernst van de ziekte? (Zoals: Is het ernstig?)

- 1 Zelden of nooit
- 2 In sommige gevallen
- 3 In de meeste gevallen
- 4 Altijd
- 5 Weet ik niet

23. Wordt er door degene die de telefoon aanneemt, geïnformeerd naar het tijdstip waarop men weer aan het werk kan? (Zoals: wanneer denk je dat je weer beter bent?)

- 1 Zelden of nooit -----> naar vraag 25
- 2 In sommige gevallen
- 3 In de meeste gevallen
- 4 Altijd
- 5 Weet ik niet -----> naar vraag 25

24. Waarom wordt deze vraag gesteld? Is dat uit interesse of in verband met de planning?

- 1 In verband met de planning
- 2 Uit interesse
- 3 Beiden
- 4 Anders, namelijk .....

25. Wanneer een werknemer langer dan twee weken ziek is, wordt er dan vanuit het bedrijf iets ondernomen? Ik noem u een aantal mogelijke activiteiten op en wil u vragen om telkens een antwoord te kiezen op deze kaart.

*Laat KAART 3 zien. Lees onderstaande mogelijkheden één voor één op. Vul de bijbehorende code in. Vergeet de laatste open vraag niet, ook daar moet een code worden ingevuld indien men iets kan noemen! (Als men niets kan noemen, geen code invullen)*

- Een kaart of bloemetje of fruit sturen?
- Huisbezoek door uzelf (of de directe chef)?
- Huisbezoek door collega's?
- Telefonisch contact door uzelf (of de directe chef)?
- Telefonisch contact door collega's?
- Zijn er soms nog andere activiteiten die ondernomen worden? .....
- Anders, namelijk .....

26. Het GAK keert de eerste ziektedag niet uit. Volgens de CAO-afspraken moet de werkgever deze eerste dag echter een keer per half jaar doorbetalen. Als een werknemer zich echter vaker dan één keer per half jaar ziek meldt, houdt u dan één dag in op het loon, betaalt u toch het volledige loon uit of houdt u een verlofdag in?

- 1 Het volledige loon wordt doorbetaald zonder inhouding van verlofdag.
- 2 De eerste dag wordt meestal ingehouden op het loon
- 3 De eerste dag wordt meestal geboekt als verlofdag ("snipperdag").
- 4 Anders, namelijk .....

27. In de Horeca komt het vrij regelmatig voor dat een werknemer wekelijks meer uren werkt, dan er geregistreerd staan bij het GAK. Werknemers vragen hier vaak zelf om, maar het kan voor hen nadelige gevolgen hebben in geval van ziekte. Wat doet u in zo'n geval? Betaalt u de "zwarte" uren gewoon door, of alleen het gedeelte dat door het GAK vergoed wordt?

- 1 De zwarte uren worden doorbetaald
- 2 De zwarte uren worden niet doorbetaald
- 3 Niet van toepassing, want er werkt niemand gedeeltelijk zwart

28. Zijn er nog andere financiële gevolgen voor werknemers die zich ziek melden?

*Stel de vraag op een open manier.*

- 1 Ja
- 2 Nee -----> naar vraag 30
- 3 Weet het niet -----> naar vraag 30

29. In welke gevallen worden deze financiële gevolgen ondervonden?

*Stel de vraag op een open manier. Noem geen voorbeelden. Kruis aan wat genoemd wordt.*

- Als men gewend is betaalde overuren te maken
- Als men vaak weekenddiensten of late diensten heeft
- Wanneer men gewend is fooien te krijgen
- Anders, namelijk .....

30. Wanneer wordt de ziekmelding meestal doorgegeven aan het GAK?

*Stel de vraag op een open manier*

- 1 Meestal of altijd op de eerste ziektedag
- 2 Meestal of altijd op de tweede ziektedag
- 3 Meestal pas de derde dag of later
- 4 Anders, namelijk .....

31. Als een werknemer twee weken ziek is, krijgt hij of zij dan binnen die periode huisbezoek van een controleur van het GAK?

- 1 Ja, altijd of meestal
- 2 Nee, meestal niet
- 3 Soms wel soms niet, want het GAK controleert steekproefsgewijs
- 4 Weet ik niet
- 5 Anders, namelijk .....

32. Komt het ook voor dat een werknemer in geval van ziekte een formulier toegestuurd krijgt van het GAK, waarop hij of zij de klachten moet aangeven?

- 1 Ja  
 2 Nee  
 3 Weet ik niet  
 4 Anders, namelijk .....

33. Heeft u de afgelopen twee jaar wel eens een spoedcontrole aangevraagd bij het GAK?

- 1 Ja  
 2 Nee

34. Het komt voor dat een werknemer na een periode van ziekte nog niet voldoende hersteld is om zijn of haar taken weer volledig te hervatten, maar dat men wel in staat is om alvast gedeeltelijk aan het werk te gaan. Hierbij kan het gaan om het eigen werk in minder uren, of om het tijdelijk verrichten van lichtere werkzaamheden. Ook een combinatie is mogelijk: tijdelijk minder uren werken en alleen minder zware taken uitvoeren.

Komt het binnen uw bedrijf wel eens voor dat men tijdens het herstel van de ziekte lichter werk krijgt of minder uren werkt?

- 1 Ja  
 2 Nee -----> naar vraag 36

35. Hoe vaak is dat de afgelopen twee jaar voorgekomen?

keer -----> naar vraag 37

36. Wat zijn de redenen dat van deze mogelijkheid geen gebruik wordt gemaakt binnen uw bedrijf?

*Stel de vraag op een open manier. Kruis alle motieven aan die genoemd worden. Vraag door, met "Zijn er nog andere redenen...?"*

- De functies lenen er zich niet voor  
 De collega's zouden hiertegen bezwaren maken  
 Het levert problemen op met de uitkering van het GAK  
 Wist niet dat de mogelijkheid bestond  
 Er zijn de afgelopen twee jaar geen ziektegevallen geweest die daarvoor in aanmerking kwamen  
 Anders, namelijk .....



37. Wanneer iemand langer dan twee weken ziek thuis is geweest en weer aan het werk gaat, vindt dan een zogenaamd "terugkeergesprek" met hem of haar plaats?

*Licht de term "terugkeergesprek" zonodig toe: een gesprek waarin bijvoorbeeld gesproken kan worden over hoe de werkzaamheden tijdens de ziekte zijn opgevangen, welke werkzaamheden men nu gaat doen en of de ziekte iets te maken heeft met de werksituatie.*

- 1 Ja  
2 Nee

38. Heeft u de afgelopen twee jaar wel eens contact gehad met de GAK-arts?

- 1 Ja  
2 Nee -----> naar vraag 40

39. Over welke van de volgende onderwerpen heeft u in de afgelopen twee jaar wel eens contact gehad met de GAK-arts?

*Noem onderstaande mogelijkheden één voor één op.*

- | JA                       | NEE                      |   |
|--------------------------|--------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Aanvraag spoedcontrole?                                       |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Overleg over de achtergrond van de ziekte van een medewerker? |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Overleg over de terugkeer van zieke medewerker?               |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Overleg over een afkeuringsgeval?                             |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Aanpak van ziekteverzuim in het algemeen?                     |

Zijn er nog andere zaken waarover u contact met de GAK-arts geeft gehad?

- Anders, namelijk .....
- .....

Wanneer een werknemer zich ziek meldt, op welke manieren wordt dit dan meestal opgevangen binnen uw bedrijf?

Ik noem u een aantal mogelijkheden op, en wil u vragen om, door middel van de antwoorden op deze kaart, aan te geven hoe vaak dit voorkomt.

*Leg de respondent KAART 3 voor, en lees de vragen 40 t/m 46 op. Omcirkel het gegeven antwoord.*

40. Het inschakelen van extern personeel, bijvoorbeeld een ambulant of uitzendkracht?

- 1 Zelden of nooit  
2 In sommige gevallen  
3 In de meeste gevallen  
4 Altijd  
5 Weet ik niet

41. De taken van de zieke werknemer worden tijdelijk niet uitgevoerd?
- 1 Zelden of nooit
  - 2 In sommige gevallen
  - 3 In de meeste gevallen
  - 4 Altijd
  - 5 Weet ik niet
42. Andere werknemers moeten harder werken binnen de normale werktijd?
- 1 Zelden of nooit
  - 2 In sommige gevallen
  - 3 In de meeste gevallen
  - 4 Altijd
  - 5 Weet ik niet
43. De taken kunnen door collega's worden uitgevoerd zonder dat dit voor hen veel extra werkdruk geeft?
- 1 Zelden of nooit
  - 2 In sommige gevallen
  - 3 In de meeste gevallen
  - 4 Altijd
  - 5 Weet ik niet
44. Collega's moeten overuren maken?
- 1 Zelden of nooit
  - 2 In sommige gevallen
  - 3 In de meeste gevallen
  - 4 Altijd
  - 5 Weet ik niet
45. Het intrekken van snipperdag van andere werknemers?
- 1 Zelden of nooit -----> *sla vraag 47 over! (streep de vraag alvast door!)*
  - 2 In sommige gevallen
  - 3 In de meeste gevallen
  - 4 Altijd
  - 5 Weet ik niet
46. Herindeling of aanpassing van de werkroosters?
- 1 Zelden of nooit -----> *sla vraag 48 en 49 over! (streep deze vragen alvast door!)*
  - 2 In sommige gevallen
  - 3 In de meeste gevallen
  - 4 Altijd
  - 5 Weet ik niet

47. Als u vanwege een ziektegeval het verlof van een andere medewerker moet intrekken, en men maakt hiertegen bezwaar, hoe wordt dit dan in de regel opgelost?
- 1 Meestal wordt rekening gehouden met de bezwaren en wordt een andere oplossing gezocht
  - 2 Meestal wordt ondanks de protesten toch de verlofdag ingetrokken.
  - 3 Anders, namelijk .....
48. Als roosters moeten worden aangepast wegens een ziektegeval overlegt u hierover dan vooraf met de betreffende medewerkers?
- 1 Ja
  - 2 Nee
49. Indien men bezwaar maakt tegen de verandering, houdt u daar dan over het algemeen rekening mee, of is dat voor u niet mogelijk?
- 1 Ja, ik hou daar zoveel mogelijk rekening mee en dat lukt meestal wel
  - 2 Het is meestal niet mogelijk rekening te houden met de bezwaren
  - 3 Anders, namelijk .....
50. Weet u wat het ziekteverzuimpercentage van uw bedrijf was in 1990?
- 1 Ja
  - 2 Nee -----> naar vraag 53
51. Hoe hoog was het ziekteverzuimpercentage van uw bedrijf in 1990?
- |\_\_|\_\_| % Rond het cijfer af op een geheel getal
52. Hoe weet u dat?
- 1 Via eigen registratiesysteem
  - 2 Via het ZiekteRegistratieSysteem van het GAK
  - 3 Anders, namelijk .....
- Ga naar vraag 54
53. Kunt u een schatting geven van het verzuimpercentage van uw bedrijf in 1990, wetende dat het percentage in de totale Horeca op ruim 8% lag?
- |\_\_|\_\_| % Rond het cijfer af op een geheel getal

54. Bent u aangesloten bij een Bedrijfsgezondheidsdienst of een andere vorm van bedrijfsgezondheidszorg (bijvoorbeeld via de huisarts)?

*Stel de vraag op een open manier*

- 1 Ja, maar alleen voor (aanstellings)keuringen
- 2 Ja, voor keuringen en andere zaken (bijvoorbeeld spreekuur)
- 3 Nee

Nu volgen een aantal vragen over de dienstroosters en werktijden in het bedrijf.

55. Komen binnen uw onderneming de volgende diensten of werktijden regelmatig voor? Met regelmatig wordt bedoeld gemiddeld minstens één keer per maand.

*Noem onderstaande mogelijkheden één voor één op.*

JA NEE

- Gebroken dienst, dus diensten met een aantal uren vrij tussendoor?
- Zondagsdienst?
- Vroege dienst, dat wil zeggen vóór 7 uur 's ochtends beginnen?
- Late dienst, dat wil zeggen later dan 12 uur 's middags beginnen?
- Nachtdienst?
- Diensten met vaste begin- en eindtijden?
- Diensten met variërende begin- en eindtijden?
- Regelmatig meer dan 38 uur per week werken?
- Regelmatig meer dan 8 uur per dag werken?

56. Heeft het personeel inspraak bij de samenstelling van de dienstroosters of worden ze gewoon voorgelegd als ze klaar zijn?

- 1 Het personeel heeft inspraak bij de samenstelling
- 2 De roosters worden gewoon voorgelegd als ze klaar zijn
- 3 Anders, namelijk .....

57. Kunnen achteraf nog wijzigingen worden aangebracht op verzoek van de medewerkers?

- 1 Ja
- 2 Nee -----> naar vraag 59
- 3 Anders, namelijk .....

58. Wie brengt deze wijzigingen dan aan? Degene die het rooster heeft opgesteld of regelt het personeel dit onderling door ruilen?

- 1 Degene die het rooster heeft opgesteld
- 2 Door onderling ruilen
- 3 Anders, namelijk .....

59. Hoe vaak komt het in het algemeen voor dat pauzes van het personeel vervallen, verschuiven of onderbroken worden?

*Laat de respondent KAART 4 zien en vul de code in.*

60. Hoe vaak komt het voor dat verlofdagen van het personeel worden ingetrokken, verschoven of worden uitbetaald ten gevolge van ziekteverzuim van collega's?

*Laat de respondent KAART 4 zien en vul de code in.*

61. Hoe vaak komt het voor dat verlofdagen van het personeel worden ingetrokken, verschoven of worden uitbetaald worden ten gevolge van andere redenen dan ziekteverzuim, bijvoorbeeld plotselinge drukte.

*Laat de respondent KAART 4 zien en vul de code in.*

---

Nu volgen enkele vragen die te maken hebben met de arbeidsverhoudingen in uw onderneming.

---

62. Hoe is over het algemeen de verstandhouding tussen de medewerkers onderling?

*Laat KAART 5 zien en vul de code in*

63. Hoe is over het algemeen de verstandhouding tussen u en uw medewerkers?

*Laat KAART 5 zien en vul de code in*

64. Heeft u het gevoel dat u door uw medewerkers meestal gewaardeerd wordt als baas?

- 1 Ja
- 2 Nee

65. Kunt u meestal goed overleggen met uw medewerkers over het werk?

- 1 Ja
- 2 Nee

66. Spreekt u wel eens uw waardering uit tegenover uw medewerkers, bijvoorbeeld door ze een complimentje te geven?

- 1 Ja
- 2 Nee

67. Wordt er door uw medewerkers regelmatig alcohol gebruikt tijdens het werk?

*N.B.: De pauze valt niet onder werktijd*

- 1 Ja
- 2 Nee

68. Is alcoholgebruik tijdens het werk wel of niet toegestaan?

- 1 Ja
- 2 Nee

69. Worden er binnen uw bedrijf wel eens personeelsactiviteiten georganiseerd zoals een feestavond, een uitstapje of een borrel. Het gaat hier om activiteiten waar het voltallige personeel (of, bij grotere bedrijven de voltallige afdeling) voor uitgenodigd wordt.

- 1 Ja
- 2 Nee -----> naar vraag 71

70. Hoe vaak gebeurt dit?

- 1 Minstens twee keer per jaar
- 2 Ongeveer één keer per jaar
- 3 Ongeveer één keer in de twee tot drie jaar
- 4 Minder dan één keer per drie jaar.

