



**ZIEKTEVERZUIM OVERHEID:
normering van verzuimcijfers en
de rol van verzuimcultuur**

Januari 2006

P04/358

drs. T.J. Veerman
drs. W.M. Jenje-Heijdel
dr. F.A. Reijenga

Bureau *AStri*
Stationsweg 26
2312 AV Leiden

Tel.: 071 – 512 49 03
Fax: 071 – 512 52 47
E-mail: astri@astri.nl
Website: www.astri.nl

VOORWOORD

Aanleiding

Eind 2004 verleende het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK) aan bureau A*Stri* opdracht voor een onderzoek naar de mogelijkheden voor een "ziekteverzuimnorm" voor de overheidssector, en naar een model voor de vaststelling van "verzuimcultuur" en de omvang van het beïnvloedbare ziekteverzuim. BZK had behoefte aan een meer wetenschappelijk onderbouwd model op deze terreinen, waarbij zowel statistische analyses op verzuimdata als literatuurstudie en interviews dienden te worden ingezet om de gewenste onderbouwing te bereiken. Het rapport dat uit dit project voortkwam, ligt voor u.

Verkennd karakter

Van meet af aan was duidelijk dat dit project, gezien de analyses die daarin zouden worden ontwikkeld, een sterk exploratief karakter zou krijgen en daarmee een uitdagende onderneming vormde. Dat gold zeker voor de statistische analyses, die één van de eerste wetenschappelijke toepassingen vormden op het materiaal uit de Nationale Verzuimstatistiek (NVS) die door het CBS en de BOA (Brancheorganisatie Arbodiensten) sinds 2002 wordt onderhouden. Het exploratieve karakter van het project hebben wij inderdaad in de praktijk ervaren. Verschillende malen zijn we wegen ingeslagen die uiteindelijk zijpaden of doodlopende wegen bleken te zijn. In dit rapport zijn die niet allemaal terug te vinden; wij willen de lezer graag verslag doen van wat er uiteindelijk *wel* uit het project kwam, en niet te zeer vermoeien met hetgeen aanvankelijk minder goed slaagde.

Unieke analyse naar persoons- en werkkenmerken

Het ontwikkelen van een normeringmodel voor verzuimcijfers – waarbij de cijfers van bedrijven of sectoren worden geschoond van de invloed van exogene factoren: persoons- en werkkenmerken die niet direct binnen de invloedssfeer van die bedrijven of sectoren liggen – is jarenlang niet mogelijk geweest. Dat komt alleen al doordat sinds het begin van de jaren '90 geen landelijk representatieve databestanden meer voorhanden waren met individuele verzuim-, persoons- en werkkenmerken. Met het databestand van de NVS, gekoppeld aan een reeks variabelen uit de Enquête Beroepsbevolking (EBB), zijn analyses verricht die uniek mogen heten in de zin dat hiermee voor het eerst sinds lange tijd weer de relaties tussen verzuim, persoons- en werkkenmerken cijfermatig zijn vastgesteld.

On-site analyses op CBS

In dit project hebben wij ook leerzame ervaringen opgedaan met het on-site werken op het CBS met de zeer omvangrijke databestanden van NVS en EBB. Wij werkten daarbij op het Centrum voor Beleidsstatistiek van het CBS, op basis van

de zogeheten REOS-bestanden (Remote Execution On-Site). De hoge kwaliteit van deze bestanden en van de daarbij behorende documentatie hebben sterk bijgedragen aan het uiteindelijke resultaat. Tegelijkertijd hebben we ervaren dat zeker bij exploratieve analyses als deze, bij on-site werken, een veel langere doorlooptijd vergt dan wanneer men op eigen kantoor kan werken met de data onder handbereik. Vaak zal men, juist bij verkennende analyses, pas na bestudering van de uitkomsten beslissen wat de volgende stappen in de analyse moeten zijn. Het uitvoeren van die stappen kan dan echter niet à la minute plaatsvinden, maar vergt steeds een afspraak met en reis naar het CBS. Wie in de toekomst op een dergelijke wijze wil werken geven wij de raad, daarmee goed rekening te houden.

Interviews sectoren Rijk en BVE

Naast statistische analyse en literatuuronderzoek is in dit project ook gebruik gemaakt van uitvoerige interviews met een aantal informanten uit de sectoren Rijk en BVE (Beroeps- en Volwasseneneducatie). Deze interviews zijn een verrijking van het project geweest, en voegen het nodige "vlees en bloed" toe aan het geraamte dat gevormd wordt door de statistische analyse en de modelbouw op basis van literatuur.

