

TNO-rapport

**ADVIES-RAPPORT OVER HET ZIEKTEVERZUIM-
MELDING- EN REGISTRATIESYSTEEM EN DE
AANPAK VAN HET ZIEKTEVERZUIM VAN DE
PROVINCIE ZUID-HOLLAND**

NIPG-publikatienummer
92.037

Mei 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

**TNO ARBEID
BIBLIOTHEEK
POSTBUS 718
2130 AS HOOFDDORP
TEL. 023-5549 468**

P.G.W. Smulders

NR. 44555
plaats 68-280

Nederlandse organisatie voor
toegepast-natuurwetenschappelijk onderzoek

TNO-Gezondheidsonderzoek stelt zich ten doel bij te dragen
aan de verbetering van preventie en behandeling van ziekten
en afwijkingen door het toepasbaar maken van kennis op
medisch biologisch, psychosociaal en epidemiologisch
gebied ten behoeve van de volksgezondheid en de
gezondheidszorg.



Op opdrachten aan TNO zijn van toepassing de Algemene
Voorwaarden voor onderzoeksopdrachten aan TNO,
zoals gedeponeerd bij de Arrondissementsrechtbank
en de Kamer van Koophandel te 's-Gravenhage.

INHOUD

pagina

1.	DE OPDRACHT EN DE ONDERNOMEN ACTIVITEITEN	1
2.	BEANTWOORDING VAN DE GESTELDE VRAGEN	2
2.1	De meldings- en herstelmeldingsproblematiek	2
2.2	De informatie-verwerking en de informatie- verspreidingsproblematiek	3
2.3	De problematiek van de verzuim-controle en -begeleiding	8
2.4	De vormgeving van een verzuimbeleid	9
3.	SAMENVATTING VAN DE AANBEVELINGEN	15
	BIJLAGEN	19

1. DE OPDRACHT EN DE ONDERNOMEN ACTIVITEITEN

In de brief van 14 februari j.l. van het Stafbureau Personeel en Organisatie van de Provincie Zuid-Holland is de opdracht verwoord in twee onderzoeksvragen:

1. Analyse van de aanpak van het ziekteverzuim:

a. De wijze van registratie van het ziekteverzuim (sterke/zwakke punten; hoe te verbeteren).

b. De rol van het management, de betrokken medewerker en de bedrijfsgezondheidsdienst in dit systeem.

c. Het samenspel tussen management, medewerker en bedrijfsgezondheidsdienst.

d. Conclusies/eventuele suggesties voor verbetering.

2. Analyse van het beschikbare cijfermateriaal:

a. Een marginale toetsing van het systeem: worden de juiste selecties gemaakt, ook gelet op het noodzakelijk geachte aggregatieniveau?

b. Welke informatie kan op een statistisch verantwoorde wijze uit het beschikbare cijfermateriaal worden gehaald?

c. Welke informatie ontbreekt in het licht van de hierboven geformuleerde doelstellingen?

d. Welke conclusies kunnen uit de informatie worden getrokken en welke in vergelijking met bekend materiaal van gelijksoortige organisaties?

Ter beantwoording van de vragen zijn de beschikbare relevante nota's en andere stukken doorgenomen en de ziekteverzuim-tabellen en -grafieken over 1991 bestudeerd. Bovendien zijn in april j.l. gesprekken gevoerd met 17 medewerkers van de Provincie (zie bijlage 8). Dit waren leidinggevend, vakbondsvertegenwoordigers in het georganiseerd overleg, personeels- en bedrijfsgeneeskundige functionarissen. Tenslotte zijn voor dit doel additionele verzuim-gegevens - die nog niet behoorden tot het vaste patroon - door de Provincie berekend. Deze 'kruistabellen' zijn gebruikt voor de berekening van de z.g. norm-ziekteverzuimcijfers per dienst (zie bij de beantwoording van de vragen en bijlage 1 t/m 7).

2. BEANTWOORDING VAN DE GESTELDE VRAGEN

Boven-aangehaalde vragen zullen hieronder in vier clusters beantwoord worden, namelijk (1) de meldings- en herstelmeldingsproblematiek (2) de informatie-feedback/verspreidingsproblematiek (3) de rollen van de diverse partijen bij de melding, herstelmelding, de controle en begeleiding (4) de vormgeving van een preventief verzuimbeleid. Bij de beantwoording van de gestelde vragen is rekening gehouden met het draagvlak voor de adviezen binnen de organisatie. Vandaar ook dat op diverse plaatsen in de tekst meningen van de 17 geïnterviewde 'sleutelpersonen' gepresenteerd zullen worden.

2.1 De meldings- en herstelmeldingsproblematiek

Het merendeel van de geïnterviewden vond dat de melding- en herstelmelding van verzuim te wensen over laat en verbeterd dient te worden. Maar tegelijkertijd vonden velen dat deze materie in het totaal van de verzuimproblematiek minder belangrijk geacht moet worden dan het beleid zelf dat erop gevestigd dient te worden. M.a.w. het is een middel tot een doel, namelijk beleid voeren.

Bij de verzuimmelding zijn er twee knelpunten. Het eerste betreft wáár die melding dient plaats te vinden. Hier zijn de informanten het niet met elkaar eens. De ene groep vindt dat dat bij de secretaresse van het bureau of de afdeling dient te gebeuren. Voordeel daarvan is dat dat de leidinggevende van eventuele administratieve/routinematige handelingen ontlast. Nadeel is dat deze procedure de secretaresse kan belasten met 'sociaal-emotionele' problemen rond verzuimproblematiek. Bovendien zei iemand: 'Secretaressen werken ook veel in deeltijd, en dan blijft er dus wel eens wat hangen'. De andere groep geïnterviewden vindt dat de melding altijd bij de leidinggevende dient te gebeuren, die ook gerust mag doorvragen naar redenen en achtergronden van het verzuim. Die groep lijkt te bestaan uit de leidinggevendenden die sociaal leiderschap hoog in het vaandel heeft staan en vindt dat verzuimbeleid een essentieel aandachtspunt is in de waardering van leidinggevendenden. Een afdelingshoofd zei: 'Je moet uitstralen dat de organi-

satie zich voor zijn mensen interesseert'. Dit afdelingshoofd vraagt ook door bij een verzuimmelding naar oorzaken, hoe lang men afwezig denkt te zijn, of men bij de dokter is geweest, etc. 'Je moet in dit soort omstandigheden als leidinggevende een spiegel voor je medewerkers zijn; ze moeten door je aan het denken worden gezet en niet het gevoel hebben dat hun verzuim vanzelfsprekend is'. Dit is dus het tweede knelpunt bij de verzuimmelding: wordt de melding als vanzelfsprekend geïncasseerd of wordt er door gevraagd naar redenen en omstandigheden.

Bij de herstelmelding is er vooral een administratief probleem: de medewerker is weer terug, het probleem voor de afdeling is daarmee vaak opgelost. Maar de medewerker geldt voor het systeem nog als afwezig. Dit vraagt een expliciete administratieve routine, die valt en/of staat met de alertheid en motivatie van het leidinggevende en/of van de afdelingssecretaresse en/of van de bedrijfsgezondheidsdienst als ontvanger en de verzuimmeldingen.

Omdat er niet direct financiële gevolgen vast zitten aan het niet-doorgeven van herstelmeldingen - zoals bij bedrijven die onder de Ziektewet vallen - valt of staat het systeem met de alertheid en motivatie van de zojuist genoemde functionarissen.

Aanbeveling 1: Omdat het omgaan met de verzuimmelding van een medewerker het eerste signaal van de organisatie is over hoe deze het sociaal beleid vorm wil geven, is het aanbevelenswaardig dat de organisatie-leiding zich uitspreekt over een gedragslijn rond de melding en herstelmelding. De ervaring in andere organisaties leert dat de leidinggevenden een centrale rol in deze materie dienen te spelen.

2.2 De informatie-verwerking en de informatie-verspreidingsproblematiek

Hier gaat het om drie aspecten: (1) de definitie-problematiek: wat valt er wel en niet onder verzuim? (2) de directe output van het bureau BGZ (lijsten met namen van verzuimers) naar de afdelingen (3) de tot tabellen en grafieken verwerkte verzuim-gegevens, verspreid via de afdeling Personeel en Organisatie.