71. Wordt er binnen uw bedrijf aandacht besteed aan zaken als jubilea, VUT of pensioering?

- 1 Ja
- 2 Nee, hieraan wordt geen aandacht besteed -----> naar vraag 73
- 3 Nee, het komt nooit voor -----> naar vraag 73

72. Bestaan hiervoor vaste regels, of is het meer afhankelijk van de persoon wat er voor hem of haar gedaan wordt?

- 1 Ja, hiervoor zijn vaste regels die op elk personeelslid van toepassing zijn.
- 2 Nee, geen vaste regels: voor de ene persoon wordt in de praktijk meer gedaan als voor de andere.
- 3 Anders, namelijk .....

73. Heeft u wel eens een managementcursus gevolgd, of heeft personeelsmanagement een onderdeel gevormd van uw opleiding?

- 1 Ja (management in opleiding en/of in cursus)
- 2 Nee

74. Vindt er binnen uw bedrijf periodiek werkoverleg met medewerkers plaats? Met periodiek wordt bedoeld "minstens één keer per drie maanden".

- 1 Ja
- 2 Nee -----> naar vraag 76

75. Welke van de volgende zaken komen tijdens het werkoverleg in de regel aan de orde?

*Noem onderstaande mogelijkheden één voor één op.*

- | JA                       | NEE                      |   |
|--------------------------|--------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Mededelingen van de bedrijfsleider/chef?      |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Instructies van de bedrijfsleider/chef?       |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Inbreng van knelpunten door de medewerkers?   |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Bespreking van algemene zaken in het bedrijf? |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Bespreking van de roosters?                   |

Zijn er naast de genoemde zaken, nog andere punten die tijdens het werkoverleg aan de orde komen?

- Anders, namelijk .....
- Ga door naar vraag 77.*

76. Hoe vindt de informatieoverdracht aan het personeel meestal plaats? Mondeling of schriftelijk of via een prikbord. Hierbij moet u denken aan zaken als mededelingen en algemene instructies.

- 1 Meestal via schriftelijke mededelingen
- 2 Meestal via informeel overleg/persoonlijke mededelingen
- 3 Meestal via een prikbord
- 4 Sterk wisselend
- 5 Anders, namelijk .....

77. Voert u (of in de grotere bedrijven de afdelingshoofden of de directe chef) wel eens functioneringsgesprekken of beoordelingsgesprekken met uw medewerkers.

- 1 Ja
- 2 Nee -----> naar vraag 80

78. Gebeurt dit met alle medewerkers?

- 1 Ja
- 2 Nee
- 3 Anders, namelijk .....

79. Gebeurt dit in de regel vaker of minder vaak dan één keer in de twee jaar?

- 1 Minstens één keer per twee jaar
- 2 Minder dan één keer per twee jaar
- 3 Anders, namelijk .....

80. Is er binnen uw bedrijf een ondernemingsraad of een andere vorm van medezeggenschap?

- 1 Ja, een ondernemingsraad
- 2 Ja, een andere vorm van medezeggenschap
- 3 Nee



---

Nu volgen enkele algemene vragen rond de arbeidssituatie in uw bedrijf.

---

81. Zijn binnen uw bedrijf in de afgelopen twee jaren bepaalde maatregelen getroffen met als doel de arbeidssituatie van de medewerkers te verbeteren?  
Ik noem een lijst van mogelijke maatregelen op.

*Noem onderstaande mogelijkheden één voor één op. Herinner de respondent af en toe de termijn waarover het gaat: "Het gaat ons om de afgelopen twee jaar..."*

JA    NEE

- Verbetering van de dienstroosters?
- Beperking van overwerk?
- Verbetering van de routing (looproutes) ter verkorting van de loopafstand en/of verwijdering van obstakels?
- Verbetering van apparatuur of hulpmiddelen, zoals hoogtes van werkbladen, betere keukeninventaris, transportmiddelen?
- Verbetering van het klimaat, bijvoorbeeld door het aanbrengen van ventilatie, luchtverversing of tochtpreventie?
- Invoeren of verbeteren van werkoverleg?
- Betere afstemming personeel op verwachte drukte?
- Betere spreiding van de klantenstroom over de dag of week?
- Structurele salarisverhoging?
- Geven van bonus of gratificatie?
- Vergroting van afwisseling in de taken of taakroulatie?

Zijn er naast de reeds genoemde maatregelen ook nog andere verbeteringen ingevoerd?

- Anders 1 .....
- Anders 2 .....

82. Hebben uw werknemers de afgelopen 12 maanden wel eens klachten bij u geuit over de volgende zaken?

*Noem de onderstaande mogelijkheden één voor één op; indien niet van toepassing, vul dan "nee" in. Het gaat om klachten die minstens één keer zijn geuit de afgelopen 12 maanden. Zodra dat het geval is "ja" aankruisen.*

JA    NEE

- De dienstroosters?
- Overwerken?
- Intrekken, verschuiven of niet kunnen opnemen van verlof?
- Te grote werkdruk door gebrek aan personeel?
- Inefficiënte looproutes, bijvoorbeeld te lang of te veel obstakels?
- De lichamelijke belasting veroorzaakt door de apparatuur of de hulpmiddelen waarmee men moet werken?

En is er de afgelopen 12 maanden wel eens geklaagd over.....

- Rugklachten door slechte apparatuur of hulpmiddelen?
- Het klimaat, zoals hitte, onfrisse lucht, lawaai of tocht?
- Te weinig werk of niets te doen hebben?
- Te veel pieken en dalen in werkdruk?
- De financiële beloning voor het werk?
- De wijze van betaling van het loon, bijvoorbeeld te late betaling?
- De veiligheid, bijvoorbeeld van apparaten?
- Ongelukjes ten gevolge van onveilige situaties in het bedrijf?

En is er de afgelopen 12 maanden wel eens geklaagd over.....

- Gebrekkige kledruimtes?
- De toiletten waar men gebruik van moet maken?
- De ruimte waar men de pauze doorbrengt?
- Het niet in orde zijn van de werkkleding?
- De pauzes, bijvoorbeeld onderbreking, uitstellen?
- De afstemming van verschillende werkzaamheden?
- Ongunstiger dienstrooster bij terugkeer na ziekte?
- Toebedeling minder aantrekkelijke taken bij terugkeer na ziekte?
- Slechte samenwerking tussen collega's?

83. Zijn er nog zaken met betrekking tot ziekteverzuim of de arbeidssituatie die naar uw mening niet voldoende aan de orde zijn gekomen?

*Moedig de respondent aan om deze te noemen. Noteer ze hieronder.*

- 1 Respondent heeft niets genoemd
- 2 Respondent heeft onderstaande aanvullingen .....



**Bijlage A4**

Werknemersenquête



---

◆◆◆◆ Vragenlijst

---

TNO-Gezondheidsonderzoek

Nederlands Instituut voor  
Praeventieve Gezondheidszorg TNO

Wassenaarseweg 56  
2333 AL Leiden  
Postbus 124  
2300 AC Leiden

Fax 071 - 17 63 82  
Telefoon 071 - 18 11 81

ARBEIDSSITUATIE EN ZIEKTEVERZUIM  
IN DE HORECA;  
VRAGENLIJST VOOR WERKNEMERS

RG/CvD/23 januari 1992





\_\_\_\_ (Nummer bedrijfstype)

---

Kruis bij elke vraag het **best passende antwoord** aan in het daarvoor bestemde hokje.  
Er is slechts één antwoord mogelijk.

---

1. Wat is uw geboortjaar?

19 \_\_\_\_

2. Wat is uw geslacht?

- 1  man  
2  vrouw

3. Wat is uw functie?

- 01  chef-kok  
02  zelfstandig kok  
03  leerling kok  
04  ober-kelner  
05  kelner/serveerster  
06  leerling kelner/serveerster  
07  afwasser  
08  countermedewerker  
09  huishoudelijk personeel/algemene dienst  
10  administratief medewerker  
11  medewerker technische dienst  
12  receptionist  
13  bedrijfsleider  
14  overig, te weten .....

4. Heeft u een vakopleiding of cursussen gevolgd voor deze functie?

- 1  ja  
2  nee  
3  anders, namelijk .....

5. Hoe lang werkt u bij dit bedrijf?

\_\_\_\_ jaar

6. Als u niet naar het werk kunt komen wegens ziekte, bij wie moet u zich dan ziek melden?
- 1  altijd bij de baas of directe chef
- 2  bij degene die toevallig de telefoon opneemt
- 3  anders, namelijk .....
7. Wanneer u zich ziek meldt, wordt dan geïnformeerd naar één van de volgende zaken?
- Ja (1)    Nee (2)
- Hoe het ermee gaat?
- Wat de klachten zijn?
- Of de ziekte ernstig is?
8. Wanneer u zich ziek meldt, wordt dan geïnformeerd naar wanneer u denkt weer beter te zullen zijn/weer aan het werk te kunnen?
- 1  zelden of nooit -----> naar vraag 10
- 2  soms
- 3  meestal of altijd
9. Hoe komt deze vraag op u over? Kies het best passende antwoord.
- 1  Vervelend, ik heb het gevoel onder druk gezet te worden.
- 2  Niet vervelend, men vraagt het in verband met de planning van het werk, zonder dat ik het gevoel krijg onder druk gezet te worden.
- 3  Anders, namelijk .....
10. Bent u de afgelopen twee jaar wel eens langer dan twee weken ziek geweest bij dit bedrijf?
- 1  ja
- 2  nee -----> naar vraag 12
11. Heeft uw bedrijf de laatste keer dat u langer dan twee weken ziek was, één van de volgende activiteiten ondernomen?
- Ja (1)    Nee (2)
- Kaart of bloemetje of fruit sturen
- Huisbezoek van baas of chef
- Huisbezoek van collega's
- Telefoontje van baas of chef
- Telefoontje van collega's

12. Moet u bij een ziekmelding één of meer vakantiedagen inleveren?

- 1  ja, altijd  
 2  ja, soms  
 3  nee, nooit

13. Heeft een ziekmelding nog andere nadelige financiële gevolgen voor u?

- 1  ja  
 2  nee -----> naar vraag 15

14. Welke andere financiële gevolgen heeft een ziekmelding voor u?

Ja (1)    Nee (2)

- Ik krijg dan geen overuren betaald  
  Ik krijg dan geen toeslag voor weekenddiensten of late diensten  
  Ik krijg dan geen fooien  
  Anders, namelijk: .....

15. Vindt u uw huidige werkrooster gunstig?

- 1  Ja  
 2  Nee

16. Hoe vaak ervaart u de volgende knelpunten in uw dienstrooster?

	<u>Zelden of nooit</u> (1)	<u>Af en toe</u> (2)	<u>Vaak of regelmatig</u> (3)
Ongunstige dienstvolgorde .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Onvoorspelbaarheid van werktijden door tussentijdse bijstelling .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lange werktijden door overwerk .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Problemen bij opname van verlofdagen .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gebroken diensten .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gebrekkige pauzeregelingen .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Te weinig personeel aanwezig .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Hieronder volgen wat algemene vragen over uw werk en uw gezondheid.  
Kruis bij elke vraag het best passende antwoord aan.

	<u>Ja</u> (1)	<u>Nee</u> (2)
17. Heeft u voor dit werk voldoende scholing? .....	[ ]	[ ]
18. Heeft u in uw werk voldoende afwisseling? .....	[ ]	[ ]
19. Is uw werk meestal boeiend? .....	[ ]	[ ]
20. Heeft u meestal plezier in uw werk? .....	[ ]	[ ]
21. Vindt u het werk te eenvoudig? .....	[ ]	[ ]
22. Is uw werk lichamelijk erg inspannend? .....	[ ]	[ ]
23. Is uw werk geestelijk erg inspannend? .....	[ ]	[ ]
24. Werkt u geregeld onder tijdsdruk? .....	[ ]	[ ]
25. Is het werk vaak te vermoeiend? .....	[ ]	[ ]
26. Heeft u geregeld problemen met het tempo of de drukte van het werk? .....	[ ]	[ ]
27. Zou u het in het werk eigenlijk kalmer aan moeten doen? ...	[ ]	[ ]
28. Hebt u de laatste tijd gezondheidsklachten? .....	[ ]	[ ]
29. Voelt u zich vaak gespannen? .....	[ ]	[ ]
30. Bent u vaak nerveus? .....	[ ]	[ ]
31. Voelt u zich vaak gejaagd? .....	[ ]	[ ]
32. Bent u vaak moedeloos? .....	[ ]	[ ]
33. Gebruikt u geregeld medicijnen? .....	[ ]	[ ]
34. Bent u de afgelopen zes maanden naar de dokter geweest? ..	[ ]	[ ]
35. Bent u nu onder behandeling van een arts? .....	[ ]	[ ]
36. Bent u de afgelopen zes maanden wel eens van uw werk thuis gebleven wegens ziekte of ongeval? .....	[ ]	[ ]
37. Heeft u in het werk veel hinder van wisseling in temperatuur?	[ ]	[ ]
38. Heeft u in het werk veel hinder van droge lucht? .....	[ ]	[ ]
39. Heeft u in het werk veel hinder van gebrek aan frisse lucht? .	[ ]	[ ]
40. Heeft u in het werk veel hinder van lawaai? .....	[ ]	[ ]
41. Heeft u in het werk veel hinder van stank? .....	[ ]	[ ]
42. Is het werk doorgaans goed georganiseerd? .....	[ ]	[ ]
43. Kunt u voldoende overleggen over uw werk? .....	[ ]	[ ]
44. Wordt uw werk vaak belemmerd door onverwachte situaties?	[ ]	[ ]
45. Wordt u in het werk geregeld gehinderd door gebreken in het werk van anderen? .....	[ ]	[ ]
46. Wordt uw werk vaak bemoeilijkt door afwezigheid van anderen?	[ ]	[ ]
47. Vindt u de onderlinge sfeer op het werk goed? .....	[ ]	[ ]
48. Ergert u zich vaak aan anderen op het werk? .....	[ ]	[ ]
49. Werkt u onder goede dagelijkse leiding? .....	[ ]	[ ]
50. Heeft de dagelijkse leiding een juist beeld van u in uw werk?	[ ]	[ ]
51. Houdt de dagelijkse leiding voldoende rekening met wat u zegt?	[ ]	[ ]

---

Hieronder staan een aantal uitspraken over leidinggevenden.  
Zou u willen aangeven in hoeverre deze uitspraken op uw directe chef van toepassing zijn?