Een woord van dank

Graag danken wij deze informanten voor hun bereidwilligheid om mee te werken aan de uitvoerige interviews, alsook de contactpersonen in de sectoren Rijk en BVE die ons behulpzaam waren bij het vinden en benaderen van de informanten. Onze dank gaat tevens uit naar de medewerkers van het ministerie van BZK die in verschillende stadia betrokken waren bij de begeleiding van het project, en in het bijzonder naar Adri Stet voor zijn positieve begeleiding gedurende het hele traject en voor het geduld dat hij daarbij soms heeft moeten opbrengen.

Dank zeggen we eveneens aan het CBS/Centrum voor Beleidsstatistiek, en in het bijzonder aan Jan Jonker die zorgde voor een prettige ontvangst en voor goede technische begeleiding bij het verrichten van de analyses. Tenslotte danken we Kees van Putten (vakgroep Methoden en Technieken, Universiteit Leiden) voor zijn advisering over statistische kwesties.

Leiden, januari 2006

Theo Veerman
Wendy Heijdel
Femke Reijenga

INHOUDSOPGAVE

1	INLEIDING EN VRAAGSTELLINGEN	7
	1.1 Achtergrond	7
	1.2 Vraagstellingen	9
	1.3 Normering van verzuimcijfers	10
	1.4 Beïnvloedbaar verzuim en verzuimfactoren	12
	1.5 Conclusie: twee deelonderzoeken	15
2	NAAR EEN NORMCIJFER VOOR ZIEKTEVERZUIM VAN OVERHEIDSPERSONEEL	17
	2.1 Data: NVS en EBB	18
	2.2 Bepaling van determinanten van ziekteverzuim	21
	2.3 De normtabel	25
	2.4 Conclusies	28
3	DE ROL EN METING VAN VERZUIMCULTUUR	31
	3.1 Het beïnvloedbare deel van het verzuim	31
	3.2 Culturaspecten: naar een analysemodel	33
	3.3 Interventiemogelijkheden	42
	3.4 Conclusies	44
4	VERZUIMCULTUUR: INTERVIEWS SECTOREN RIJK EN BVE	47
	4.1 Opzet van de interviews	47
	4.2 Gedeelde visies	49
	4.3 Strategieën van het management	51
	4.4 Structuur van de organisatie	52
	4.5 Procedures en handelingen in de praktijk	53
	4.6 Stijl en omgangsvormen	55
	4.7 Personeel	56
	4.8 Competenties	57
	4.9 Conclusie: cultuurverandering?	58
5	CONCLUSIES	61
	5.1 De mogelijkheid van een verzuimnorm	61
	5.2 Is vermijdbaar verzuim afleidbaar uit het normcijfer?	65
	5.3 De componenten en meting van verzuimcultuur	67
	LITERATUURLIJST	71

BIJLAGEN

BIJLAGE 1 – NORMTABEL VOOR VERZUIMPERCENTAGE OP BASIS VAN NVS 2002 (TOTAAL WERKNEMERS)	75
BIJLAGE 2 – CHECKLIST VOOR VERZUIMCULTUUR	87

1 INLEIDING EN VRAAGSTELLINGEN

1.1 Achtergrond

Het ziekteverzuim bij de overheid is al sinds jaren een onderwerp dat veel discussie oproept. De overheid, inclusief het onderwijs, heeft de reputatie van een hoog ziekteverzuim en dito WAO-instroom. Ook heerst hier en daar het beeld dat de financiële prikkels richting werkgevers, die in een reeks van wetten zijn vervat (TAV, TZ/Arbo, Wulbz, Pemba, VLZ) in de collectieve sector minder effectief zouden zijn geweest dan in de marktsector (Mallee e.a., 2001).

Dit beeld lijkt echter nuancering te behoeven. Het ziekteverzuim bij de overheid is de laatste jaren dalende, in lijn met de ontwikkelingen in de rest van Nederland; ook de WAO-instroom bij de overheid daalt, sterker zelfs dan in de marktsector.