Rond de definitie-problematiek bestaan onder de geïnterviewden een aantal hardnekkige misverstanden, die relatief simpel op te lossen zijn. Het meest opvallende misverstand is dat verzuimregistratie in werk- of kalenderdagen enig verschil zou uitmaken. Dat is - wat het verzuimpercentage en de verzuimfrequentie betreft - niet het geval (wel wat betreft de duur van de verzuimgevallen). Dat zou nog eens - met een paar voorbeelden - uitgelegd dienen te worden aan het personeel.

Een tweede misverstand is, dat zwangerschap niet onder het ziekteverzuim hoort. Dit punt heeft niet uitstaande met waarde-oordelen of iets dergelijks. Bij de Ziektewet is nu eenmaal simpelweg afgesproken, dat zwangerschapsverlof met een Ziektewet-uitkering gepaard gaat. En deze gedragswijze hebben organisaties die niet onder de Ziektewet vallen overgenomen. Het gaat hier dus om een algemeen geaccepteerde afspraak.

Ten derde wordt het als verwarrend en onjuist ervaren dat langdurig zieken blijven mee tellen in de registratie. Er wordt voor gepleit langdurig zieken, na een jaar ziekte, over te hevelen naar een apart bestand, waardoor de vergelijkbaarheid tussen de afdelingen op het punt van verzuim betrouwbaarder wordt. Gezien het feit dat langdurig zieken inderdaad een zeer grote invloed op het verzuimpercentage van een afdeling kunnen hebben, lijkt het zinvol deze laatste suggestie ten uitvoer te leggen.

Tenslotte is er verwarring over de registratie van het verzuim van parttimers.

Gesteld wordt dat werknemers die één of twee dagen per week bij de Provincie werken en die zich bijv. voor twee weken ziek hebben gemeld, ook voor 14 dagen ziek in de boeken komen.

Aanbeveling 2: Het lijkt zinnig dat PenO/BGZ nog eens een beargumenteerde mededeling doen uitgaan aan het personeel, waarin definitie-kwesties inzake verzuim behandeld worden. Wellicht kunnen deze regels opgenomen worden in 'de leidraad' of 'het handboek' van de organisatie.

Aanbeveling 3: Nagegaan dient te worden of de 1-jaars zieken van het reguliere ziekteverzuim-registratiesysteem overgeheveld kunnen worden naar een apart bestand, waardoor de vergelijkbaarheid tussen de afdelingen ten aanzien van het verzuimpercentage verbeterd wordt.

Leidinggevenden ontvangen maandelijks van de afdeling BGZ lijsten met medewerkers die in een bepaalde maand ziek zijn (geweest), met daarbij vermeld begin- en eventueel einddatum van het geval. Deze informatie wordt over het algemeen goed en intensief gebruikt. Afdelingshoofden gebruiken de informatie om er in het afdelingsoverleg de bijzondere gevallen mee te bespreken. Men is positief over de informatie en lijkt geen wensen te hebben.

Geheel anders is het gesteld met de kwartaal- en jaarrapportages in de vorm van geaggregeerde tabellen en grafieken. Over het algemeen wordt dit materiaal (a) als te omvangrijk gezien, (b) als te ontoegankelijk/onleesbaar (c) als te weinig toegelicht met beleidsrelevant commentaar en (d) als te weinig gepaard gaand/ondersteund met landelijke vergelijkingsgegevens.

Termen als 'papierbrei', 'papier als bureaucratische bezweringsformule' werden door de geïnterviewden niet zelden gebruikt.

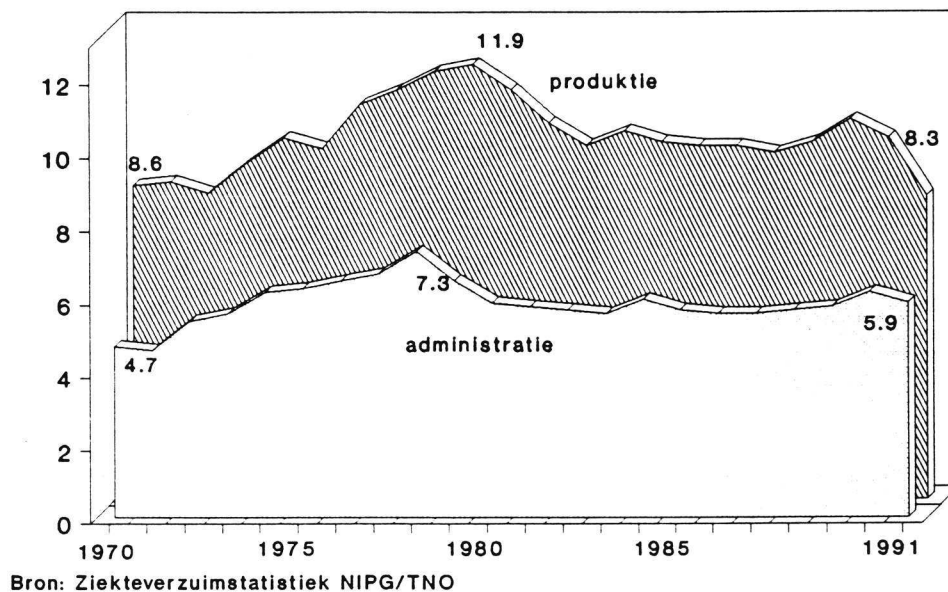
Aanbeveling 4: (a) Beperk de kwartaal- en jaar-informatie tot slechts een paar overzichtelijke tabellen waarin de afdeling ook zichzelf kan vergelijken met een beperkt aantal andere afdelingen/diensten. (b) Gebruik als verzuim-indices alleen het verzuimpercentage en de verzuimfrequentie; dus laat duur-indelingen in het verzuim achterwege, want die worden als te gedetailleerd ervaren. (c) Vervaardig deze tabellen zo dat de beleidsconclusies door de ontvangende leidinggevende makkelijk te trekken zijn, of voeg kort en overzichtelijk commentaar aan de tabellen toe. Dit laatste betekent dat de leidinggevende snel moet kunnen zien onder welke groepen het verzuimpercentage hoog is in zijn afdeling (organisatorische eenheden, mannen/vrouwen, ouderen/jongeren, deel-/voltijders, hogere/lagere functies, etc). (d) Blijf vergelijkingen met dezelfde periode van vorige jaren hanteren, om stijging of daling te kunnen constateren. (e) Stel op de afdeling PenO iemand aan of leidt iemand op die goed is ingevoerd in de verzuimproblematiek en die mondelinge toelichtingen kan geven op de informatie, uitleg kan geven en beleidssuggesties kan doen voor de leidinggevenden die acties moeten kunnen baseren op de informatie. (f) Neem contact op met het GAK of het NIPG/TNO om regelmatig over vergelijkingsgegevens te kunnen beschikken over de hoogte en de ontwikkeling van het 'landelijk' verzuim

(mogelijk kunnen andere Provincies en/of het Ministerie van Binnenlandse Zaken cijfers van de overheid beschikbaar stellen).

In paragraaf 3.4 wordt nog op de materie van de 'motiverende informatie-terugkoppeling' teruggekomen bij de z.g. norm- of streef-verzuimpercentages. Bovendien zijn op de volgende pagina's een aantal grafieken weergegeven, die van belang kunnen zijn voor de gedachtenvorming over het verzuim bij de Provincie Zuid-Holland. Figuur 1 betreft de ontwikkeling van het ziekteverzuimpercentage in de industrie (bron is hier de NIPG/TNO-verzuimstatistiek met een steekproef van 200.000 werknemers van circa 200 grotere bedrijven), onderverdeeld naar produktie- en administratieve medewerkers. Te zien valt dat het verzuimpercentage in de administratieve sector in 1991 circa 6 procent was. Figuur 2 en 3 geven een redelijk representatief beeld van het verzuimpercentage van mannen/vrouwen, van leeftijdscategorieën en van opleidingsniveaus (bron: Nederlands Instituut voor Arbeidsomstandigheden/NIA). Dit soort gegevens kunnen voor de Provincie Zuid-Holland als vergelijkingsmateriaal dienen.