---

## 52. Mijn chef:

- |   |   |   |     |        |
|---|---|---|-----|--------|
| - | zorgt ervoor dat je je op je gemak voelt als je met hem/haar praat                    | 1 | [ ] | altijd |
|   |   | 2 | [ ] | vaak   |
|   |   | 3 | [ ] | soms   |
|   |   | 4 | [ ] | zelden |
|   |   | 5 | [ ] | nooit  |
| - | is vriendelijk en staat open voor al zijn/haar personeel                              | 1 | [ ] | altijd |
|   |   | 2 | [ ] | vaak   |
|   |   | 3 | [ ] | soms   |
|   |   | 4 | [ ] | zelden |
|   |   | 5 | [ ] | nooit  |
| - | geeft uiting aan zijn/haar waardering als één van zijn/haar mensen goed gewerkt heeft | 1 | [ ] | altijd |
|   |   | 2 | [ ] | vaak   |
|   |   | 3 | [ ] | soms   |
|   |   | 4 | [ ] | zelden |
|   |   | 5 | [ ] | nooit  |
| - | let erop dat iedereen zijn/haar best doet   | 1 | [ ] | altijd |
|   |   | 2 | [ ] | vaak   |
|   |   | 3 | [ ] | soms   |
|   |   | 4 | [ ] | zelden |
|   |   | 5 | [ ] | nooit  |
| - | staat er op dat alles volgens vastgestelde regels gebeurt                             | 1 | [ ] | altijd |
|   |   | 2 | [ ] | vaak   |
|   |   | 3 | [ ] | soms   |
|   |   | 4 | [ ] | zelden |
|   |   | 5 | [ ] | nooit  |
| - | spoort langzame werkers aan tot grotere inspanningen                                  | 1 | [ ] | altijd |
|   |   | 2 | [ ] | vaak   |
|   |   | 3 | [ ] | soms   |
|   |   | 4 | [ ] | zelden |
|   |   | 5 | [ ] | nooit  |

- |  | <u>Ja</u> (1) | <u>Nee</u> (2) |
|--|---------------|----------------|
| 53. Vindt u dat het in orde is met de veiligheid in het werk? ...                                | [ ]           | [ ]            |
| 54. Zijn er omstandigheden in het werk die een ongunstige invloed hebben op uw privéleven? ..... | [ ]           | [ ]            |
| 55. Voelt u zich in dit bedrijf voldoende gewaardeerd? .....                                     | [ ]           | [ ]            |
| 56. Vindt u uw beloning in overeenstemming met het werk dat u doet? .....                        | [ ]           | [ ]            |
| 57. Zijn uw vooruitzichten bij deze werkgever goed? .....  | [ ]           | [ ]            |
| 58. Al met al, vindt u nu zelf dat u goed, redelijk, matig of niet goed zit met uw werk?         |               |                |
|  | 1 [ ]         | goed           |
|  | 2 [ ]         | redelijk       |
|  | 3 [ ]         | matig          |
|  | 4 [ ]         | niet goed      |

---

Indien u nog opmerkingen heeft of suggesties voor de aanpak van ziekteverzuim,  
wilt u deze dan hieronder toelichten?

---



---

1 [ ]

---



---

TENSLOTTE WILLEN WIJ U HARTELIJK DANKEN VOOR UW MEDEWERKING

---

**Bijlage A5**

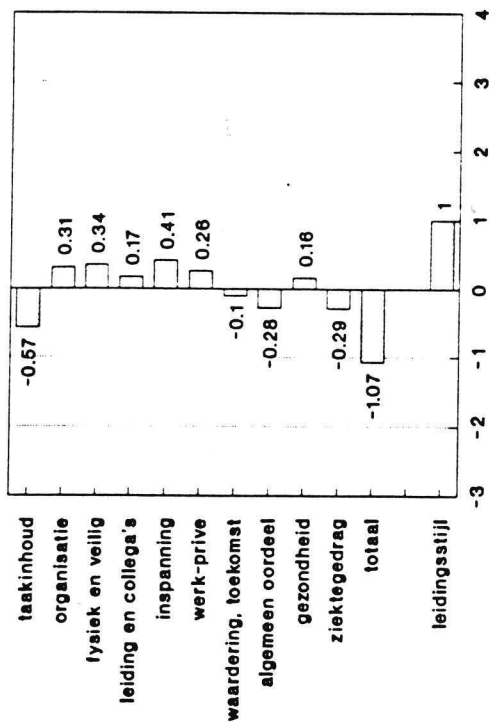
Ervaren werkbelasting en gezondheid naar functie





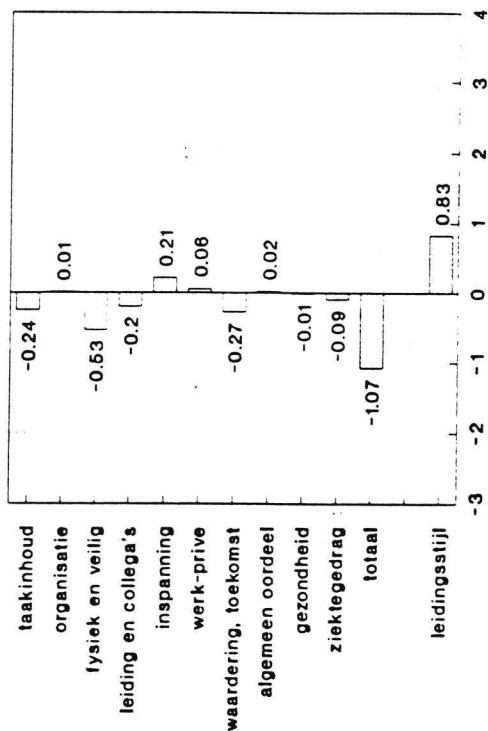
Bijlage A5: In onderstaande figuren is de ervaren werkbelasting en de gezondheid (VAG-somscores) van de verschillende horecafuncties grafisch weergegeven ten opzichte van de gemiddelde score van de horeca-medewerkers. Rechts van het gemiddelde betekent dat de score relatief ongunstiger is ten opzichte van de gemiddelde horeca-score. Links van het gemiddelde betekent dat de score relatief gunstig is ten opzichte van de gemiddelde horeca-score.

### chef-kok



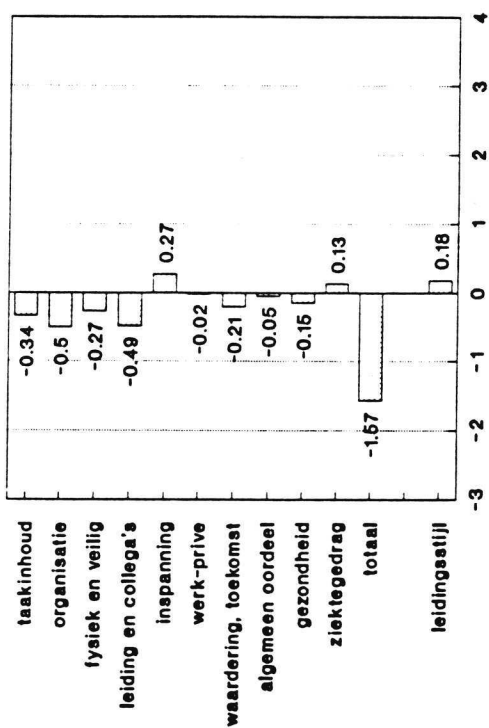
n = 10

### zelfstandig kok



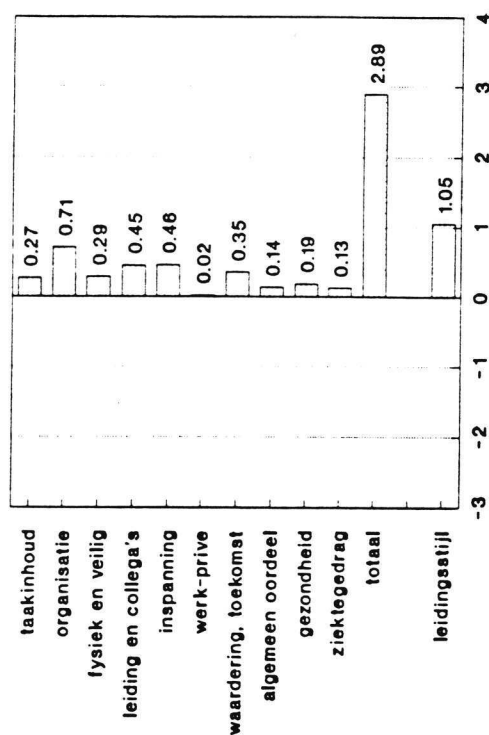
n=40

### leerling kok



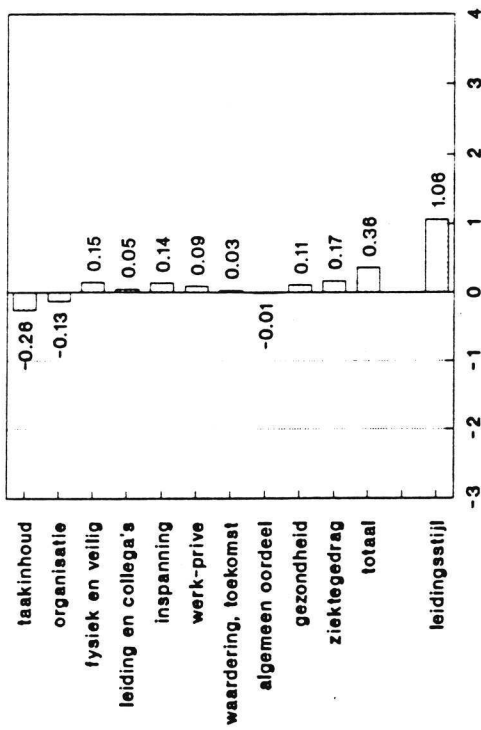
n=19

### ober-kelner



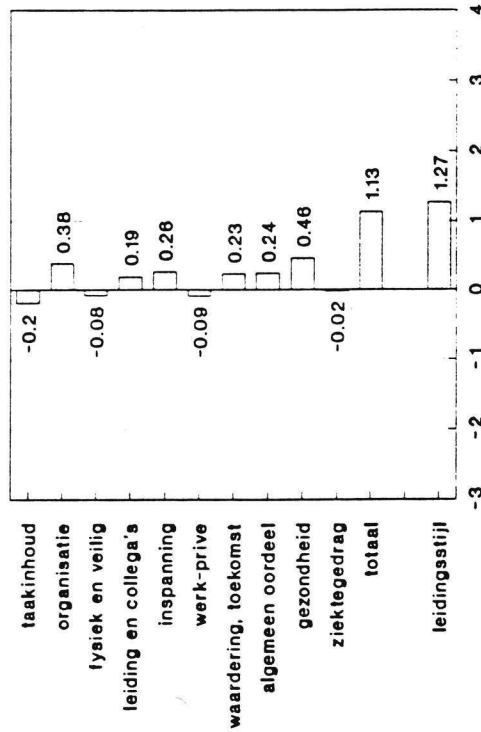
n=22

### kelner / serverster



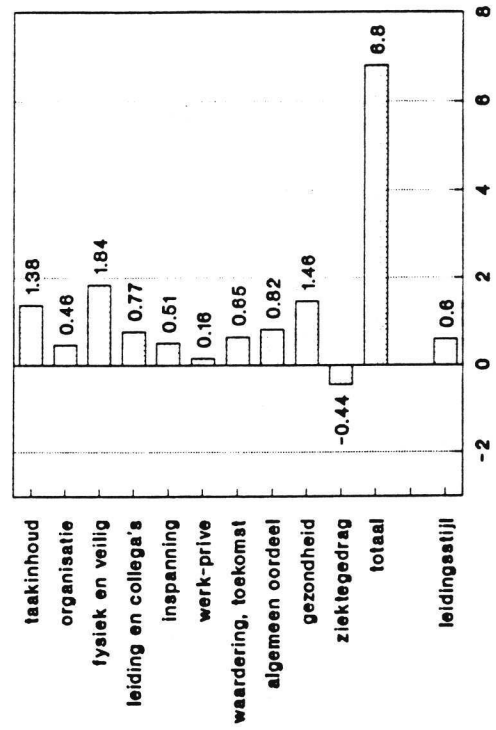
n=61

### leerling kelner / serverster



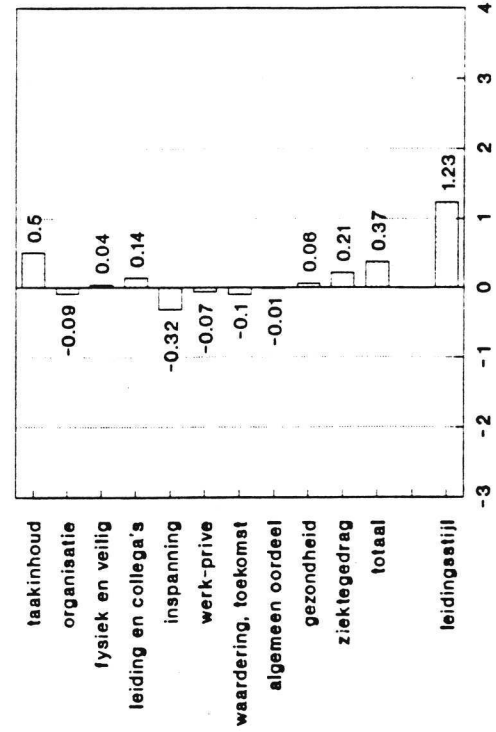
n=12

### afwasser



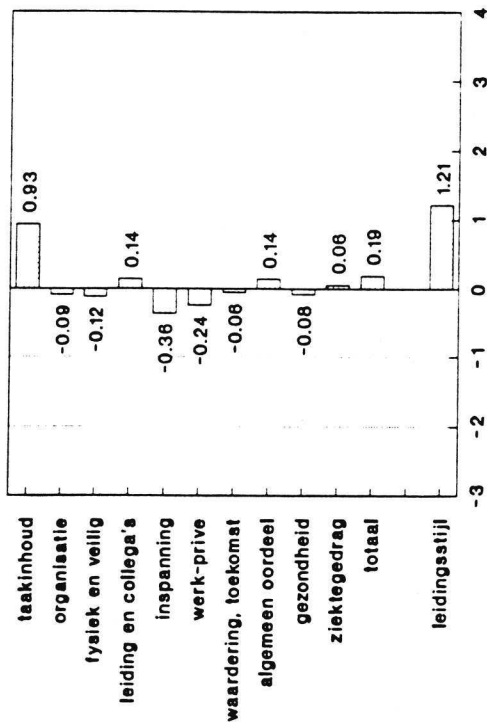
n=4

### countermedewerker



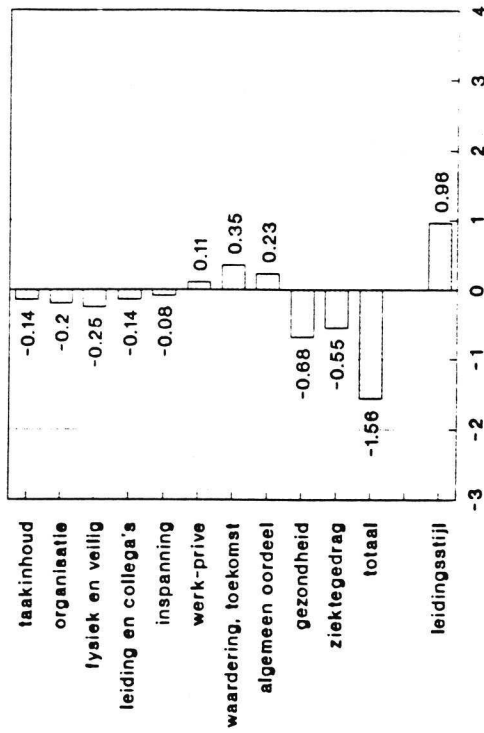
n=30

### huishoudelijk/algemene dienst



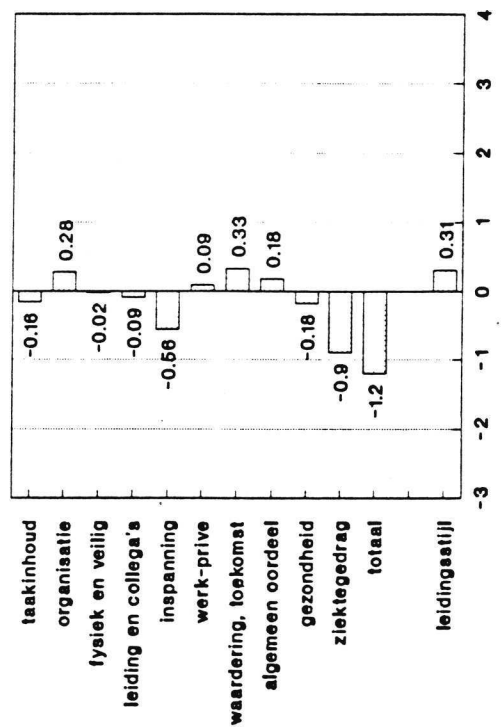
n=61

### administratief medewerker



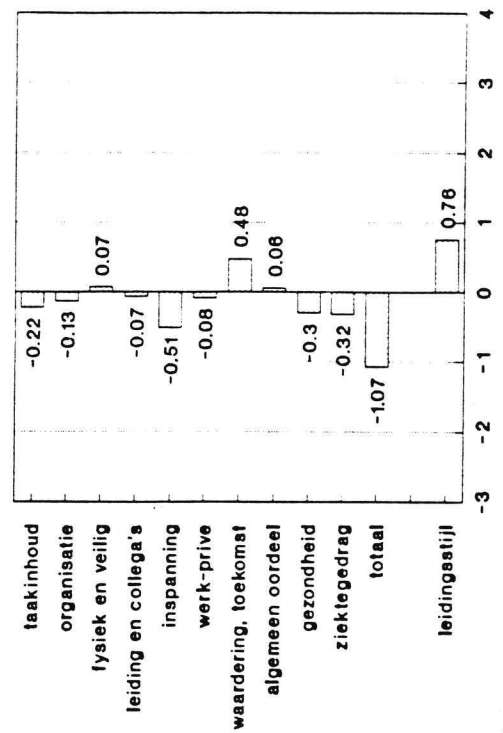
n=11

### medewerker technische dienst



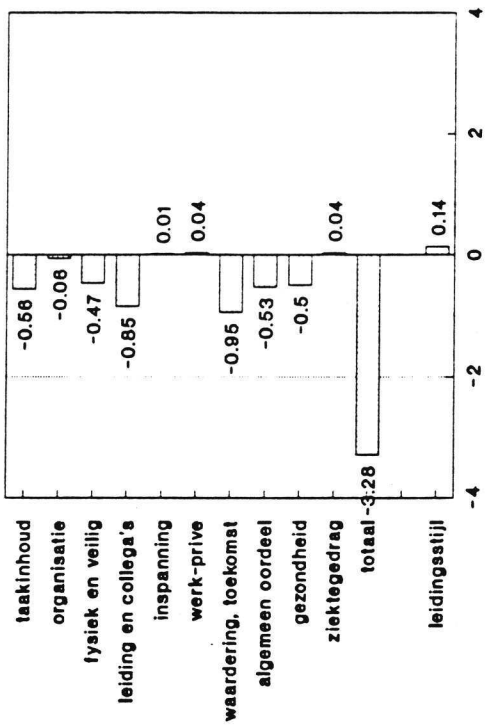
n=7

### receptionist

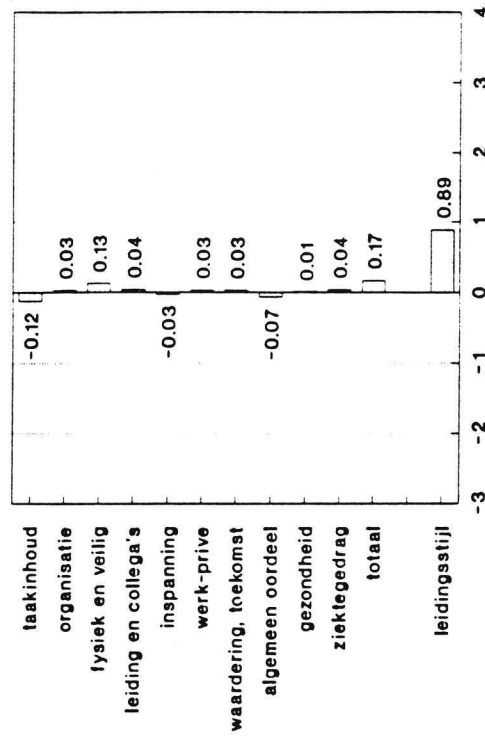


n=31

bedrijfsleider 'overige functies'



n=13



n=133



**Bijlage A6**

Verslag Workshop Horeca





## VERSLAG WORKSHOP "ZIEKTEVERZUIM IN DE HORECA"

De workshop is gehouden op 23 april 1992 op het kantoor van het Bedrijfschap Horeca te Den Haag. Twaalf ondernemers hadden toegezegd mee te doen aan de workshop. Drie ondernemers hadden van te voren afgebeeld. Uiteindelijk waren er slechts vijf ondernemers aanwezig, waarvan drie vertegenwoordigers van bedrijven met een hoog ziekteverzuim. Verder waren bij de workshop een vertegenwoordiger van het Bedrijfschap Horeca, een verzuimadviseur van het GAK en drie onderzoekers van het NIPG aanwezig.

### Doel van de workshop

Het doel was de bevindingen en voorgestelde maatregelen uit het onderzoek te toetsen aan de praktijkervaringen van de verschillende ondernemers.

Het programma zag er als volgt uit:

- welkomstwoord namens het Bedrijfschap Horeca;
- presentatie van de onderzoeksresultaten en voorlopige conclusies en aanbevelingen (zie sheets);
- discussie door de deelnemers;
- afsluiting.

### Opmerkingen naar aanleiding van de resultaten en conclusies

Het ziekmelden bij de chef kan een moeilijk punt zijn als er in het bedrijf geen onderling vertrouwen is (als de chef denkt dat de zieke simuleert). Het GAK erbij betrekken biedt niet altijd een oplossing: controleurs kunnen niet elke aanvraag om spoedcontrole inwilligen en dit leidt tot onvrede van de bedrijven, die vinden dat het GAK te weinig controleert. Het GAK is momenteel bezig met veranderingen op dit terrein.

Een paar bedrijven hebben vaste verzekeringsgeneeskundigen en rapporteurs die de werkplek en de mensen inmiddels kennen. Dit bedrijfsgericht werken wordt als positief ervaren. Ook voor de verzekeringsgeneeskundige geldt dat het belangrijk is op de hoogte te zijn van de werkplek. Dit mede in verband met het zoeken naar aangepast werk.

Het is belangrijk dat er duidelijke regels zijn over verzuimmelding. In een bedrijf komt het voor dat de zieke zich niet zelf ziekmeldt maar bijvoorbeeld de echtgenote dit doet. Dit kan voorkómen worden door werknemers duidelijk op hun rechten én plichten te wijzen en ze daar aan te houden.

Ook de ondernemers konden niet direct aangeven of bedrijven met een hoog verzuim mogelijk andersoortige bedrijven zijn. Wel werd genoemd dat countermedewerkers (een functie die vaker voorkomt in bedrijven met een hoog verzuim) vaak minder interessant werk hebben. Ook scholing werd genoemd als mogelijke verklarende factor, maar uit het onderzoek blijkt niet dat werknemers van bedrijven met een hoog verzuim minder scholing hebben dan werknemers van bedrijven met een laag verzuim.

#### Discussie naar aanleiding van het voorgestelde plan van aanpak

De discussie ging vooral over de vraag hoe er voor gezorgd kan worden dat werknemers hun verplichtingen naar het bedrijf toe nakomen.

Als voorbeeld werd het omgaan met huisregels aangehaald. Werknemers krijgen veelal bij indiensttreding de huisregels van het bedrijf mee. De mate waarin deze huisregels nageleefd worden, verschilt echter per bedrijf. Het is belangrijk om de werknemers duidelijk te maken dat het bedrijf er veel belang aan hecht dat de regels nageleefd worden. In één van de aanwezige bedrijven zetten de werknemers een handtekening onder de regels, en binden zich daarmee daadwerkelijk. Als er toch een regel wordt overtreden, wordt daar over gepraat en krijgt men een waarschuwing. Belangrijke voorwaarde hierbij is dat er van uit gegaan wordt dat iedere medewerker naast rechten ook plichten heeft tegenover bedrijf en collega's en dat men respect voor elkaar heeft.

Geconcludeerd werd dat als in bedrijven niet voldaan wordt aan deze voorwaarde, de leiding daar eerst iets aan zal moeten doen. Zolang de leiding zelf geen vertrouwen stelt in haar werknemers, zal er niets veranderen.

Tot slot is een arbeidsomstandigheden-checklist\* uitgedeeld aan alle ondernemers. Deze algemene checklist vormt een goede aanvulling op de checklist van het Bedrijfschap\*\*. Met behulp van deze lijsten kunnen eventuele knelpunten in het werk opgespoord worden.

#### Evaluatie

De onderzoeksresultaten waren voor de meeste ondernemers herkenbaar: De ondernemers hebben hun ervaringen met ziekteverzuim uitgewisseld en hebben gediscussieerd over de verschillende mogelijkheden om verzuim te bestrijden. Hierbij is gebleken dat ondernemers serieus naar elkaar luisteren, wat pleit voor voorlichting van ondernemers door ondernemers.

---

\* Afkomstig uit: M.A.J. Kompier & F.H.G. Marcelissen, Handboek Werkstress - een systematische aanpak voor de bedrijfspraktijk. Amsterdam, NIA, 1990.

\*\* Brochure Verbetering Arbeidsomstandigheden

Het door de onderzoekers gepresenteerde 'stappenplan' werd door de ondernemers nuttig en praktisch uitvoerbaar geacht. Voor de onderzoekers was het zinvol om voorbeelden uit de praktijk te horen. Ondanks de lage opkomst, is de workshop geslaagd te noemen.



**Bijlage B1**

Werkgeversenquête



## 1. RESULTATEN

### 1.1 Respons

In Tabel B1 is het responspercentage weergegeven dat is berekend door het aantal gerealiseerde interviews te delen op de som van het aantal gerealiseerde en het aantal geweigerde interviews. Het responspercentage is hoger dan verwacht werd op basis van het eerder uitgevoerde onderzoek door De Vries (1989).

Tabel B1 Responspercentages van de werkgeversinterviews

sector	laag verzuim			hoog verzuim			totaal
	aantal werknemers			aantal werknemers			
	1-4	5-19	≥20	1-4	5-19	≥20	
drankverstrekkers	71	75	-	46	67	-	63
maaltijdverstrekkers	50	39	83	63	83	83	61
logiesverstrekkers	71	60	86	71	56	63	67
totaal naar grootte	63	55	85	58	67	71	
totaal naar verzuim		64		64			64

Er zijn meer bedrijven benaderd dan het aantal bedrijven waar interviews gerealiseerd of geweigerd zijn. Een en veertig adressen bleken niet bruikbaar voor het onderzoek: sommige bedrijven bleken opgeheven te zijn of onlangs overgegaan naar een nieuwe eigenaar, enkele bedrijven bleken geen echte Horeca-gelegenheden te zijn (maar 'grensgevallen' zoals een camping, bungalow- of pretpark). In 35 gevallen slaagde men er niet in de ondernemers telefonisch te bereiken.

Ook klopten de GAK-gegevens met betrekking tot het aantal werknemers en de sector niet altijd. Aan het begin van het onderzoek was dit laatste geen probleem omdat die bedrijven doorgeschoven konden worden naar andere cellen. Aan het eind zijn hierdoor echter een aantal bedrijven afgevallen.

## 1.2 Algemene kenmerken van de onderzochte bedrijven

### *Gesprekspartner binnen de bedrijven*

De interviews hebben meestal met de eigenaar plaatsgevonden (68%) en in een veel geringer aantal gevallen met de bedrijfsleider (20%). Gesprekken werden vaker met de eigenaar gehouden in de sector 'drankverstrekkers' (80%) en in de kleine bedrijven (90%). In de grote bedrijven zijn meer dan een derde van de interviews (38%) gevoerd met noch de eigenaar, noch de bedrijfsleider maar met de (adjunct-) directeur, administrateur, manager, hoofd personeelszaken of een andere functionaris van personeelszaken.

### *Vijfenveertig-plussers in het bedrijf*

Bijna de helft van zowel de hoog (47%) als de laag (49%) verzuimende bedrijven hebben geen 45-plussers in dienst. Driekwart van de drankverstrekkende bedrijven en 70% van de kleine bedrijven hebben geen 45-plussers in dienst. De grote bedrijven hebben allemaal minimaal één 45-plusser in dienst.

### *Financieel-economische positie van het bedrijf*

De financieel-economische positie van de bedrijven wordt in het algemeen als goed of redelijk beoordeeld (92%). Bij bedrijven met een hoog verzuim wordt de financieel-economische status wat vaker (maar niet significant) als slechter aangegeven dan die van de bedrijven met een laag verzuim (Tabel B2).

Tabel B2 Het percentage bedrijven dat zegt een goede of redelijke financieel-economische status te hebben

	laag verzuim			hoog verzuim			totaal
	aantal werknemers			aantal werknemers			
	1-4	5-19	≥20	1-4	5-19	≥20	
drankverstrekkers	100	100	-	80	75	-	95
maaltijdverstrekkers	80	100	80	80	80	80	83
logiesverstrekkers	100	100	100	100	100	100	100
totaal naar grootte	93	100	91	87	86	90	
totaal naar verzuim		95		87			91



### Loonniveau

Het loonniveau van de onderneming wordt bijna geen enkele keer als lager maar meestal als gelijk of hoger beoordeeld vergeleken met dat van soortgelijke bedrijven in de regio. Dit verschilt niet tussen bedrijven met een hoog en laag verzuim maar wordt vaker door de logies verstrekkers en door de grote bedrijven als 'ongeveer gelijk' beoordeeld (75% en 81%, respectievelijk, voor de andere sectoren en de bedrijfsgroottes variëren de percentages tussen de 35% en 57%).

### Personeelszaken

Antwoorden op de vraag wie belast is met personeelszaken laten verschillen zien tussen bedrijven met een hoog en laag verzuim (Tabel B3). In bedrijven met een hoog verzuim is minder vaak de ondernemer/bedrijfsleider of de personeelsfunctionaris belast met personeelszaken maar wordt dit op andere wijze geregeld. Hier worden wel genoemd de echtgenote van de eigenaar, de administrateur.

Tabel B3 Het percentage bedrijven dat zegt dat iemand 'anders' dan de ondernemer/bedrijfsleider of de personeelsfunctionaris belast is met personeelszaken

	laag verzuim			hoog verzuim			totaal
	aantal werknemers			aantal werknemers			
	1-4	5-19	≥20	1-4	5-19	≥20	
drankverstrekkers	-	-	-	20	50	-	16
maaltijdverstrekkers	-	-	-	-	-	20	3
logiesverstrekkers	-	-	-	20	20	20	9
totaal naar grootte	-	-	-	13	21	20	
totaal naar verzuim		-			18		9

### Personeelswerving afgelopen twee jaar

Tweederde van de geïnterviewden gaf aan dat de personeelswerving de afgelopen twee jaar 'niet zo makkelijk' was (zie ook Tabel B4). Het was vaker 'niet zo gemakkelijk' voor bedrijven met een hoog verzuim (72%) dan voor bedrijven met een laag verzuim (60%). Het verschil naar verzuimtype is significant voor de middelgrote bedrijven ( $X^2=4,7$ ;  $p < 0,05$ ).