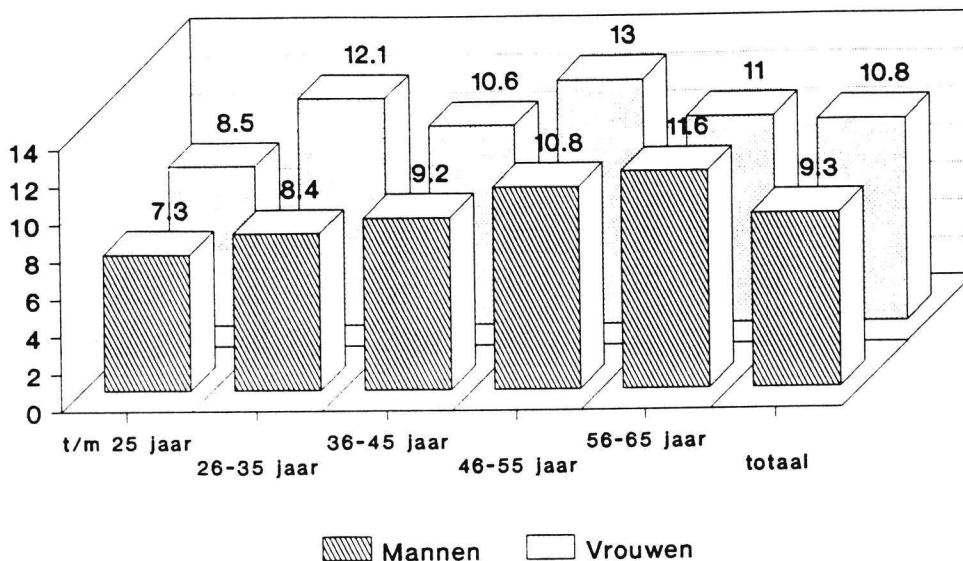
Figuur 1:

HET ZIEKTEVERZUIM-PERCENTAGE IN DE NEDERLANDSE INDUSTRIE (1970-1991)



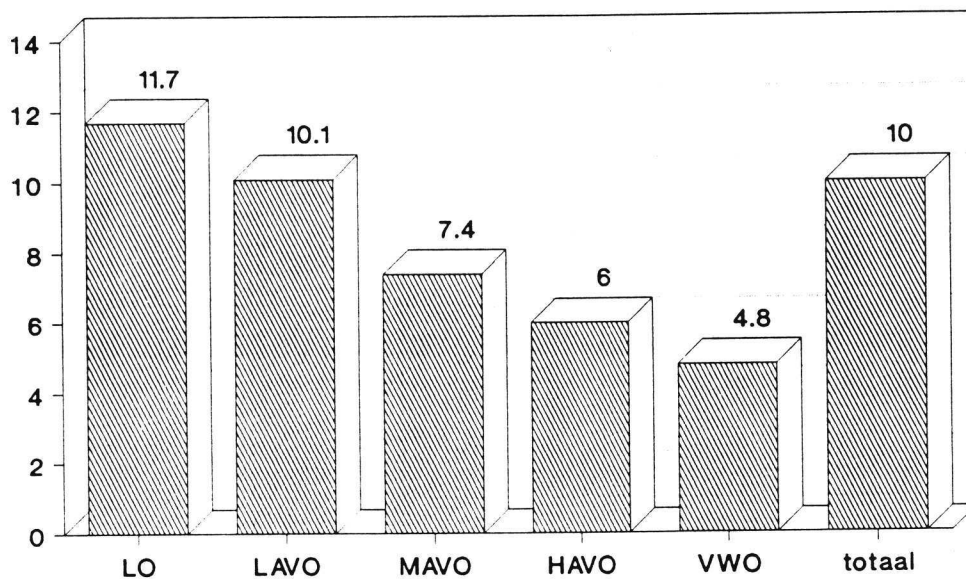
Figuur 2:

**VERZUIMPERC. NAAR LEEFTIJD EN GESLACHT
(35.000 WERKNEMERS VAN 142 ORGANISATIES
GEMIDDELD OVER 1988/1989)**



Figuur 3:

**VERZUIMPERC. NAAR OPLEIDINGSNIVEAU
(35.000 WERKNEMERS VAN 142 ORGANISATIES
GEMIDDELD OVER 1988/1989)**



2.3 De problematiek van de verzuim-controle en -begeleiding

De verzuim-controle en verzuim-begeleiding begint natuurlijk al bij de verzuim-melding op de afdeling. Aanbeveling 1 hield in dat de leidinggevenden daarin een centrale rol zou spelen. Die lijn moet logischerwijs dan doorgetrokken worden naar de verdere controle en begeleiding.

Het eerste wat bij deze materie opvalt is de verwarring en onduidelijkheid die er bestaat bij de betrokkenen (leiding, werknemers, personeelsafdeling en bedrijfsgezondheidsdienst) over wie welke rol geacht wordt te spelen. Formeel heeft bij de Provincie de leidinggevende de eerste verantwoordelijkheid te na te gaan of de afwezigheid gerechtvaardigd is (en of doorbetaling van loon juist is). De eind-verantwoordelijkheid bij deze 'claim-beoordeling' ligt niet bij de Griffier, maar bij Gedeputeerde Staten. Het bureau BGZ heeft een advies-rol richting leidinggevenden. De leiding kan een werknemer opdragen zich te laten onderzoeken door het bureau BGZ in verband met de 'claim-beoordeling'. In feite speelt het bureau BGZ dan niet meer dan een bemiddelende rol tussen leidinggevende en medewerker. Wat opvalt, is de relatief afwezige rol van de personeelsafdeling in het proces van verzuim-controle en begeleiding, want dit proces lijkt geheel in handen van afdeling en BGD. De geïnterviewde 'sleutelinformanten' hadden veel kanttekeningen bij de gang van zaken bij controle en begeleiding. Kenmerkende -en soms tegenstrijdige -uitspraken waren: 'Niet-controleren van verzuim straalt nonchalance uit; door wel te controleren maak je je belangstelling kenbaar en toon je dat de mensen nodig zijn', 'Controle aan huis moet er komen', 'Vijf dagen wachten na de ziekmelding is vaak veel te lang', 'Medewerkers houden de boot af, als ze door het bureau BGZ opgeroepen worden', 'De BGD wordt door afdelingsleidingen niet serieus genomen', 'De BGD ontbeert de steun van het management', 'Leidinggevenden branden hun vingers niet aan sancties en controle', 'Mij is de taak-afbakening tussen management, PenO en BGD niet duidelijk', 'Bedrijfsartsen zijn hier teveel huisartsen, die geen keuzes durven te maken, veel tijd besteden aan moeilijke gevallen en geen tijd hebben voor controle', 'Ook de BGD is de laatste tijd gelukkig opgeschoven, vroeger stelden ze zich volstrekt onafhankelijk op, tegenwoordig is er beter mee te werken', 'Een bedrijfsarts moet zich wortelen in de organisatie', 'Tegenwoordig ga ik zelf op de

BGD af en krijg ik goede feedback', 'Een probleem is nog wel dat ik met de BGD van mening verschil over hoe mensen weer beter kunnen worden, als ze ziek zijn, vaak namelijk: door weer te gaan werken', 'Als ik het beter vind voor de man dat hij weer gaat werken, zegt de BGD dat hij nog maar even moet uitzieken', 'De BGD wordt veel te gemakkelijk als zondebok gebruikt; men verschuilt zich achter de BGD'.

Aanbeveling 5: Indien men het onderwerp ziekteverzuim serieus wil nemen, is het aanbevelenswaardig, een interne discussie op gang te brengen over verantwoordelijkheden, rollen, taakafbakening, procedures, doelstellingen van verzuimbeleid en hoe die te bereiken. De ervaring in andere bedrijven en instellingen leert, dat, hoewel de staf (PenO en BGD) een informatieve rol kan spelen bij deze discussie, de stimulans ertoe uit zal moeten gaan van de organisatie-leiding zelf. Als die het onderwerp niet 'draagt' en als een probleem definieert (zoals dat ook gaat met financieel-technische onderwerpen), zal de discussie in onduidelijkheden eindigen. Door het onderwerp ziekteverzuim te veel te zien als een taak van een BGD wordt het onderwerp ten onrechte te veel 'gemedicaliseerd'.