Tabel B4 Het percentage bedrijven dat zegt dat het de afgelopen twee jaar over het algemeen niet zo makkelijk was om aan geschikt personeel te komen

	laag verzuim			hoog verzuim			totaal
	aantal werknemers			aantal werknemers			
	1-4	5-19	≥20	1-4	5-19	≥20	
drankverstrekkers	40	50	-	40	75	-	53
maaltijdverstrekkers	60	60	80	80	100	60	73
logiesverstrekkers	60	33	100	60	80	80	69
totaal naar grootte	53	47	91	60	86	70	
totaal naar verzuim		60		72			66

### Personele bezetting

Op de vraag of er momenteel een normale -, onder - of overbezetting van personeel was verschillen bedrijven met een hoog en laag verzuim nauwelijks: 65% van de laagverzuimende bedrijven en 72% van de hoogverzuimende bedrijven zegt momenteel een normale bezetting te hebben. Middelhete en grote bedrijven hebben een iets grotere onderbezetting (29%) dan kleine bedrijven (20%).

### Functies werknemers

Zoals mag worden verwacht is de verscheidenheid aan functies het geringst in de kleine bedrijven. Het komt vaker voor dat de genoemde functie-omschrijvingen niet van toepassing zijn op de werknemers van de kleine bedrijven omdat zij 'all-round' zijn. In dat geval is de functiecategorie 'overig' gebruikt. Ook is de diversiteit aan functies in drankverstrekkende bedrijven geringer dan in maaltijd- en logiesverstrekkende bedrijven.

Opvallend is dat de diversiteit aan functies beperkter lijkt in de bedrijven met een hoog verzuim. Zes van de 14 genoemde functies komen hier minder vaak voor. In bedrijven met een hoog verzuim zijn veelal geen leerlingen werkzaam (leerling kok, leerling kelner-serveerster) en is minder vaak sprake van specifieke 'horeca-functies' als een chef-kok en ober-kelner. Ook is er minder vaak een afwasser aanwezig in bedrijven met een hoog verzuim. De functie van countermedewerker is de enige die vaker voorkomt in bedrijven met een hoog verzuim. De categorie 'overig' is in gelijke mate gebruikt voor bedrijven met hoog als met een laag verzuim.

### 1.3 Verschillen in verzuim samenhangend met verzuimbeleid

#### *Verzuim een probleem?*

Zestien procent van de bedrijven met een laag verzuim tegenover 44% van de bedrijven met een hoog verzuim vinden het verzuim een probleem (zie ook Tabel B5;  $X^2=7,4$ ;  $p < 0,01$ ). Het verschil is met name zichtbaar bij de middelgrote bedrijven ( $X^2= 6,1$ ;  $p < 0,05$ ). De meeste bedrijven konden niet aangeven of vooral het korte dan wel het lange verzuim problematisch was (71%). Dit hangt waarschijnlijk samen met het feit dat veel ondernemers/bedrijfsleiders hier geen informatie over hadden (zie verderop). Bedrijven met een hoog verzuim vinden vaker zowel kort verzuim als lang verzuim een probleem.

Tabel B5 Het percentage bedrijven dat verzuim een probleem vindt

	laag verzuim			hoog verzuim			totaal
	aantal werknemers			aantal werknemers			
	1-4	5-19	$\geq 20$	1-4	5-19	$\geq 20$	
drankverstrekkers	20	-	-	20	50	-	21
maaltijdverstrekkers	40	-	-	60	40	60	33
logiesverstrekkers	20	17	33	20	80	20	31
totaal naar grootte	27	6	18	33	57	40	
totaal naar verzuim		16		44			29

Als *redenen* voor het als problematisch ervaren van verzuim wordt vooral aangegeven dat het problemen geeft met vervanging (20%). Er zijn echter grote verschillen in de mate waarin dit als reden wordt genoemd bij bedrijven met een hoog of laag verzuim: 5% van de bedrijven met een laag verzuim heeft problemen met vervanging, terwijl 34% van de bedrijven met een hoog verzuim aangeeft dat hiermee problemen zijn.

Als tweede, overigens met vervangingsproblemen samenhangende, reden wordt aangegeven dat collega's harder moeten werken (11%); 7% van de bedrijven met een laag verzuim noemt dit als reden en 15% van de bedrijven met een hoog verzuim.

Redenen als dat er sprake is van oneigenlijk verzuim, roosters omgezet moeten worden en klanten minder goed worden geholpen, worden in veel geringere mate genoemd (3% tot 6%).

In 62% van de bedrijven is de geïnterviewde echter niet bekend met het ziekteverzuimpercentage van het bedrijf in 1990. Het verzuim was wat minder vaak *bekend* bij bedrijven met een hoog verzuim (tabel B6).

Tabel B6 Het percentage bedrijven waarin het ziekteverzuim van het betreffende bedrijf over 1990 bij de geïnterviewde bekend was

	laag verzuim			hoog verzuim			totaal
	aantal werknemers			aantal werknemers			
	1-4	5-19	≥20	1-4	5-19	≥20	
drankverstrekkers	10	100	-	0	100	-	58
maaltijdverstrekkers	0	40	60	20	0	40	27
logiesverstrekkers	60	33	33	40	40	20	38
totaal naar grootte	27	59	45	20	43	30	
totaal naar verzuim		44		31			38

Indien het verzuim bekend was, werd deze informatie in 62% van de bedrijven via een eigen registratiesysteem verkregen en in 10% van de gevallen via het ZiekteRegistratieSysteem van het GAK. Deze laatste situatie werd alleen genoemd wanneer het bedrijf een hoog verzuim had. In 28% van de bedrijven werd deze informatie 'anders' verkregen. Er werd dan geantwoord dat de vraag niet van toepassing is omdat er zich geen ziektegeval had voorgedaan of dat het ziekteverzuim door de persoon zelf of 'in het hoofd' bijgehouden werd. Eénmaal is geantwoord dat men een brief van het GAK had gekregen die meldde dat het bedrijf een laag verzuim had.

Bedrijven met een hoog verzuim beoordelen hun verzuim veelal te laag. Van de acht bedrijven met een hoog verzuim waarvan de geïnterviewde aangaf bekend te zijn met het eigen verzuimpercentage over 1990, gaven vijf geïnterviewden aan dat het verzuim in 1990 10% of meer was en drie dat het verzuim 12% of meer was.

De geïnterviewden is gevraagd een schatting te geven van het verzuim, uitgaande van het gegeven dat het verzuimpercentage in de totale Horeca over 1990 op 8% lag. In het totaal gaven vijfendertig (43%) van de bedrijven, waaronder de 21 bedrijven die het percentage kenden, geen schatting van het verzuim. Als andere reden dan het reeds kennen van het percentage, werd wel genoemd dat het bedrijf alleen parttimers in dienst had en de geïnterviewde geen idee had van het ziekteverzuim. Slechts drie van de 22 bedrijven (14%) met een hoog verzuim die een schatting van hun verzuim

gaven, schatten het eigen verzuimpercentage op 10% of meer. De 19 overige bedrijven met een hoog verzuim (86%) schatten hun verzuim lager dan 10% in.

Bedrijven met een laag verzuim beoordelen hun verzuim daarentegen zelden als te hoog. Indien men zei het verzuimpercentage te weten gaf niemand aan dat het verzuim hoger dan 7% was. Van de bedrijven met een laag verzuim waarvoor een schatting van het verzuimpercentage in 1990 werd gegeven schatte slechts 4% dit hoger dan 7%\*.

#### *Melding ziekteverzuim*

Instructies aan het personeel over de melding van het ziekteverzuim zijn meestal mondeling (63%). In 18% van de bedrijven gebeurt dit schriftelijk, met name in de grote bedrijven. In 16% van de bedrijven zijn er geen vaste afspraken voor de melding van het ziekteverzuim. Bedrijven met een hoog en een laag verzuim onderscheiden zich niet in de wijze waarop afspraken over de melding van het verzuim zijn geregeld.

In die bedrijven waar afspraken zijn houden de werknemers zich over het algemeen aan de afspraken.

De werknemers melden zich meestal ziek bij de directe chef (70%). Dit gebeurt iets vaker bij bedrijven met een laag verzuim (74%) dan bij bedrijven met een hoog verzuim (67%).

In 76% van de bedrijven wordt altijd of meestal door degene die de telefoon aanneemt gevraagd naar de aard van de klachten. In 63% van de bedrijven wordt altijd of meestal gevraagd naar de ernst van de klachten en in 51% van de bedrijven wordt altijd of meestal gevraagd naar het tijdstip waarop men weer aan het werk kan. In bedrijven met een hoog verzuim wordt wat minder vaak gevraagd naar de aard van het verzuim en naar het tijdstip waarop men weer aan het werk kan. Mogelijk hangt dit samen met het feit dat het in bedrijven met een hoog verzuim vaker 'iemand anders' dan de directe chef is die de ziekmelding aanneemt. Deze vragen worden wat vaker in bedrijven met een laag verzuim gesteld om zowel redenen van interesse als planning.

---

\* Acht van de 39 bedrijven met een hoog verzuim (20%) wisten hun verzuimpercentage (vijf bedrijven) of schatten het eigen ziekteverzuimpercentage in 1990 juist (drie bedrijven): 10% of meer. In werkelijkheid had in 1990 82% van de bedrijven in de 'hoog verzuim' categorie een verzuimpercentage van 10% of meer. Iets minder, 69%, had in dat jaar zelfs een verzuimpercentage van 12% of meer. In de 'laag verzuim' categorie daarentegen hadden in dat jaar op één na alle bedrijven een verzuimpercentage van 6% of minder. Een bedrijf had in 1990 een verzuimpercentage van 6.6%.

*Activiteiten bij ziekte*

Wanneer een werknemer langer dan twee weken ziek is, wordt in 60% van de bedrijven altijd of meestal telefonisch contact met de werknemer opgenomen door de ondernemer, bedrijfsleider of directe chef, in 51% van de bedrijven wordt altijd of meestal een kaart, bloemetje of fruit gestuurd en in 43% van de gevallen is het de geïnterviewde bekend dat er altijd of meestal telefonisch contact wordt opgenomen door de collega's. In 30% van de bedrijven wordt altijd of meestal een huisbezoek gebracht door de collega's en in 23% van de bedrijven wordt een huisbezoek gebracht door de ondernemer, bedrijfsleider of directe chef. In bedrijven met een laag verzuim wordt wat vaker (echter niet significant) een kaart, bloemetje of fruit gestuurd dan in bedrijven met een hoog verzuim (tabel B7).

Ook nemen in bedrijven met een laag verzuim de collega's iets vaker telefonisch contact op met de werknemer als deze twee weken of langer ziek is. Het grootste verschil in 'activiteiten bij ziekte' tussen bedrijven met een hoog en laag verzuim is echter dat in bedrijven met een hoog verzuim bij langduriger ziekte van de werknemer de chef significant vaker telefonisch contact met de werknemer opneemt (tabel B8;  $X^2 = 4,5$ ;  $p < 0,05$ ). Dit verschil is met name zichtbaar bij de grote bedrijven en bij de drankverstrekkende bedrijven ( $X^2 = 4,1$ ;  $p < 0,05$ ).

Tabel B7 Het percentage bedrijven dat zegt altijd of meestal een kaart, bloemetje of fruit te sturen als een werknemer langer dan twee weken ziek is

	laag verzuim			hoog verzuim			totaal
	aantal werknemers			aantal werknemers			
	1-4	5-19	≥20	1-4	5-19	≥20	
drankverstrekkers	60	33	-	20	100	-	50
maaltijdverstrekkers	60	60	60	60	60	80	63
logiesverstrekkers	60	33	83	0	40	20	40
totaal naar grootte	60	41	73	27	64	50	
totaal naar verzuim		56		46			51

*Tabel B8* Het percentage bedrijven waarvan de ondernemer, bedrijfsleider of directe chef altijd of meestal telefonisch contact opneemt met de werknemer als deze langer dan twee weken ziek is

	laag verzuim			hoog verzuim			totaal
	aantal werknemers			aantal werknemers			
	1-4	5-19	≥20	1-4	5-19	≥20	
drankverstrekkers	80	50	-	100	100	-	84
maaltijdverstrekkers	40	60	20	60	80	60	53
logiesverstrekkers	20	50	33	40	60	80	47
totaal naar grootte	47	53	27	67	79	70	
totaal naar verzuim		44		72			57

### *Financiële gevolgen bij ziekte*

Als een werknemer zich vaker dan één keer per half jaar ziek meldt betaalt 49% van de bedrijven het volledige loon door zonder inhouding van een verlofdag. In 35% van de bedrijven wordt echter de eerste dag meestal ingehouden op het loon en bij 4% van de bedrijven wordt de eerste dag meestal geboekt als een snipperdag. Deze percentages liggen nagenoeg gelijk voor bedrijven met een hoog en bedrijven met een laag verzuim.

Op de vraag of werknemers 'zwart' doorbetaald worden wanneer zij wekelijks meer uren werken dan er geregistreerd staan bij het GAK, of dat alleen de door het GAK geregistreerde uren bij ziekte vergoed worden, antwoordt 77% dat niemand gedeeltelijk zwart werkt en 'doorbetaling' dus niet van toepassing is. In 22% van de bedrijven worden zwarte uren niet doorbetaald. Deze percentages liggen gelijk voor bedrijven met een hoog en laag verzuim.

### *Contact met het GAK*

In 83% van zowel de bedrijven met een hoog als met een laag verzuim, vindt de ziekmelding bij het GAK altijd of meestal op de eerste ziektedag plaats.

In 61% van zowel de bedrijven met een hoog als met een laag verzuim krijgt de werknemer, wanneer deze twee weken ziek is, binnen deze periode huisbezoek van een controleur van het GAK. De geïnterviewde weet meestal niet (61%) of de werknemer in geval van ziekte een formulier toegestuurd krijgt van het GAK waarop hij of zij de klachten moet aangeven.

Veertig procent van de bedrijven heeft de afgelopen twee jaar een spoedcontrole aangevraagd bij het GAK. Dit percentage was enigszins hoger voor bedrijven met een hoog verzuim (tabel B9).

Door logiesverstrekkers en door de kleine bedrijven is de afgelopen twee jaar significant vaker een spoedcontrole aangevraagd.

Tabel B9 Het percentage bedrijven dat in de afgelopen twee jaar een spoedcontrole bij het GAK heeft aangevraagd

	laag verzuim			hoog verzuim			totaal
	aantal werknemers			aantal werknemers			
	1-4	5-19	≥20	1-4	5-19	≥20	
drankverstrekkers	20	17	-	0	50	-	21
maaltijdverstrekkers	20	20	80	40	40	80	47
logiesverstrekkers	20	33	67	20	60	80	47
totaal naar grootte	20	24	73	20	50	80	
totaal naar verzuim		35		46			40

Bijna eenderde van de bedrijven heeft de afgelopen twee jaar contact gehad met de GAK-arts (29%). Dit is, zoals mag worden verwacht, significant vaker het geval geweest voor bedrijven met een hoog verzuim (36%;  $X^2= 3,9$ ;  $p < 0,05$ ; Tabel B10). Ook blijkt het contact vaker plaats te vinden in de grote bedrijven.

Bij de bedrijven die wel eens contact hadden met de GAK-arts was dit vanwege overleg over de achtergrond van de ziekte van een werknemer (72%), overleg over de terugkeer van een zieke werknemer (64%), overleg over een afkeuringsgeval (64%) of een aanvraag voor een spoedcontrole (56%).

Tabel B10 Het percentage bedrijven dat de afgelopen twee jaar contact heeft gehad met de GAK-arts

	laag verzuim			hoog verzuim			totaal
	aantal werknemers			aantal werknemers			
	1-4	5-19	≥20	1-4	5-19	≥20	
drankverstrekkers	0	17	-	40	25	-	21
maaltijdverstrekkers	0	20	60	40	20	20	27
logiesverstrekkers	20	0	67	0	40	100	38
totaal naar grootte	7	12	64	4	29	60	
totaal naar verzuim		23		36			29

Overleg over de terugkeer van een werknemer vond vaker plaats bij bedrijven met een hoog verzuim (75%, tegenover 44% voor bedrijven met een laag verzuim). Contact wegens een



spoedcontrole vond relatief vaak plaats bij bedrijven met een laag verzuim (77%, tegenover 44% bij bedrijven met een hoog verzuim).

### Aangepast werk

Wanneer een werknemer na een periode van ziekte nog niet voldoende hersteld is om de taken weer volledig te hervatten is men soms wel in staat om alvast gedeeltelijk aan het werk te gaan. In 49% van de bedrijven is het wel voorgekomen dat een werknemer tijdens herstel van ziekte lichter werk krijgt of minder uren werkt. Dit komt vaker voor in bedrijven met een hoog verzuim vergeleken met bedrijven met een laag verzuim ( $X^2= 4.8$ ;  $p < 0.05$ ), met name wanneer de bedrijven klein of middelgroot zijn (Tabel B11).

Als meest genoemde reden dat *de afgelopen twee jaar* geen aangepast werk is aangeboden wordt genoemd dat er in deze periode geen ziektegevallen zijn geweest die daarvoor in aanmerking kwamen (55% van de bedrijven waar geen aangepast werk plaatsvindt). Deze reden wordt vaker genoemd door bedrijven met een laag verzuim (63%) dan door bedrijven met een hoog verzuim (40%). De hierna meest genoemde reden is dat de functies zich er niet goed voor lenen (31%).

Tabel B11 Het percentage bedrijven waarin het wel eens voorkomt dat de werknemer tijdens het herstel van ziekte lichter werk krijgt of minder uren werkt

	laag verzuim			hoog verzuim			totaal
	aantal werknemers			aantal werknemers			
	1-4	5-19	≥20	1-4	5-19	≥20	
drankverstrekkers	0	50	-	40	75	-	42
maaltijdverstrekkers	0	20	100	60	40	100	53
logiesverstrekkers	0	17	100	40	40	100	50
totaal naar grootte	0	29	100	47	50	100	
totaal naar verzuim		37		62			49

Bij éénderde van de bedrijven vindt een terugkeergesprek plaats na twee weken verzuim, bij 61% vindt dat niet plaats en 7% heeft deze vraag als 'niet van toepassing' beantwoord. Bij bedrijven met een hoog verzuim gebeurt z'on gesprek wat vaker dan in bedrijven met een laag verzuim (38% en 26%, respectievelijk).

### *Opvang bij ziekte*

Gevraagd is naar de wijze waarop het werk wordt opgevangen bij ziekte van een medewerker. Bij 16% van de bedrijven wordt meestal extern personeel ingeschakeld. Bij 9% worden de taken van de zieke werknemer meestal tijdelijk niet uitgevoerd en bij 42% moeten de collega's meestal harder werken binnen hun normale werktijd. Bij 40% komt het meestal voor dat de taken van de zieke werknemer overgenomen worden door collega's, zonder dat dit extra werkdruk geeft. Bij 17% van de bedrijven komt het meestal voor dat collega's overuren moeten maken. Het intrekken van een snipperdag gebeurt slechts in één bedrijf in de meeste gevallen. In 50% van de bedrijven moeten meestal of altijd de roosters aangepast worden. Er zijn geen verschillen tussen bedrijven met een hoog verzuim en laag verzuim in de wijze waarop de opvang geregeld wordt.

*Als vanwege een ziektegeval het verlof van een andere werknemer moet worden ingetrokken, en men maakt hiertegen bezwaar, dan wordt het verlof meestal niet ingetrokken (93%). Alleen de geïnterviewden van de bedrijven met een laag verzuim zoeken een andere oplossing zoals het inzetten van part-timers.*

Als roosters moeten worden aangepast wegens een ziektegeval overlegt 74% van de bedrijven *vooraf* met de betreffende medewerkers. Als deze bezwaar maken tegen de verandering wordt daar meestal (71%) rekening mee gehouden.

### *Aansluiting bij een BGD*

Het overgrote deel van de bedrijven (93%) is *niet* aangesloten bij een BGD of een andere vorm van bedrijfsgezondheidszorg.

## **1.4 Kenmerken van de werksituatie als voorspellers van verzuim**

### *Arbeidsinhoud*

Oorzaken voor verzuim kunnen liggen in de werkdruk. Ten aanzien van werkdruk is vooral gevraagd of tegenover de geïnterviewde de afgelopen 12 maanden hierover wel eens *klachten zijn geuit*. In dertien procent van de onderzochte bedrijven zijn het afgelopen jaar klachten geuit over overwerk. Dit gebeurt in nagenoeg gelijke mate in bedrijven met een laag als met een hoog verzuim (13%) en komt vooral voor in logiesverstrekkende bedrijven (22%) en in de grotere bedrijven (38%).

In 38% van de bedrijven wordt aangegeven dat er klachten over werkdruk ten gevolge van gebrek aan personeel zijn. Er is hierin nagenoeg geen verschil tussen bedrijven met een hoog en met een laag verzuim.

Toch wordt in 23% van de bedrijven aangegeven dat er klachten zijn over te weinig werk. Dit komt iets vaker voor bij bedrijven met een hoog verzuim (28%, tegenover 19% bij bedrijven met een laag verzuim). In 28% van de bedrijven wordt aangegeven dat er klachten zijn over teveel pieken en dalen in werkdruk. Ook dit is wat vaker het geval bij bedrijven met een hoog verzuim (33%) dan bij bedrijven met een laag verzuim (23%), vaker in de logiesverstrekkende bedrijven (34%) en vaker in de grote bedrijven (38%).

In een klein percentage van de onderzochte bedrijven (2 à 3 procent) wordt aangegeven dat de werknemer bij terugkeer na ziekte minder aantrekkelijk werk toebedeeld krijgt. Bedrijven met een hoog en laag verzuim verschillen hierin niet.

De vraag of er in de afgelopen twee jaren bepaalde *maatregelen* zijn getroffen om het overwerk terug te dringen wordt door 40% van de bedrijven bevestigend beantwoord. Dit is wel vaker gebeurd in de bedrijven met een laag verzuim (47%) dan in de bedrijven met een hoog verzuim (33%), met name in de middelgrote bedrijven (verschil is echter niet significant; Tabel B12).

Tabel B12 Het percentage bedrijven waarin de afgelopen twee jaar maatregelen getroffen zijn met het doel de werkdruk terug te dringen

	laag verzuim			hoog verzuim			totaal
	aantal werknemers			aantal werknemers			
	1-4	5-19	≥20	1-4	5-19	≥20	
drankverstrekkers	20	67	-	20	0	-	32
maaltijdverstrekkers	20	40	100	60	41	60	53
logiesverstrekkers	20	50	50	20	0	60	34
totaal naar grootte	20	53	73	33	14	60	
totaal naar verzuim		47		33			40

In 56% van de bedrijven wordt aangegeven dat er een verbetering heeft plaatsgevonden van de afstemming tussen het personeel en de verwachte drukte. Bedrijven met een hoog en laag verzuim noemen deze maatregel in nagenoeg gelijke mate. Slechts 10% van de bedrijven, zowel met hoog als met laag verzuim, geven aan dat er sprake is van een betere spreiding van de klantenstroom over de dag of de week.

Eénderde van de bedrijven geeft aan dat de laatste twee jaar meer afwisseling is gekomen in de taken of dat taakrotatie is toegenomen. Dit komt twee keer zo vaak voor bij bedrijven met een laag verzuim (Tabel B13;  $X^2= 5,8$ ;  $p < 0,02$ ). Het verschil zit met name in de kleine en middelgrote bedrijven.

Tabel B13: Het percentage bedrijven waarin de afgelopen twee jaar een toename heeft plaatsgevonden van de afwisseling in taken of van taakrotatie

	laag verzuim			hoog verzuim			totaal
	aantal werknemers			aantal werknemers			
	1-4	5-19	$\geq 20$	1-4	5-19	$\geq 20$	
drankverstrekkers	20	50	-	20	25	-	32
maaltijdverstrekkers	60	60	0	20	0	20	27
logiesverstrekkers	20	33	83	0	20	60	38
totaal naar grootte	33	47	45	13	14	40	
totaal naar verzuim		42		21			32

### Arbeidsomstandigheden

Ook ten aanzien van de arbeidsomstandigheden is de vraag gesteld of hierover bij de geïnterviewde de afgelopen 12 maanden wel eens klachten zijn geuit.

In weinig (11%) bedrijven zijn het afgelopen jaar klachten geuit over de routing, iets vaker in bedrijven met een hoog verzuim (15%) dan in bedrijven met een laag verzuim (7%).

Er worden nauwelijks klachten geuit over de lichamelijke belasting die wordt veroorzaakt door de apparatuur of de hulpmiddelen waarmee men moet werken (7%). Als ze worden geuit gebeurt dat iets vaker in de middelgrote en grote bedrijven met een hoog verzuim (7% en 30%, respectievelijk, in vergelijking tot 0% en 12% in middelgrote en grote bedrijven met laag verzuim). De percentages van bedrijven waar rugklachten zijn geuit komen overeen met de percentages bedrijven waar klachten over de lichamelijke belasting zijn geuit.

Er zijn betrekkelijk weinig klachten geuit over de veiligheid van apparaten (6%) en over ongelukjes ten gevolge van onveilige situaties in het bedrijf (11%). De klachten zijn in gelijke mate geuit in bedrijven met een hoog en laag ziekteverzuim.

In 44% van de bedrijven zijn wel klachten geuit over het klimaat (hitte, onfrisse lucht e.d.). In 16% van de bedrijven zijn klachten geuit over gebrekkige kleedruimtes, in 10% van de bedrijven over de

werkkleding. Er is echter nagenoeg geen verschil tussen bedrijven met een hoog of een laag verzuim.

Iets meer klachten zijn in bedrijven met een hoog verzuim geuit over de toiletten (8%, tegenover 2% in bedrijven met laag verzuim) en over de kantine (13%, tegenover 2% in bedrijven met een laag verzuim).

Op de vraag of er de afgelopen twee jaar ook *maatregelen* zijn getroffen om de arbeidsomstandigheden te verbeteren wordt door 35% van de bedrijven geantwoord dat de routing verbeterd is, wordt door 76% geantwoord dat de apparatuur of hulpmiddelen zijn verbeterd en wordt door 48% geantwoord dat het klimaat verbeterd is. Alleen ten aanzien van het laatste, de klimaatverbeteringen, verschillen bedrijven met een hoog en een laag verzuim enigszins (niet significant): in bedrijven met een laag verzuim zijn vaker klimaatverbeteringen aangebracht (56%) dan in bedrijven met een hoog verzuim (39%) (tabel B14).

Tabel B14 Het percentage bedrijven dat zegt klimaatverbeteringen te hebben aangebracht

	laag verzuim			hoog verzuim			totaal
	aantal werknemers			aantal werknemers			
	1-4	5-19	≥20	1-4	5-19	≥20	
drankverstrekkers	60	0	-	20	25	-	26
maaltijdverstrekkers	60	80	80	40	40	80	63
logiesverstrekkers	40	33	50	40	20	20	34
totaal naar grootte	53	35	50	33	29	50	
totaal naar verzuim		49		36			43

### Arbeidsvoorwaarden

#### Roosters en werktijden

Ten aanzien van arbeidsvoorwaarden, vooral de roosters en werktijden, is niet alleen naar geuite klachten of getroffen maatregelen gevraagd maar zijn ook een aantal feitelijke vragen gesteld.

Een vergelijkbaar percentage bedrijven met een hoog en laag verzuim hebben gebroken diensten (29%), zondagsdiensten (74%), vroege diensten (vóór 7 uur beginnen; 24%), late diensten (87%), nachtdiensten (34%), diensten met vaste begin- en eindtijden (89%), diensten met variërende begin- en eindtijden (63%), regelmatig werkweken van meer dan 38 uur (39%) en regelmatig werkdagen van meer dan 8 uur (62%). In 83% van de bedrijven heeft het personeel inspraak bij de samen-

stelling van de dienstroosters en in 92% van de bedrijven kunnen achteraf nog wijzigingen worden aangebracht op verzoek van medewerkers.

Het komt bij bedrijven met een laag verzuim wat vaker voor dat wekelijks pauzes van het personeel vervallen, worden verschoven of worden onderbroken (Tabel B15). Dit verschil zit vooral bij de kleine bedrijven ( $X^2= 5,0$ ;  $p < 0,05$ ). Het intrekken van verlofdagen komt in tweederde van de bedrijven zelden of nooit voor en verschilt niet tussen bedrijven met een hoog of met een laag verzuim.

Tabel B15 Het percentage bedrijven waar wekelijks pauzes vervallen, verschuiven of onderbroken worden

	laag verzuim			hoog verzuim			totaal
	aantal werknemers			aantal werknemers			
	1-4	5-19	$\geq 20$	1-4	5-19	$\geq 20$	
drankverstrekkers	0	33	-	0	25	-	16
maaltijdverstrekkers	60	20	20	0	40	20	27
logiesverstrekkers	20	0	33	0	0	20	13
totaal naar grootte	27	18	27	0	21	20	
totaal naar verzuim		23		13			18

Ondanks het feit dat er over het algemeen weinig verschillen lijken te zijn in de objectieve kenmerken van de roosters en werktijden bij bedrijven met een hoog en een laag verzuim zijn er de afgelopen 12 maanden vaker *klachten geuit* over de roosters in bedrijven met een hoog verzuim (Tabel B16;  $X^2= 4,7$ ;  $p < 0,05$ ).

Tabel B16 Het percentage bedrijven waarin de afgelopen 12 maanden klachten zijn geuit over de roosters

	laag verzuim			hoog verzuim			totaal
	aantal werknemers			aantal werknemers			
	1-4	5-19	$\geq 20$	1-4	5-19	$\geq 20$	
drankverstrekkers	0	17	-	40	50	-	26
maaltijdverstrekkers	40	20	40	60	40	60	43
logiesverstrekkers	0	33	83	40	40	100	50
totaal naar grootte	13	24	64	47	43	80	
totaal naar verzuim		30		54			41

In 15% van de bedrijven, zowel met hoog als met laag verzuim, zijn er klachten geuit over het intrekken, verschuiven of niet kunnen opnemen van verlof. In 11% van de bedrijven zijn klachten geuit over uitstellen van de pauzes, vaker in bedrijven met een hoog verzuim (15%, tegenover 7% in bedrijven met een laag verzuim; niet significant). In 2% van de bedrijven zijn klachten geuit over een ongunstig rooster bij terugkeer na ziekte. Dit laatste kwam alleen voor bij bedrijven met een hoog verzuim.

In 49% van de bedrijven zijn de afgelopen twee jaar *maatregelen* getroffen om de roosters te verbeteren. Hierin is echter geen verschil waarneembaar tussen bedrijven met een hoog- en een laag verzuim.

### Inkomsten

Over het salaris of de beloning zijn alleen vragen gesteld die betrekking hebben op tegen de geïnterviewde geuite klachten in de afgelopen 12 maanden en op getroffen maatregelen in de afgelopen twee jaar.

In 20% van de bedrijven, zowel met een hoog als met een laag verzuim, zijn het afgelopen jaar klachten geuit over de financiële beloning van het werk. In 7% van de bedrijven zijn klachten geuit over de wijze van betaling (bijvoorbeeld een late betaling). In 10% van de bedrijven met hoog verzuim was dit het geval en in 5% van de bedrijven met een laag verzuim.