Aanbeveling 6: Het is hoogst noodzakelijk de beoogde gang van zaken rond de afwezigheidsbeoordeling en de verzuim-controle schriftelijk en mondeling aan afdelingsleidingen en medewerkers duidelijk te maken. Het is daarbij psychologisch onverstandig als dit door het bureau BGZ of de afdeling PenO geschiedt, omdat daarmee de verantwoordelijkheid voor deze materie schijnbaar bij een staf-afdeling gelegd wordt, terwijl de hoogste organisatie-leiding c.q. de lijn het belang dat deze aan het onderwerp hecht, zelf moet uitdragen.

2.4 De vormgeving van een verzuimbeleid

De ervaring van andere bedrijven en instellingen leert, dat een verzuimbeleid niet zal werken als eenzijdig het accent op verzuim-controle of sanctionering gelegd wordt. Wat nodig is, dat een sanctionerend beleid geflankeerd wordt door een beleid dat oog heeft voor de wensen en behoeften van de medewerkers en dat zoekt naar verbeteringen in de kwaliteit van de arbeid in brede zin. Terecht hebben de vakbondsvertegenwoordigers in het Georganiseerd Overleg ook aandacht gevraagd voor deze materie in de gehouden interviews.

In de interviews met de 'sleutelinformanten' werden ook voorbeelden van dergelijk beleid vermeld. Sommige afdelingshoofden spraken over het feit dat je de 'signalen van de medewerkers moet verstaan'. Functie-aanpassingen/veranderingen worden soms doorgevoerd als dat voor de werk-motivatie geboden is. Elders wordt gepoogd de effecten van de werkdruk voor de geestelijke gezondheid in toom te houden. Een uitspraak als 'Je moet uitstralen dat de organisatie zich voor de mensen interesseert' is natuurlijk kenmerkend voor het hier bedoelde beleid. Sleutelwoorden zijn: voorkomen van verzuim en stress, evenwicht proberen te brengen in de werkdruk, stimulering van taak-variantie, waardering en sociaal leiderschap, etc. Een dergelijk preventief beleid lééft tot op zekere hoogte ook wel onder de afdelingshoofden, hoewel men er zelf vaak aan toevoegt dat er 'een cultuur-omslag voor nodig is' en dat 'het opbouwen van een culturele infrastructuur vijf jaar kost'. Wat verder opvalt, is dat vele gesprekspartners toch enigszins in het duister tasten als het gaat om de oorzaken van het verzuim in het werk en de werkomstandigheden.

Aanbeveling 7: Gezien het feit dat er geen duidelijk beeld bestaat bij management, staf en vakbondsvertegenwoordigers over de werk-gebonden oorzaken van het verzuim bij de diverse diensten, afdelingen en buro's, lijkt een kort-lopend onderzoek daarnaar op zijn plaats.

Een methode om het gewenste beleid te bewerkstelligen is het hanteren van eigen budgetten van diensten sinds 1 januari 1992. Deze budgetten zullen het effect hebben dat men gevoeliger wordt voor maatregelen rond ziekteverzuim.

Een andere - nog directer - middel om diensten en/of afdelingen een bewust verzuimbeleid te laten voeren is die van het aanreiken van 'streef-cijfers'. Deze methode wordt bij sommige bedrijven in Nederland toegepast. In de interviews met de 17 'sleutelinformanten' zijn kanttekeningen geplaatst bij het onvoorbereid en ongestructureerd hanteren van ziekteverzuim-streefcijfers. Voorkomen moet inderdaad worden dat streefcijfers leiden tot repressie en heksenjacht. Het 'afrekenen' van leidinggevenden op verzuim-streefcijfers kán maar hoeft geen contra-productieve effecten te hebben. Bij het toepassen van streef-cijfers zullen leidinggevenden in ieder geval begeleid en opgeleid dienen te worden in allerlei aspecten van sociaal-preventief beleid (meer inzicht is bijv. nodig in: wat kunnen de werk- en niet-werk-gebonden oorzaken van verzuim in principe zijn? hoe

kom ik er achter welke oorzaken in concreto een rol spelen? en welke middelen bestaan er om er wat aan te doen?).

Aanbeveling 8: Nagegaan zou dienen te worden wat de haalbaarheid thans of in de toekomst is van het toepassen van verzuim-streefcijfers op diensten en afdelingen. Daarbij dienen de produktieve en contra-produktieve effecten van streef-cijfers tegen elkaar afgewogen te worden.

De rest van deze paragraaf zal gewijd worden aan een toelichting op de achtergronden en berekeningswijze van norm- of streefcijfers.

Daarbij dient men zich allereerst te realiseren dat in het ziekteverzuim een paar vaste wetmatigheden verankerd liggen. Bijna in alle organisatie in Nederland neemt het verzuim toe met de leeftijd en daalt het met bereiken van hogere functie-niveaus. Tenslotte blijken mannen over het algemeen een lager verzuimpercentage te hebben dan vrouwen. Wel, als dat zo is, dan is het onrechtvaardig om bijv. een afdeling met een relatief oud personeelsbestand dat bovendien in de lagere functiegroepen is ingedeeld, een zelfde streefcijfer aan te reiken als een afdeling met een jong personeelsbestand dat vooral in de hogere functies werkzaam is.

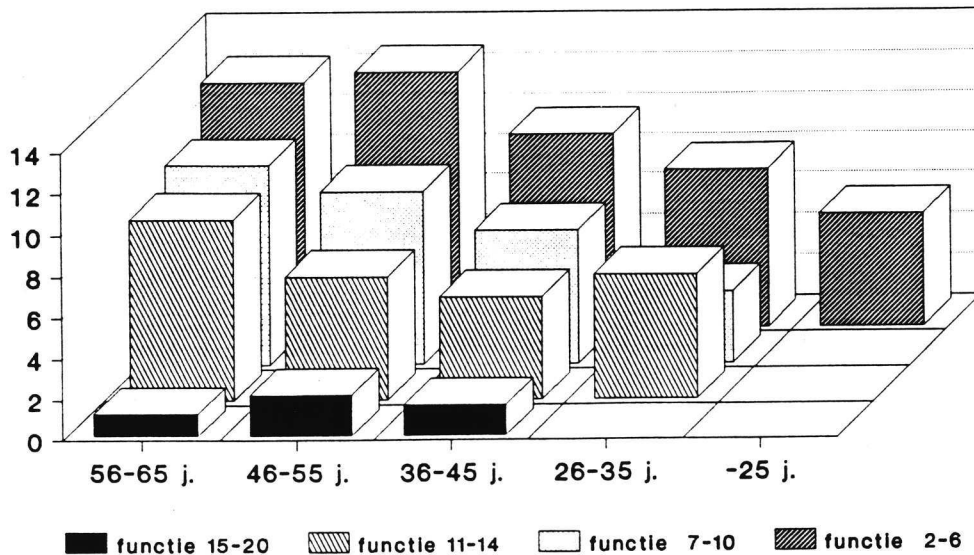
Dat deze wetmatigheden bij de Provincie Zuid-Holland ook aanwezig zijn blijkt uit Figuur 4. In die figuur zien we dat bij de Provincie de oudere medewerkers in functie 2-6 in 1991 een verzuimpercentage van rond 14 procent hadden, en dat bijv. medewerkers van 36-45 jaar in functie 15-20 een verzuimpercentage van 1 à 2 procent hadden.

Van deze wetmatigheden wordt gebruik gemaakt bij het berekenen van norm- of streef cijfers van afdelingen of diensten. **Het norm-verzuimpercentage van een dienst of afdeling is het verzuimpercentage dat verwacht mag worden indien alleen rekening wordt gehouden met de personele samenstelling van die dienst of afdeling in termen van aantallen mannen/vrouwen, jongeren/ouderen, hogere en lagere functies.** Bij de berekening worden er 40 'personele subgroepen' per dienst of afdeling onderscheiden. Per dienst of afdeling wordt de personele omvang van elk van de 40 onderscheiden subgroepen berekend en deze omvang (die een enkele keer ook wel 0 kan zijn) wordt vermenigvuldigd met het verzuimpercentage van die subgroep dat voor de totale organisatie (de Provincie ZH als

geheel) in 1991 gold; tenslotte worden die 40 produkten opgeteld en gedeeld door het totaal aantal medewerkers van de betreffende dienst of afdeling.