*Maatregelen* die de afgelopen twee jaar zijn getroffen betroffen een structurele salarisverhoging (45%) en het geven van een bonus of gratificatie (46%). Dit gebeurde in gelijke mate in bedrijven met een hoog, als met een laag verzuim.

### *Arbeidsverhoudingen*

#### Onderlinge verstandhouding

Ten aanzien van arbeidsverhoudingen is zowel naar de mening van de geïnterviewde gevraagd, als naar geuite klachten en getroffen maatregelen.

Op de vraag of de verstandhouding tussen de medewerkers over het algemeen goed is antwoordt 52% van de bedrijven 'zeer goed'. De verstandhouding in de bedrijven met een laag verzuim is significant vaker 'zeer goed' dan in de bedrijven met een hoog verzuim (Tabel B17). Het verschil is vooral aanwezig in de middelgrote bedrijven ( $X^2=4.1$ ,  $p < .05$ ).

Eenzelfde beeld is zichtbaar als gevraagd wordt naar de verstandhouding tussen de geïnterviewde en de medewerkers (76% van de geïnterviewden geeft op beide vragen precies hetzelfde oordeel).

In 49% van de bedrijven wordt dit als 'zeer goed' beoordeeld, in bedrijven met een laag verzuim is dit echter 58%, in bedrijven met een hoog verzuim 38% (Tabel B18;  $X^2 = 3,2$ ;  $p = 0,07$ ).

Tabel B17 Het percentage bedrijven dat zegt dat de verstandhouding tussen de medewerkers onderling over het algemeen 'zeer goed' is

	laag verzuim			hoog verzuim			totaal
	aantal werknemers			aantal werknemers			
	1-4	5-19	$\geq 20$	1-4	5-19	$\geq 20$	
drankverstrekkers	80	83	-	40	0	-	59
maaltijdverstrekkers	40	60	20	60	20	20	37
logiesverstrekkers	60	67	100	40	20	80	63
totaal naar grootte	60	76	64	47	14	50	
totaal naar verzuim		67		36			52

De geïnterviewde heeft meestal wel het gevoel dat hij of zij door de medewerkers wordt gewaardeerd als baas (90%).

Tabel B18 Het percentage bedrijven dat zegt dat de verstandhouding tussen de chef en de medewerkers over het algemeen 'zeer goed' is

	laag verzuim			hoog verzuim			totaal
	aantal werknemers			aantal werknemers			
	1-4	5-19	$\geq 20$	1-4	5-19	$\geq 20$	
drankverstrekkers	80	67	-	40	0	-	52
maaltijdverstrekkers	40	60	20	80	0	40	40
logiesverstrekkers	60	33	100	40	80	20	56
totaal naar grootte	60	53	64	53	29	30	
totaal naar verzuim		58		38			49

Ook wordt het overleg tussen de geïnterviewde en de medewerkers door de geïnterviewde zelf meestal als goed beoordeeld (96%). Vaak (93%) wordt ook door de geïnterviewde bevestigend geantwoord als wordt gevraagd of deze weleens zijn of haar waardering uitspreekt tegenover zijn of haar medewerkers.

In 59% van de bedrijven heeft de geïnterviewde wel eens een managementcursus gevolgd of heeft management een onderdeel gevormd van de opleiding.



### Personeelsactiviteiten

De vraag of er binnen het bedrijf wel eens personeelsactiviteiten worden georganiseerd (zoals een feestavond) wordt door 76% van de bedrijven bevestigend beantwoord. Dit gebeurt echter vaker bij bedrijven met een laag ziekteverzuim (84%) dan bij bedrijven met een hoog verzuim (67%) (Tabel B19;  $X^2=3.2$ ;  $p = 0.07$ ). Het verschil zit vooral in de kleine en middelgrote bedrijven.

Tabel B19 Het percentage bedrijven waar wel eens personeelsactiviteiten worden georganiseerd

	laag verzuim			hoog verzuim			totaal
	aantal werknemers			aantal werknemers			
	1-4	5-19	≥20	1-4	5-19	≥20	
drankverstrekkers	80	100	-	80	75	-	89
maaltijdverstrekkers	80	100	80	20	60	100	73
logiesverstrekkers	60	67	100	40	80	100	72
totaal naar grootte	73	88	91	47	64	100	
totaal naar verzuim		84		67			76

In bijna de helft van de bedrijven wordt aandacht geschonken aan jubilea e.a. (49%), in slechts 4% wordt hieraan geen aandacht besteed.

Bij bedrijven met een hoog verzuim komt het wat minder vaker voor dat er vaste regels zijn voor zaken als jubilea, VUT en pensionering (21%, tegenover 33% bij bedrijven met een laag verzuim).

### Werkoverleg en functioneringsgesprekken

In 71% van de bedrijven, zowel met hoog als met laag verzuim, vindt periodiek werkoverleg plaats. Altijd of bijna altijd komen in het werkoverleg mededelingen en instructies van de bedrijfsleider/chef aan de orde. In 65% van de bedrijven, zowel met hoog als met laag verzuim, worden knelpunten door medewerkers ingebracht. In bedrijven met een hoog verzuim, vooral grote bedrijven, komen vaker algemene zaken in het werkoverleg aan de orde (74%, tegenover 58% bedrijven met laag verzuim). In 54% van de bedrijven wordt het rooster in het werkoverleg besproken.

In de meeste bedrijven waar geen werkoverleg wordt gehouden, gebeurt de informatie-overdracht informeel, via persoonlijk overleg (46%). De informatie-overdracht verschilt nauwelijks tussen bedrijven met hoog of laag verzuim.

In bijna de helft (45%) van de bedrijven, zowel met een hoog als met een laag verzuim, vinden wel eens functioneringsgesprekken plaats. In bedrijven met een laag verzuim gebeurt het significant vaker (47% doet dit minimaal eens per 2 jaar) dan in bedrijven met een hoog verzuim (26% doet dit minimaal eens per twee jaar;  $X^2 = 3,4$ ;  $p = 0,06$ ). Dit is overigens ook sterk afhankelijk van bedrijfsgrootte (Tabel B20;  $X^2 = 3,8$ ;  $p = 0,05$ ).

Tabel B20 Het percentage bedrijven waar minimaal eens per twee jaar functioneringsgesprekken worden gehouden

	laag verzuim			hoog verzuim			totaal
	aantal werknemers			aantal werknemers			
	1-4	5-19	$\geq 20$	1-4	5-19	$\geq 20$	
drankverstrekkers	20	83	-	20	75	-	53
maaltijdverstrekkers	20	60	60	20	40	20	37
logiesverstrekkers	0	33	83	0	20	40	31
totaal naar grootte	13	59	73	13	43	30	
totaal naar verzuim		47		26			38

#### Klachten over onderlinge verhoudingen

In 32% van de bedrijven zijn het afgelopen jaar weleens klachten over een slechte samenwerking tegen de geïnterviewde geuit. Dit percentage ligt iets (maar niet significant) hoger voor bedrijven met een hoog verzuim (36%) dan voor bedrijven met een laag verzuim (28%).

#### Maatregelen gericht op werkoverleg

Ten aanzien van maatregelen is in het werkgeversinterview gevraagd of de afgelopen twee jaar werkoverleg is ingevoerd of verbeterd. Deze vraag is door 39% van de geïnterviewden bevestigend beantwoord, in gelijke mate door woordvoerders van bedrijven met een hoog als met een laag verzuim.

**Bijlage B2**

Werknemersenquête



## 2. WERKNEMERSENQUETE

### 2.1 Respons

In tabel B21 is de respons van de werknemersenquête weergegeven. In Tabel B21 A is het aantal adressen dat per cel door de werkgevers is verstrekt vermeld. In tabel B21 B is het responspercentage van de werknemers per cel weergegeven.

Opvallend is de hoge non-respons van zowel de werkgevers (wat betreft het verstrekken van adressen) als de werknemers in de cel middelgrote drankverstrekkers met een hoog verzuim. Er is daarnaast ook een geringe werknemersrespons in de middelgrote bedrijven met een laag verzuim.

Bij het bekijken van de frequentieverdelingen van de antwoorden op de enquête blijkt tevens dat de werknemers die de vragenlijst hebben teruggestuurd vaak vragen *niet* hebben beantwoord. Gemiddeld heeft circa 10% van de werknemers (45!) de algemene vragen en de vragen over het verzuimbeleid niet beantwoord en gemiddeld 3% van de werknemers (13) de vragen over de ervaren arbeidsbelasting niet.

Tabel B21 Responspercentage van de werknemersenquête.  
 A: Aantal adressen dat door werkgevers werd verstrekt.  
 B: Responspercentage van de werknemers.

A: Aantal adressen van werknemers

	laag verzuim			hoog verzuim			totaal
	aantal werknemers			aantal werknemers			
	1-4	5-19	≥ 20	1-4	5-19	≥ 20	
drankverstrekkers	10	54**	-	21	10	-	95
maaltijdverstrekkers	18	49**	129	19	17	99**	331
logiesverstrekkers	11	55**	197	10	53	203**	529
totaal naar grootte	39	158	216	50	80	302	
totaal naar verzuim		523		432			955

B: Responspercentage van werknemersenquête

	laag verzuim			hoog verzuim			totaal
	aantal werknemers			aantal werknemers			
	1-4	5-19	≥ 20	1-4	5-19	≥ 20	
drankverstrekkers	70	17	-	57	20	-	32
maaltijdverstrekkers	55	20	53	68	59	47	48
logiesverstrekkers	45	42	58	80	38	44	49
totaal naar grootte	56	27	65	66	40	45	
totaal naar verzuim		47		47			47

## 2.2 Beschrijving van de onderzochte bedrijven naar sexe, leeftijd en functie

### Sexe

Precies de helft van de werknemers die de enquête heeft teruggestuurd waren mannen, de andere helft vrouwen. Het bleek dat er meer vrouwelijke werknemers in de steekproef werkzaam waren bij de bedrijven met een hoog verzuim (Tabel B22;  $X^2 = 6.1$ ;  $p < 0.02$ ). Dit is vooral het geval in de drankverstrekkende en maaltijdverstrekkende bedrijven.

\*\* In deze cellen is 37 tot 54% van de vragenlijsten door de werkgever zelf verspreid.

Tabel B22. Verdeling van het percentage mannen naar verzuim, grootte en sector

	laag verzuim			hoog verzuim			totaal
	aantal werknemers			aantal werknemers			
	1-4	5-19	≥20	1-4	5-19	≥20	
drankverstrekkers	43	89	-	8	2	-	6
maaltijdverstrekkers	40	60	64	31	0	26	31
logiesverstrekkers	40	30	54	75	50	58	62
totaal naar grootte	41	50	59	33	38	47	
totaal naar verzuim		55		44			50

### Leeftijd en lengte van het dienstverband

Eenenvertig procent van de werknemers in de steekproef zijn in de leeftijd van 18 tot 30 jaar. Iets meer dan de helft van de werknemers in de steekproef is in de leeftijd van 30 tot 50 jaar. Drie procent is 50 jaar of ouder (LV:HV = 4%:2%) en 5 procent is jonger dan 18 jaar (LV:HV = 7%:3%). Zowel de jongste werknemers als de oudste werknemers komen met name voor in de bedrijven met een laag verzuim. De werknemers jonger dan 18 jaar zullen vooral leerlingen zijn. De oudere werknemers in de leeftijd van 30 tot 49 jaar komen ook vooral voor in de bedrijven met een laag verzuim (LV:HV = 56%:47%).

Het blijkt dat de werknemers in de bedrijven met een laag verzuim veelal ook langer bij hun huidige werkgever werken dan werknemers bij bedrijven met een hoog verzuim (Tabel B23;  $X^2 = 15.4$ ;  $p < 0.01$ ). Dit geldt vooral voor de middelgrote en grote bedrijven, en vooral bij de logiesverstrekkers.

Tabel B23 Verdeling van het percentage werkenden dat langer dan 5 jaar bij het huidige bedrijf werkt naar verzuim, grootte en sector

	laag verzuim			hoog verzuim			totaal
	aantal werknemers 1-4	5-19	≥20	aantal werknemers 1-4	5-19	≥20	
drankverstrekkers	14	11	-	25	0	-	17
maaltijdverstrekkers	10	10	30	8	20	17	21
logiesverstrekkers	20	17	13	13	0	2	9
totaal naar grootte	14	14	20	15	6	7	
totaal naar verzuim		18		8			14

#### Funcities werknemers:

In de steekproef met werknemers blijkt opnieuw een grotere differentiatie aan functies in de bedrijven met een laag verzuim (LV) in vergelijking tot bedrijven met een hoog verzuim (HV). Het aantal leerlingen in de steekproef is in bedrijven met een laag verzuim drie maal zo groot (LV:HV = 24:7) evenals het aantal werknemers in huishoudelijke dienst (LV:HV = 37:14). Het aantal chef-koks, ober-kelners, kelner/serveersters, en receptionisten in bedrijven met een laag verzuim is circa twee keer zo groot als in bedrijven met een hoog verzuim (LV:HV is 7:3, 14:8, 73:24, 18:13, respectievelijk). Het aantal countermedewerkers is twee keer zo groot in bedrijven met een hoog verzuim (HV:LV = 20:10). In paragraaf 2.5 zal apart aandacht worden geschonken aan het ervaren verzuimbeleid en de ervaren werkbelasting van de verschillende functies. Met name voor die functies die niet 'evenwichtig' zijn verdeeld over de bedrijven met een hoog en laag verzuim, wordt tevens nagegaan of de betreffende functiehouders in bedrijven met een hoog verzuim anders scoren op de vragen over het ervaren verzuimbeleid en werkbelasting dan hun collega-functiehouders in bedrijven met een laag verzuim. Op deze wijze kan inzicht worden verkregen in de vraag of bedrijven met een hoog verzuim andere bedrijven zijn (andere werknemers in dienst hebben), of dat de verschillen in verzuim niet door het verschil in type functies kan worden verklaard.

#### Scholing

Vierenveertig procent van de werknemers in de steekproef heeft een vakopleiding of cursus voor hun huidige functie gevolgd. Dit percentage was nagenoeg gelijk voor de werknemers van bedrijven met een hoog en met een laag verzuim. In grote bedrijven hadden de werknemers vaker een opleiding genoten ( $X^2 = 19,7$ ;  $p < 0,01$ ). Circa drie procent van de geënquêteerden was tijdens



het onderzoek bezig met een opleiding of cursus. Dit was voornamelijk het geval voor werknemers van bedrijven met een laag verzuim (dit waren waarschijnlijk vooral de leerlingen).

### 2.3 Verschillen in verzuim samenhangend met verzuimbeleid

#### *Ziekmelding*

Een groter percentage werknemers van de bedrijven met een hoog verzuim zegt dat zij de afgelopen twee jaar wel eens langer dan twee weken ziek zijn geweest bij het huidige bedrijf (LV:HV = 22%:35%;  $X^2 = 8,8$ ,  $p < 0,01$ ).

De ziekmelding moet in de bedrijven van de meeste werknemers bij de baas of de directe chef gebeuren (58%). Dit is, in deze steekproef althans, in gelijke mate het geval bij bedrijven met een hoog als met een laag verzuim. In 26% van de gevallen moet dit gebeuren bij degene die toevallig de telefoon opneemt, dit wordt iets vaker genoemd door werknemers van bedrijven met een laag verzuim dan bij bedrijven met een hoog verzuim (LV:HV = 30%:21%, niet significant). In bedrijven met een hoog verzuim wordt iets vaker (17%) aangegeven dat deze melding 'anders' plaats moet vinden, namelijk via de administratie, personeelszaken, de receptie of één van de managers.

Veelal (65%) wordt bij de ziekmelding gevraagd hoe het ermee gaat en wat de klachten zijn (61%). Aan iets meer dan eenderde van de werknemers (39%) wordt in zo'n geval gevraagd of de ziekte ernstig is. Bij 48% van de werknemers wordt meestal of altijd geïnformeerd wanneer deze denkt weer beter te zijn of weer aan het werk te kunnen. Dit gebeurt in 21% van de gevallen zelden of nooit. Indien gevraagd wordt wanneer men denkt beter te zijn vindt 60% van de werknemers dat niet vervelend en vindt 13% het vervelend. Op basis van de werknemersenquête zijn er geen verschillen in de antwoorden op vragen die betrekking hebben op het eerste contact tussen werkgever en werknemer bij ziekte tussen werknemers van de bedrijven met een hoog en met een laag verzuim. De non-respons op deze vragen is echter nogal hoog (varieert van 7 tot 37%).

#### *Activiteiten bij ziekte*

Gevraagd is of het bedrijf, de laatste keer dat de werknemer *langer dan twee weken* ziek was, op de één of andere wijze contact heeft gehad met de werknemer. Van diegenen die de afgelopen twee jaar langer dan twee weken ziek zijn geweest gaf 54% aan dat de laatste keer de baas of de chef

telefonisch contact heeft opgenomen. Dit gebeurde vaker bij werknemers van bedrijven met een hoog verzuim (Tabel B24;  $X^2 = 6,6$ ;  $p < 0,02$ ).

Tabel B24 Het percentage werknemers dat de laatste keer dat zij langer dan twee weken ziek zijn geweest aangaf dat de baas of chef telefonisch contact heeft opgenomen

nvt = in deze cel gaf niemand aan de afgelopen twee jaar een keer langer dan twee weken ziek te zijn geweest.

	laag verzuim			hoog verzuim			totaal
	aantal werknemers 1-4	5-19	$\geq 20$	aantal werknemers 1-4	5-19	$\geq 20$	
drankverstrekkers	50	nvt	-	100	nvt	-	80
maaltijdverstrekkers	100	100	11	80	75	50	43
logiesverstrekkers	nvt	67	64	33	67	68	64
totaal naar grootte	67	75	43	73	71	58	
totaal naar verzuim		46			61		55

De helft van de werknemers die langer dan twee weken ziek is geweest gaf aan dat collega's telefonisch contact hadden gehad met de werknemer. Dit gebeurde wat vaker in de bedrijven met een hoog verzuim (54%) dan in bedrijven met een laag verzuim (49%). In 46% van de gevallen werd er een kaartje, bloemetje of fruit gestuurd, in 27% van de gevallen hadden collega's de zieke thuis bezocht en in 15% van de gevallen had de chef de zieke thuis bezocht. De drie laatstgenoemde activiteiten vonden in gelijke mate plaats bij bedrijven met een hoog als met een laag verzuim.

#### *Financiële gevolgen bij ziekte*

De meeste werknemers (82%) zeiden bij een ziekmelding geen vakantiedagen te moeten inleveren. Eenderde van de werknemers (34%) gaf echter aan dat een ziekmelding andere nadelige financiële gevolgen voor hen had. Meestal was de reden dat de werknemer bij ziekte geen fooien krijgt (36%). Ook noemden werknemers dat zij dan geen toeslag voor weekenddiensten of late diensten kregen (28%) of dat geen overuren werden betaald (16%). De meeste werknemers (42%) die zeiden andere financiële gevolgen te hebben bij een ziekmelding noemden een andere reden, waarvan het niet uitbetaald worden van de eerste ziektedag het meest werd genoemd. Daarnaast werd een aantal keren genoemd dat reiskosten een nadelig financieel gevolg zijn. Onduidelijk is of hiermee wordt bedoeld op het feit dat er geen (vaste of afgesproken, wellicht extra) reiskostenvergoeding wordt uitbetaald bij ziekte.

De antwoorden op de vragen naar de financiële gevolgen van een ziekmelding verschillen niet tussen werknemers van bedrijven met een hoog en laag verzuim.

#### *Werktijden en dienstrooster*

Het merendeel van de werknemers in de steekproef vindt het werkrooster gunstig (84%). Wanneer gevraagd wordt hoe vaak bepaalde knelpunten in het dienstrooster worden ervaren blijken gebrekkige pauzeregelingen het meest frequent voor te komen: bij 17% van de werknemers 'vaak of regelmatig'. Bij 14% van de werknemers is 'vaak of regelmatig' te weinig personeel aanwezig en bij 11% van de werknemers komen 'vaak of regelmatig' lange werktijden door overwerk voor. Andere potentiële knelpunten zoals ongunstige dienstvolgorde, onvoorspelbaarheid van werktijden door tussentijdse bijstelling, problemen bij opname van verlofdagen en gebroken diensten komen bij minder dan 10% van de werknemers 'vaak of regelmatig' voor.

Enkele knelpunten komen vaker 'vaak of regelmatig' voor bij werknemers van bedrijven met een laag verzuim. Een groter percentage werknemers van bedrijven met een laag verzuim zegt dat zij 'vaak of regelmatig' te maken hebben met gebroken diensten (LV:HV = 4:11;  $X^2 = 10,0$   $p < 0,01$ ), en met gebrekkige pauzeregelingen (LV:HV = 21:12;  $X^2 = 4,9$ ;  $p = 0,08$ ).

Bij de interpretatie van deze verschillen moet echter de nodige voorzichtigheid worden betracht omdat 11% tot 16% van de werknemers deze vragen niet beantwoord heeft (50 tot 72 werknemers!) en omdat het percentage werknemers dat zegt dat deze knelpunten 'vaak of regelmatig' voorkomen over het algemeen klein is (maximaal 16%, dit is 72 werknemers).

#### *Sociaal versus instrumenteel leiderschap*

Er is geen verschil tussen hoog en laag verzuimende bedrijven in de stijl van leidinggeven van de directe chef. Een sociale stijl van leidinggeven, wat in het algemeen samenhangt met een lager ziekteverzuim, blijkt niet vaker voor te komen in horecabedrijven met een laag verzuim, dan in bedrijven met een hoog verzuim.

## **2.4 Ervaren werkbelasting als voorspeller van verzuim**

De ervaren werkbelasting is vastgesteld met behulp van de korte versie van de Vragenlijst Arbeid en Gezondheid (VAG). De VAG onderscheidt een tiental schalen en een totaalscore. In Tabel B25 zijn deze schalen benoemd en zijn de scores op deze schalen aangegeven voor de geënquêteerde horeca-medewerkers als hele groep. Daarnaast zijn de scores op de VAG-schalen uitgesplitst naar

de score voor medewerkers met een hoog en met een laag verzuim. De in de tabel opgenomen referentie(vergelijkings)gegevens betreffen alle werknemers in het NIPG-gegevensbestand (n= 4342; De Winter e.a., 1992). Naarmate de scores op de VAG-schalen hoger zijn is de beleving van het werk en de gezondheid ongunstiger.

Bij toetsing zijn op schaal-niveau geen verschillen aantoonbaar tussen werknemers van bedrijven met een hoog- en laag verzuim.

Vergelijking van de referentiegegevens met die van de horeca-medewerkers laat zien dat de horeca-medewerkers op veel schalen net iets gunstiger scoren dan de referentiegroep. Geen van de verschillen is echter significant.

Tabel B25 Scores van de horecawerknemers en een referentiegroep op de VAG-schalen

SCHAAL	HORECA		totaal	REFERENTIE
	hoog verzuim	laag verzuim		
Taakhoud	0.9	0.8	0.9	1.0
Werkorganisatie	1.3	1.3	1.3	1.6
Fysieke werkomstandigheden en veiligheid	2.1	2.2	2.2	2.1
Leiding en collega's	1.2	1.3	1.2	1.4
Lichamelijke en geestelijke inspanning	2.0	2.0	2.0	2.1
Relatie werk-privé	0.3	0.4	0.3	0.3
Waardering en toekomstverwachtingen	1.1	1.1	1.1	1.2
Algemeen oordeel werk	1.7	1.6	1.7	1.8
Gezondheidsklachten	1.0	1.1	1.0	1.3
Ziektegedrag	1.2	1.2	1.2	1.4
Totaalscore	12.2	11.2	11.2	12.5

## 2.5 Functiegroepen, verzuim, arbeid en gezondheid

In deze paragraaf wordt ingegaan op de verschillen tussen functies ten aanzien van algemene kenmerken, ervaren verzuimbeleid en ervaren werkbelasting. Deze paragraaf zal vooral worden toegespitst op die functies die niet evenwichtig zijn verdeeld over de bedrijven met een hoog en met een laag verzuim. Met name ten aanzien van deze functies zal worden onderzocht of de werknemers met een bepaalde functie in een bedrijf met een laag verzuim verschillen van hun collega's met eenzelfde functie in een bedrijf met een hoog verzuim.

Allereerst wordt naar Bijlage B5 verwezen waar voor alle functies een grafische weergave wordt gegeven van de ervaren werkbelasting en de gezondheid. In deze grafische profielen zijn de scores op de VAG-schalen van de werknemers in een bepaalde functie vergeleken met de gemiddelde score op deze schalen voor alle horeca-medewerkers. Als de score hoger dan de gemiddelde horeca-score is (rechts van de gemiddelde score valt) scoort de betreffende functie ongunstiger dan 'de gemiddelde horeca-medewerker'. Als de score lager dan de gemiddelde horeca-score is (links van de gemiddelde score valt) scoort de betreffende functie gunstiger dan 'de gemiddelde horeca-medewerker'. De grafische profielen laten zien dat de uitsplitsing naar functie de nodige variatie in patronen teweeg brengt. Het meest ongunstig scoren de functies van ober-kelner (n=22) en afwasser (n=4!), functies die vooral in bedrijven met een *laag verzuim* voorkomen. De ober-kelner en de afwasser scoren op geen enkele schaal gunstiger dan de gemiddelde horeca-medewerker maar meestal veel ongunstiger en een enkele keer nagenoeg gelijk. Het meest gunstig scoort de bedrijfsleider, die op alle schalen gunstiger of hetzelfde scoort als de gemiddelde horeca-medewerker. De overige functies scoren vaak op enkele schalen ongunstig en op andere gunstig.

In de hiernavolgende vergelijking tussen medewerkers van bedrijven met een hoog en een laag verzuim zal alleen worden ingegaan op de functies die verschillend verdeeld zijn over de bedrijven met een hoog en laag verzuim. Functies waarvan niet meer dan 10 vertegenwoordigers in het gegevensbestand aanwezig zijn, bv. chef-kok en afwasser, worden niet nader besproken. Overigens moet worden bedacht dat de aantallen werknemers in de overige functies niet erg groot zijn.

#### *De ober-kelner*

De ober-kelners die werken in bedrijven met een hoog en laag verzuim verschillen nauwelijks in algemene kenmerken (bijna allemaal mannen, zelfde leeftijd, scholing e.d.) en vertonen geen verschil in hun ervaringen ten aanzien van het verzuimbeleid, arbeid en gezondheid.

#### *De kelner-serveerster*

Iets meer dan éénderde van de horeca-medewerkers in deze functie is man. Hoewel het totale percentage vrouwen gelijkelijk verdeeld is over de bedrijven met een hoog en laag verzuim, werken in deze functie meer mannen in bedrijven met een laag verzuim ( $X^2 = 5,08$ ;  $p < 0,05$ ).

Er zijn nagenoeg geen verschillen in het ervaren verzuimbeleid tussen kelner-serveersters in bedrijven met een hoog en laag verzuim. Opvallend is echter dat met name de kelners-serveersters in de bedrijven met een *laag verzuim* meer klachten hebben over de leiding en collega's

( $F(1,59)=3,91$ ;  $p=0,05$ ) en over de leidinggevende stijl van hun chef ( $F(1,59)=5,46$ ;  $p < 0,05$ ). Dit resultaat is geheel tegen de verwachting in.

#### *De countermedewerker*

De countermedewerker in een bedrijf met een hoog verzuim is over het algemeen ouder dan de countermedewerker in een bedrijf met een laag verzuim (aantal medewerkers in de leeftijdscategorie 30 tot 50 jaar:  $HV/LV=13/1$ ;  $X^2 = 10,1$ ;  $p < 0,01$ ). De meeste countermedewerkers zijn twee tot vijf jaar werkzaam bij het bedrijf (hoog verzuim: 17 van de 20; laag verzuim: 5 van de 8).

Er zijn geen verschillen tussen countermedewerkers in bedrijven met een hoog en een laag verzuim ten aanzien van het ervaren verzuimbeleid, arbeid en gezondheid.

#### *Het huishoudelijk personeel*

Het huishoudelijk personeel van bedrijven met een hoog en een laag verzuim onderscheidt zich niet op algemene kenmerken. Ten aanzien van verschillen in ervaren verzuimbeleid, arbeid en gezondheid is slechts één verschil te noemen. In bedrijven met een laag verzuim geven nagenoeg evenveel werkenden aan dat zij door de chef gebeld zijn, de laatste keer dat zij twee weken of langer ziek waren, als dat zij niet door de chef zijn gebeld. Al het huishoudelijk personeel van de bedrijven met een hoog verzuim zegt dat zij, de laatste keer dat zij twee weken of langer ziek waren, door de chef zijn gebeld.

#### *De receptionist*

In de bedrijven met een laag verzuim werken meer vrouwelijke receptionisten ( $LH/HV=14/4$ ), terwijl de mannelijke receptionisten in gelijke getale bij bedrijven met een hoog en laag verzuim werken ( $X^2 = 3,3$ ;  $p=0,07$ ). Andere verschillen tussen receptionisten bij bedrijven met hoog en laag verzuim konden niet worden aangetoond.

#### *Het 'overige' personeel*

Omdat deze categorie zo'n groot percentage van de geënquêteerden is (circa eenderde) zijn ook voor deze 'functiegroep' de antwoorden nader geanalyseerd. Van de zes werknemers ouder dan 50 jaar in deze functiecategorie zijn er vijf werkzaam bij bedrijven met een hoog verzuim. Van de werknemers in deze functiecategorie en in de leeftijdscategorie van 30 tot 50 werkt echter bijna twee keer zoveel in bedrijven met een laag verzuim.

Alleen in deze functiecategorie zijn medewerkers in de bedrijven met een hoog verzuim vaker langdurig ziek geweest ( $X^2 = 5,33$ ;  $p < 0,05$ ). Hoewel dit beeld ook naar voren kwam bij de analyses

op het gehele gegevensbestand, is dit bij de nadere analyses voor de hierboven besproken functies niet teruggevonden. Dit kan echter te maken hebben met het feit dat het hier om een veel groter aantal gaat dan in de overige functies.

De analyses op de oordelen van het 'overige personeel' in bedrijven met een hoog en een laag verzuim vertonen enkele verschillen in de ervaren werkbelasting. Bij de 'overige' horeca-medewerkers die werkzaam zijn in bedrijven met een *laag verzuim* hebben de arbeidsomstandigheden in het werk een minder ongunstige invloed op hun privéleven ( $F(1,131) = 3,56; p=0,06$ ). Deze werknemers scoren echter *ongunstiger* als het gaat om fysieke belasting en veiligheid op het werk.

Reprografie: NIPG-TNO  
Projectnummer: 5636