Figuur 4:

**VERZUIMPERCENTAGE 1991
PROVINCIE ZUID-HOLLAND TOTAAL (M+V)
PER FUNCTIESCHAAL EN LEEFTIJD SKLASSE**



Het zij nog even benadrukt: bij deze aanpak is het verzuimpercentage van de totale organisatie als criterium gebruikt. Maar men kan natuurlijk ook een extern verzuimpercentage (bijv. het gemiddelde van alle Provincie-organisaties in Nederland, als dat beschikbaar zou zijn, of van de centrale overheid/de ministeries) als criterium gebruiken bij het opstellen van norm- of streefcijfers.

In bijlage 1 tot en met 7 worden de berekeningen weergegeven voor de zeven diensten van de Provincie Zuid-Holland.

Tabel 1 en Figuur 5 vat een en ander samen. Het moge duidelijk zijn twee diensten in 1991 ruim boven hun verwachte verzuimpercentage zaten, namelijk de Dienst Welzijn, Economie en Bestuur en de Facilitaire Dienst. Ook de Dienst

Ruimte en Groen scoorde minder goed dan verwacht op basis van zijn personele samenstelling.

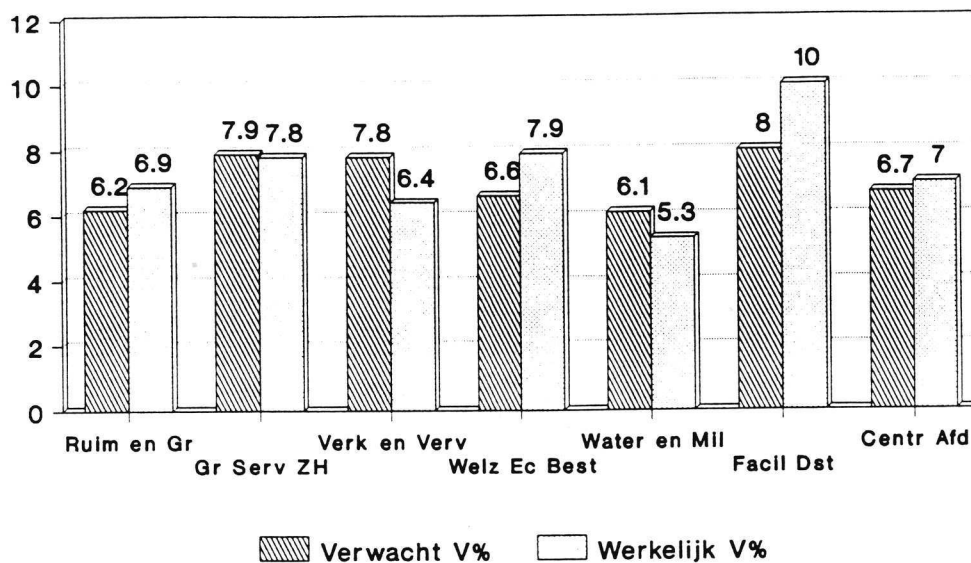
An de ander kant waren de Diensten Verkeer en Vervoer en Water en Milieu de positieve scoorders: hun verzuimpercentages waren lager dan verwacht op basis van hun personele samenstelling.

Tabel 1: Vergelijking van de werkelijke verzuimpercentages over 1991 met de verwachte verzuimpercentages voor 1991 per dienst.

Dienst	Personele omvang	Werkelijk V-%	Verwacht V-%	Vershil
Ruimte en Groen	268	6.9	6.2	+0.7
Groen Service Zuid-Holland	152	7.8	7.9	-0.1
Verkeer en Vervoer	570	6.4	7.8	-1.4
Welzijn, Econ. en Bestuur	281	7.9	6.6	+1.3
Water en Milieu	439	5.3	6.1	-0.8
Facilitaire Dienst	283	10.0	8.0	+2.0
Centrale Afdelingen	153	7.0	6.7	+0.3
Totaal	2146	7.1	7.1	n.v.t.

Figuur 5:

VERGELIJKING VAN VERWACHTE EN WERKELIJKE VERZUIMPERCENTAGES VOOR DE 7 DIENSTEN VAN DE PROVINCIE Z.H. IN 1991



3. SAMENVATTING VAN DE AANBEVELINGEN

Aanbeveling 1: Omdat het omgaan met de verzuimmelding van een medewerker het eerste signaal van de organisatie is over hoe deze het sociaal beleid vorm wil geven, is het aanbevelenswaardig dat de organisatie-leiding zich uitspreekt over een gedragslijn rond de melding en herstelmelding. De ervaring in andere organisaties leert dat de leidinggevenden een centrale rol in deze materie dienen te spelen.

Aanbeveling 2: Het lijkt zinnig dat PenO/BGZ nog eens een beargumenteerde mededeling doen uitgaan aan het personeel, waarin definitie-kwesties inzake verzuim behandeld worden. Wellicht kunnen deze regels opgenomen worden in 'de leidraad' of 'het handboek' van de organisatie.

Aanbeveling 3: Nagegaan dient te worden of de 1-jaars zieken van het reguliere ziekteverzuim-registratiesysteem overgeheveld kunnen worden naar een apart bestand, waardoor de vergelijkbaarheid tussen de afdelingen ten aanzien van het verzuimpercentage verbeterd wordt.

Aanbeveling 4: (a) Beperk de kwartaal- en jaar-informatie voor de leidinggevenden tot slechts een paar overzichtelijke tabellen waarin de afdeling ook zichzelf kan vergelijken met een beperkt aantal andere afdelingen/diensten. (b) Gebruik als verzuim-indices alleen het verzuimpercentage en de verzuimfrequentie; dus laat duur-indelingen in het verzuim achterwege, want die worden als te gedetailleerd ervaren. (c) Vervaardig deze tabellen zo dat de beleidsconclusies door de ontvangende leidinggevende makkelijk te trekken zijn, of voeg kort en overzichtelijk commentaar aan de tabellen toe. Dit laatste betekent dat de leidinggevende snel moet kunnen zien onder welke groepen het verzuimpercentage hoog is in zijn afdeling (organisatorische eenheden, mannen/vrouwen, ouderen/jongeren, deel-/voltijders, hogere/lagere functies, etc). (d) Blijf vergelijkingen met dezelfde periode van vorige jaren hanteren, om stijging of daling te kunnen constateren. (e) Stel op de afdeling PenO iemand aan of leidt iemand op die goed

is ingevoerd in de verzuimproblematiek en die mondelinge toelichtingen kan geven op de informatie, uitleg kan geven en beleidssuggesties kan doen voor de leidinggevenden die acties moeten kunnen baseren op de informatie. (f) Neem contact op met het GAK of het NIPG/TNO om regelmatig over vergelijkingsgegevens te kunnen beschikken over de hoogte en de ontwikkeling van het 'landelijk' verzuim (mogelijk kunnen andere Provincies en/of het Ministerie van Binnenlandse Zaken cijfers van de overheid beschikbaar stellen).

Aanbeveling 5: Indien men het onderwerp ziekteverzuim serieus wil nemen, is het aanbevelenswaardig, een interne discussie op gang te brengen over verantwoordelijkheden, rollen, taakafbakeningen, procedures, doelstellingen van verzuimbeleid en hoe die te bereiken. De ervaring in andere bedrijven en instellingen leert, dat, hoewel de staf (PenO en BGD) een informatieve rol kan spelen bij deze discussie, de stimulans ertoe uit zal moeten gaan van de organisatie-leiding zelf. Als die het onderwerp niet 'draagt' en als een probleem definieert (zoals dat ook gaat met financieel-technische onderwerpen), zal de discussie in onduidelijkheden eindigen. Door het onderwerp ziekteverzuim te veel te zien als een taak van een BGD wordt het onderwerp ten onrechte te veel 'gemedicaliseerd'.

Aanbeveling 6: Het is hoogst noodzakelijk de beoogde gang van zaken rond de afwezigheidsbeoordeling en de verzuim-controle schriftelijk en mondeling aan afdelingsleidingen en medewerkers duidelijk te maken. Het is daarbij psychologisch onverstandig als dit door het buro BGZ of de afdeling PenO geschiedt, omdat daarmee de verantwoordelijkheid voor deze materie schijnbaar bij een staf-afdeling gelegd wordt, terwijl de hoogste organisatie-leiding c.q. de lijn het belang dat deze aan het onderwerp hecht, zelf moet uitdragen.

Aanbeveling 7: Gezien het feit dat er geen duidelijk beeld bestaat bij management, staf en vakbondsvertegenwoordigers over de werk-gebonden oorzaken van het verzuim bij de diverse diensten, afdelingen en buro's, lijkt een kort-lopend onderzoek daarnaar op zijn plaats.

Aanbeveling 8: Nagegaan zou dienen te worden wat de haalbaarheid thans of in de toekomst is van het toepassen van verzuim-streefcijfers op diensten en afdelingen. Daarbij dienen de produktieve en contra-produktieve effecten van streef-cijfers tegen elkaar afgewogen te worden.

BIJLAGEN

BIJLAGE 1: BEREKENINGSWIJZE van het NORM-VERZUIMPERCENTAGE over 1991 voor de DIENST RUIMTE EN GROEN van de PROVINCIE ZUID-HOLLAND

TOELICHTING: het norm-verzuimpercentage van een dienst/afdeling/onderdeel is het verzuimpercentage dat verwacht mag worden indien alleen rekening wordt gehouden met de personele samenstelling van die eenheid in termen van aantallen mannen/vrouwen, jongeren/ouderen, hogere en lagere functies. Bij de berekening worden er 40 'personele subgroepen' per eenheid onderscheiden. Per eenheid wordt de personele omvang van elk van de 40 onderscheiden subgroepen berekend en deze omvang wordt vermenigvuldigd met het verzuimpercentage van die subgroep dat voor de totale organisatie (de Provincie ZH als geheel) in 1991 gold; tenslotte worden die 40 produkten opgeteld en gedeeld door het totaal aantal medewerkers van de betreffende dienst of afdeling.

leeftijds- klasse	f u n c t i e s c h a a l				
	2 t/m 6	7 t/m 10	11 t/m 14	15 t/m 20	
t/m 25 jaar (m)	1x3.0= 3.0	0	0	0	
idem (v)	3x7.2= 21.6	0x3.7=0	0	0	
26 t/m 35 j. (m)	6x6.6= 39.6	15x2.9=43.5	6x2.8=16.8	0x1.3=0	
idem (v)	14x9.4=131.6	13x4.5=58.5	3x11.3=33.9	0	
36 t/m 45 j. (m)	3x7.4=22.2	27x6.1=164.7	59x4.3=253.7	9x1.5=13.5	
idem (v)	13x13.2=171.6	9x7.5=67.5	8x8.4=67.2	0x1.2=0	
46 t/m 55 j. (m)	2x9.4=18.8	14x6.8=95.2	31x6.1=189.1	9x2.0=18.0	
idem (v)	4x20.9=83.6	4x14.2=56.8	2x2.5=5.0	1x0.5=0.5	
56 t/m 65 j. (m)	1x12.4=12.4	1x7.5=7.5	5x9.1=45.5	2x1.1=2.2	
idem (v)	3x10.1=30.3	0x23.6=0	0x2.6=0	0	
Per kolom gesommeerde percentages	534.7	493.7	611.2	34.2	=1673.8
Aantal werknemers	50	83	114	21	=268

Berekening van het NORM-VERZUIMPERCENTAGE OVER 1991:

$$\frac{\text{Totaal van de gesommeerde verzuimpercentages } 1673.8}{\text{Totaal aantal werknemers } 268} = 6.2 \text{ procent.}$$

CONCLUSIE: In werkelijkheid was het totale verzuimpercentage van de Dienst over 1991 (mannen en vrouwen samen): 6.9 procent. Dit betekent dat de dienst over 1991: 6.9 - 6.2 = 0.7 procent minder goed gescoord heeft, dan op basis van de personele samenstelling van de dienst (naar geslacht, leeftijd en functieschaal) verwacht zou mogen worden.

BIJLAGE 2: BEREKENINGSWIJZE van het NORM-VERZUIMPERCENTAGE over 1991
voor de DIENST GROEN SERVICE ZUID-HOLLAND van de PROVINCIE ZUID-HOLLAND

TOELICHTING: het norm-verzuimpercentage van een dienst/afdeling/eenheid is het verzuimpercentage dat verwacht mag worden indien allen rekening wordt gehouden met de personele samenstelling van die eenheid in 1991 in termen van aantallen mannen/vrouwen, jongeren/ouderen, hogere en lagere functies. Bij de berekening worden er 40 'personele subgroepen' per eenheid onderscheiden. Per eenheid wordt de personele omvang van elk van de 40 onderscheiden subgroepen berekend en deze omvang wordt vermenigvuldigd met het verzuimpercentage van die subgroep dat voor de totale organisatie (de Provincie ZH als geheel) in 1991 gold; tenslotte worden die 40 producten opgeteld en gedeeld door het totaal aantal medewerkers van de betreffende dienst of afdeling.

leeftijds- klasse	f u n c t i e s c h a a l				
	2 t/m 6	7 t/m 10	11 t/m 14	15 t/m 20	
t/m 25 jaar (m)	3x3.0=9.0	0	0	0	
idem (v)	3x7.2=21.6	0x3.7=0	0	0	
26 t/m 35 j. (m)	14x6.6=92.4	9x2.9=26.1	0x2.8=0	0x1.3=0	
idem (v)	7x9.4=65.8	1x4.5=4.5	0x11.3=0	0	
36 t/m 45 j. (m)	27x7.4=199.8	19x6.1=115.9	9x4.3=38.7	1x1.5=1.5	
idem (v)	2x13.2=26.4	2x7.5=15.0	0x8.4=0	0x1.2=0	
46 t/m 55 j. (m)	12x9.4=112.8	12x6.8=81.6	8x6.1=48.8	1x2.0=2.0	
idem (v)	9x20.9=188.1	1x14.2=14.2	0x2.5=0	0x0.5=0	
56 t/m 65 j. (m)	8x12.4=99.2	3x7.5=22.5	0x9.1=0	0x1.1=0	
idem (v)	1x10.1=10.1	0x23.6=0	0x2.6=0	0	
Per kolom gesommeerde percentages	825.2	279.8	87.5	3.5	=1196.0
Aantal werknemers	86	47	17	2	=152

Berekening van het NORM-VERZUIMPERCENTAGE OVER 1991:

$$\frac{\text{Totaal van de gesommeerde verzuimpercentages} \quad 1196.0}{\text{Totaal aantal werknemers} \quad 152} = 7.9 \text{ procent.}$$

CONCLUSIE: In werkelijkheid was het totale verzuimpercentage van de Dienst over 1991 (mannen en vrouwen samen): 7.8 procent. Dit betekent dat de dienst over 1991: 7.9 - 7.8 = 0.1 procent beter gescoord heeft, dan op basis van de personele samenstelling van de dienst (naar geslacht, leeftijd en functieschaal) verwacht zou mogen worden.

BIJLAGE 3: BEREKENINGSWIJZE van het NORM-VERZUIMPERCENTAGE over 1991 voor de DIENST VERKEER EN VERVOER van de PROVINCIE ZUID-HOLLAND

TOELICHTING: het norm-verzuimpercentage van een dienst/afdeling/eenheid is het verzuimpercentage dat verwacht mag worden indien allen rekening wordt gehouden met de personele samenstelling van die eenheid in 1991 in termen van aantallen mannen/vrouwen, jongeren/ouderen, hogere en lagere functies. Bij de berekening worden er 40 'personele subgroepen' per eenheid onderscheiden. Per eenheid wordt de personele omvang van elk van de 40 onderscheiden subgroepen berekend en deze omvang wordt vermenigvuldigd met het verzuimpercentage van die subgroep dat voor de totale organisatie (de Provincie ZH als geheel) in 1991 gold; tenslotte worden die 40 produkten opgeteld en gedeeld door het totaal aantal medewerkers van de betreffende dienst of afdeling.

leeftijds- klasse	f u n c t i e s c h a a l				
	2 t/m 6	7 t/m 10	11 t/m 14	15 t/m 20	
t/m 25 jaar (m)	1x3.0=3.0	0	0	0	
idem (v)	2x7.2=14.4	0x3.7=0	0	0	
26 t/m 35 j. (m)	41x6.6=270.6	26x2.9=75.4	4x2.8=11.2	0x1.3=0	
idem (v)	12x9.4=112.8	5x4.5=22.5	1x11.3=11.3	0	
36 t/m 45 j. (m)	76x7.4=562.4	55x6.1=335.5	31x4.3=133.3	1x1.5=1.5	
idem (v)	15x13.2=198.0	8x7.5=60.0	1x8.4=8.4	0x1.2=0	
46 t/m 55 j. (m)	101x9.4=949.4	41x6.8=278.8	41x6.1=250.1	11x2.0=22.0	
idem (v)	9x20.9=188.1	6x14.2=85.2	1x2.5=2.5	0x0.5=0	
56 t/m 65 j. (m)	40x12.4=496.0	15x7.5=112.5	19x9.1=172.9	3x1.1=3.3	
idem (v)	2x10.1=20.2	2x23.6=47.2	0x2.6=0	0	
Per kolom gesommeerde percentages	2814.9	1017.1	589.7	26.8	=4448.5
Aantal werknemers	299	158	98	15	=570

Berekening van het NORM-VERZUIMPERCENTAGE OVER 1991:

$$\frac{\text{Totaal van de gesommeerde verzuimpercentages } 4448.5}{\text{Totaal aantal werknemers } 570} = 7.8 \text{ procent.}$$

CONCLUSIE: In werkelijkheid was het totale verzuimpercentage van de Dienst over 1991 (mannen en vrouwen samen): 6.4 procent. Dit betekent dat de dienst over 1991: 7.8 - 6.4 = 1.4 procent beter gescoord heeft, dan op basis van de personele samenstelling van de dienst (naar geslacht, leeftijd en functieschaal) verwacht zou mogen worden.

BIJLAGE 4: BEREKENINGSWIJZE van het NORM-VERZUIMPERCENTAGE over 1991 voor de DIENST WELZIJN, ECONOMIE EN BESTUUR van de PROVINCIE ZUID-HOLLAND

TOELICHTING: het norm-verzuimpercentage van een dienst/afdeling/eenheid is het verzuimpercentage dat verwacht mag worden indien allen rekening wordt gehouden met de personele samenstelling van die eenheid in 1991 in termen van aantallen mannen/vrouwen, jongeren/ouderen, hogere en lagere functies. Bij de berekening worden er 40 'personele subgroepen' per eenheid onderscheiden. Per eenheid wordt de personele omvang van elk van de 40 onderscheiden subgroepen berekend en deze omvang wordt vermenigvuldigd met het verzuimpercentage van die subgroep dat voor de totale organisatie (de Provincie ZH als geheel) in 1991 gold; tenslotte worden die 40 produkten opgeteld en gedeeld door het totaal aantal medewerkers van de betreffende dienst of afdeling.

leeftijds- klasse	f u n c t i e s c h a a l				
	2 t/m 6	7 t/m 10	11 t/m 14	15 t/m 20	
t/m 25 jaar (m)	2x3.0=6.0	0	0	0	
idem (v)	5x7.2=36.0	1x3.7=3.7	0	0	
26 t/m 35 j. (m)	7x6.6=46.2	12x2.9=34.8	3x2.8=8.4	2x1.3=2.6	
idem (v)	25x9.4=235.0	17x4.5=76.5	5x11.3=56.5	0	
36 t/m 45 j. (m)	3x7.4=22.2	23x6.1=140.3	55x4.3=236.5	10x1.5=15.0	
idem (v)	13x13.2=171.6	11x7.5=82.5	18x8.4=151.2	0x1.2=0	
46 t/m 55 j. (m)	1x9.4=9.4	5x6.8=34.0	23x6.1=140.3	11x2.0=22.0	
idem (v)	6x20.9=125.4	7x14.2=99.4	3x2.5=7.5	1x0.5=0.5	
56 t/m 65 j. (m)	1x12.4=12.4	1x7.5=7.5	8x9.1=72.8	1x1.1=1.1	
idem (v)	1x10.1=10.1	0x23.6=0	0x2.6=0	0	
Per kolom gesommeerde percentages	674.3	478.7	673.2	41.2	=1867.4
Aantal werknemers	64	77	115	25	=281

Berekening van het NORM-VERZUIMPERCENTAGE OVER 1991:

$$\frac{\text{Totaal van de gesommeerde verzuimpercentages } 1867.4}{\text{Totaal aantal werknemers } 281} = 6.6 \text{ procent.}$$

CONCLUSIE: In werkelijkheid was het totale verzuimpercentage van de Dienst over 1991 (mannen en vrouwen samen): 7.9 procent. Dit betekent dat de dienst over 1991: 7.9 - 6.6 = 1.3 procent minder goed gescoord heeft, dan op basis van de personele samenstelling van de dienst (naar geslacht, leeftijd en functieschaal) verwacht zou mogen worden.

BIJLAGE 5: BEREKENINGSWIJZE van het NORM-VERZUIMPERCENTAGE over 1991 voor de DIENST WATER EN MILIEU van de PROVINCIE ZUID-HOLLAND

TOELICHTING: het norm-verzuimpercentage van een dienst/afdeling/eenheid is het verzuimpercentage dat verwacht mag worden indien allen rekening wordt gehouden met de personele samenstelling van die eenheid in 1991 in termen van aantallen mannen/vrouwen, jongeren/ouderen, hogere en lagere functies. Bij de berekening worden er 40 'personele subgroepen' per eenheid onderscheiden. Per eenheid wordt de personele omvang van elk van de 40 onderscheiden subgroepen berekend en deze omvang wordt vermenigvuldigd met het verzuimpercentage van die subgroep dat voor de totale organisatie (de Provincie ZH als geheel) in 1991 gold; tenslotte worden die 40 produkten opgeteld en gedeeld door het totaal aantal medewerkers van de betreffende dienst of afdeling.

leeftijds- klasse	f u n c t i e s c h a a l				
	2 t/m 6	7 t/m 10	11 t/m 14	15 t/m 20	
t/m 25 jaar (m)	7x3.0=21.0	0	0	0	
idem (v)	8x7.2=57.6	2x3.7=7.4	0	0	
26 t/m 35 j. (m)	43x6.6=283.8	54x2.9=156.6	11x2.8=30.8	1x1.3=1.3	
idem (v)	14x9.4=131.6	22x4.5=99.0	12x11.3=135.6	0	
36 t/m 45 j. (m)	18x7.4=133.2	46x6.1=280.6	66x4.3=283.8	13x1.5=19.5	
idem (v)	15x13.2=198.0	12x7.5=90.0	9x8.4=75.6	0x1.2=0	
46 t/m 55 j. (m)	8x9.4=75.2	20x6.8=136.0	21x6.1=128.1	10x2.0=20.0	
idem (v)	6x20.9=125.4	7x14.2=99.4	0x2.5=0	0x0.5=0	
56 t/m 65 j. (m)	0x12.4=0	6x7.5=45.0	2x9.1=18.2	4x1.1=4.4	
idem (v)	0x10.1=0	1x23.6=23.6	1x2.6=2.6	0	
Per kolom gesommeerde percentages	1025.8	937.6	674.7	45.2	=2683.3
Aantal werknemers	119	170	122	28	=439

Berekening van het NORM-VERZUIMPERCENTAGE OVER 1991:

$$\frac{\text{Totaal van de gesommeerde verzuimpercentages} \quad 2683.3}{\text{Totaal aantal werknemers} \quad 439} = 6.1 \text{ procent.}$$

CONCLUSIE: In werkelijkheid was het totale verzuimpercentage van de Dienst over 1991 (mannen en vrouwen samen): 5.3 procent. Dit betekent dat de dienst over 1991: $6.1 - 5.3 = 0.8$ procent beter gescoord heeft, dan op basis van de personele samenstelling van de dienst (naar geslacht, leeftijd en functieschaal) verwacht zou mogen worden.

BIJLAGE 6: BEREKENINGSWIJZE van het NORM-VERZUIMPERCENTAGE over 1991 voor de FACILITAIRE DIENST van de PROVINCIE ZUID-HOLLAND

TOELICHTING: het norm-verzuimpercentage van een dienst/afdeling/eenheid is het verzuimpercentage dat verwacht mag worden indien allen rekening wordt gehouden met de personele samenstelling van die eenheid in 1991 in termen van aantallen mannen/vrouwen, jongeren/ouderen, hogere en lagere functies. Bij de berekening worden er 40 'personele subgroepen' per eenheid onderscheiden. Per eenheid wordt de personele omvang van elk van de 40 onderscheiden subgroepen berekend en deze omvang wordt vermenigvuldigd met het verzuimpercentage van die subgroep dat voor de totale organisatie (de Provincie ZH als geheel) in 1991 gold; tenslotte worden die 40 produkten opgeteld en gedeeld door het totaal aantal medewerkers van de betreffende dienst of afdeling.

leeftijds- klasse	f u n c t i e s c h a a l				
	2 t/m 6	7 t/m 10	11 t/m 14	15 t/m 20	
t/m 25 jaar (m)	5x3.0=15.0	0	0	0	
idem (v)	6x7.2=43.2	0x3.7=0	0	0	
26 t/m 35 j. (m)	27x6.6=178.2	19x2.9=55.1	6x2.8=16.8	1x1.3=1.3	
idem (v)	15x9.4=141.0	20x4.5=90.0	0x11.3=0	0	
36 t/m 45 j. (m)	24x7.4=177.6	21x6.1=128.1	17x4.3=73.1	3x1.5=4.5	
idem (v)	19x13.2=250.8	10x7.5=75.0	4x8.4=33.6	1x1.2=1.2	
46 t/m 55 j. (m)	18x9.4=169.2	15x6.8=102.0	6x6.1=36.6	4x2.0=8.0	
idem (v)	19x20.9=397.1	4x14.2=56.8	0x2.5=0	0x0.5=0	
56 t/m 65 j. (m)	9x12.4=111.6	6x7.5=45.0	1x9.1=9.1	0x1.1=0	
idem (v)	2x10.1=20.2	1x23.6=23.6	0x2.6=0	0	
Per kolom gesommeerde percentages	1503.9	575.6	169.2	15.0	=2263.7
Aantal werknemers	144	96	34	9	=283

Berekening van het NORM-VERZUIMPERCENTAGE OVER 1991:

$$\frac{\text{Totaal van de gesommeerde verzuimpercentages} \quad 2263.7}{\text{Totaal aantal werknemers} \quad 283} = 8.0 \text{ procent.}$$

CONCLUSIE: In werkelijkheid was het totale verzuimpercentage van de Dienst over 1991 (mannen en vrouwen samen): 10.0 procent. Dit betekent dat de dienst over 1991: 10.0 - 8.0 = 2.0 procent minder goed gescoord heeft, dan op basis van de personele samenstelling van de dienst (naar geslacht, leeftijd en functieschaal) verwacht zou mogen worden.

BIJLAGE 7: BEREKENINGSWIJZE van het NORM-VERZUIMPERCENTAGE over 1991 voor de CENTRALE AFDELINGEN van de PROVINCIE ZUID-HOLLAND

TOELICHTING: het norm-verzuimpercentage van een dienst/afdeling/eenheid is het verzuimpercentage dat verwacht mag worden indien allen rekening wordt gehouden met de personele samenstelling van die eenheid in 1991 in termen van aantallen mannen/vrouwen, jongeren/ouderen, hogere en lagere functies. Bij de berekening worden er 40 'personele subgroepen' per eenheid onderscheiden. Per eenheid wordt de personele omvang van elk van de 40 onderscheiden subgroepen berekend en deze omvang wordt vermenigvuldigd met het verzuimpercentage van die subgroep dat voor de totale organisatie (de Provincie ZH als geheel) in 1991 gold; tenslotte worden die 40 producten opgeteld en gedeeld door het totaal aantal medewerkers van de betreffende dienst of afdeling.

leeftijds- klasse	f u n c t i e s c h a a l				
	2 t/m 6	7 t/m 10	11 t/m 14	15 t/m 20	
t/m 25 jaar (m)	0x3.0=0	0	0	0	
idem (v)	1x7.2=7.2	2x3.7=7.4	0	0	
26 t/m 35 j. (m)	10x6.6=66.0	12x2.9=34.8	6x2.8=16.8	1x1.3=1.3	
idem (v)	14x9.4=131.6	14x4.5=63.0	2x11.3=22.6	0	
36 t/m 45 j. (m)	3x7.4=22.2	10x6.1=61.0	12x4.3=51.6	1x1.5=1.5	
idem (v)	11x13.2=145.2	11x7.5=82.5	8x8.4=67.2	2x1.2=2.4	
46 t/m 55 j. (m)	0x9.4=0	4x6.8=27.2	14x6.1=85.4	4x2.0=8.0	
idem (v)	2x20.9=41.8	2x14.2=28.4	0x2.5=0	0x0.5=0	
56 t/m 65 j. (m)	1x12.4=12.4	0x7.5=0	1x9.1=9.1	3x1.1=3.3	
idem (v)	0x10.1=0	1x23.6=23.6	1x2.6=2.6	0	
Per kolom gesommeerde percentages	426.4	327.9	255.3	16.5	=1026.1
Aantal werknemers	42	56	44	11	=153

Berekening van het NORM-VERZUIMPERCENTAGE OVER 1991:

$$\frac{\text{Totaal van de gesommeerde verzuimpercentages} \quad 1026.1}{\text{Totaal aantal werknemers} \quad 153} = 6.7 \text{ procent.}$$

CONCLUSIE: In werkelijkheid was het totale verzuimpercentage van de Dienst over 1991 (mannen en vrouwen samen): 7.0 procent. Dit betekent dat de dienst over 1991: $7.0 - 6.7 = 0.3$ procent minder goed gescoord heeft, dan op basis van de personele samenstelling van de dienst (naar geslacht, leeftijd en functieschaal) verwacht zou mogen worden.

BIJLAGE 8: Lijst van 17 Provincie-medewerkers met wie gesproken is in het kader van de onderzoeksopdracht.

C.A. Bergen, vakbondsvertegenwoordiger, lid Georganiseerd Overleg
W.M. Buschman, hoofd afdeling Documentatie, Archief en Registratuur en waarnemend hoofd afdeling In- en Externe Betrekkingen (FD)
W.J. van de Ende, hoofd afdeling Personeel en Organisatie (CAB)
B.B.M. van der Hart, hoofd bureau Griffier en directeur van de dienst CAB
R.P. van der Helm, hoofd afdeling Bestuur en Juridische Zaken (WEB)
J.E.H.M. Heuts, bedrijfsarts, bureau BGZ (CAB)
J.P. Hopman, griffier
J.M.C.M. Klein, beheerder verzuim-analysesysteem, afdeling Pers. en Organisatie (CAB)
M.J. van Loevezijn, hoofd stafbureau Personeel en Organisatie (CAB)
H.J. van der Maas, vakbondsvertegenwoordiger, lid Georganiseerd Overleg
C.J.M. van 't Nedereind, hoofd bureau Educatie (WEB)
H.H. Reefhuis, beleidsmedewerker stafbureau Personeel en Organisatie (CAB)
J.A. de Ridder, hoofd afdeling Beheer en Onderhoud (VenV)
W. van Tilburg, hoofd bureau Ondersteuning (FD)
J. Vermeer, hoofd afdeling Ruimtelijk Beheer (RenG)
C.M. Wiegerinck, bedrijfsarts, bureau BGZ (CAB)
C.J. van Zijl, bedrijfsmaatschappelijk medewerkster, bureau BGZ (CAB)

Reprografie NIPG-TNO
Projectnummer: 5493