Overheid en marktsector niet direct vergelijkbaar

Wat betreft de *hoogte* van het ziekteverzuim is een factor die vergelijking met de marktsector bemoeilijkt, dat in de verzuimregistraties van overheid en onderwijs doorgaans het verzuim wordt berekend inclusief verzuim langer dan een jaar, terwijl in de marktsector (en ook in de zorgsector) alleen het eerste verzuimjaar wordt meegerekend. Dat maakt nogal wat uit; het CBS publiceert van de Rijks-overheid verzuimpercentages zowel inclusief als exclusief het verzuim langer dan een jaar (zie CBS, Statline). Uit vergelijking van beide cijfers blijkt dat het verzuimvolume inclusief verzuim langer dan een jaar ca. 20% hoger uitkomt dan het verzuim zonder het lange verzuim. Bovendien zijn zowel de personeelssamenstelling als diverse organisatiekenmerken in de overheidssector tamelijk specifiek in vergelijking tot de marktsector; bij de overheid werken relatief veel ouderen en vrouwen, en wordt over het algemeen binnen relatief grote organisaties gewerkt (hetgeen in het algemeen samengaat met hoger ziekteverzuim). Zou men goed corrigeren voor dit soort factoren, dan is het nog maar de vraag of het verzuim bij de overheid werkelijk hoger blijkt te zijn dan elders. Een van de doelstellingen van het voorliggende rapport is, een empirisch onderbouwd antwoord op die vraag te geven.

Beïnvloedbaar verzuim en verzuimcultuur

Ongeacht of het verzuim bij de overheid nu hoog of laag te noemen is gegeven de specifieke personeelssamenstelling, ongetwijfeld zal bij de overheid, evenals daarbuiten, gelden dat een deel van het ziekteverzuim wel degelijk beïnvloedbaar is, en dat een verdere terugdringing van het verzuim niet onhaalbaar is. Dat blijkt

onder andere wanneer men het verzuim van min of meer gelijksoortige organisaties vergelijkt. In vrijwel alle sectoren zijn wel organisaties te vinden waar het verzuim structureel, jaar in jaar uit, onder het sectorgemiddelde ligt (en soms zelfs ver daaronder). Dit geldt voor zowel overheidssectoren als marktsectoren. Zo deed AStri enkele jaren geleden een vergelijkend onderzoek tussen scholen met een consistent laag respectievelijk hoog verzuim (Veerman & Van den Berg, 1999) en bestudeerden wij in het een aantal cases van bedrijven en instellingen die het verzuim met succes laag kregen en laag hielden (Veerman e.a., 2001).

Een deel van het verzuim is dus degelijk beïnvloedbaar door de organisatie. Voor dit beïnvloedbare deel worden verschillende termen in de literatuur aangetroffen (vermijdbaar verzuim, gedragsgebonden verzuim). Vaak wordt de hoogte van het verzuim in verband gebracht met de "verzuimcultuur", een term waar overigens ook verschillende inhouden aan worden gegeven kader van de Sectoranalyses WAO 1999 en 2000. Hoe dit ook zij, de achterliggende vraag is steeds: "Welk deel van het verzuim is nog beïnvloedbaar door beleid?"

Normering verzuim en meting "verzuimcultuur"

Vanuit bovenstaande achtergrond heeft het ministerie van BZK behoefte aan een genormeerd cijfer voor het ziekteverzuim van overheidspersoneel, en aan een maat voor de verzuimcultuur respectievelijk de beïnvloedbare component van het verzuim. Om op die vraag een antwoord te vinden, is een model nodig waarin de factoren die van invloed zijn op het overheidsziekteverzuim systematisch in kaart worden gebracht.

Exploratief onderzoek nodig

Het bepalen van een methodiek voor normering van verzuim en meting van verzuimcultuur stelt hoge eisen aan zowel beschikbare empirische gegevens als de theoretische onderbouwing. Gelukkig is sinds enige tijd, in de vorm van de Nationale Verzuimstatistiek van CBS en BOA, een omvangrijke database beschikbaar gekomen waaruit empirische gegevens kunnen worden gehaald. Tevens is wat betreft theorievorming over ziekteverzuim en de beïnvloedende factoren de laatste jaren ook hen één en ander aan nieuwe studies verschenen.

Voorts vereist een normering van het verzuim ook een bepaalde detaillering van verzuim-, personeels- en organisatiegegevens uit de verschillende overheidssectoren. Bij aanvang van dit onderzoek was weliswaar een grote hoeveelheid personeelsgegevens over verschillende overheidssectoren beschikbaar, maar was niet op voorhand te zeggen of alle data die voor een normeringssysteem nodig zijn ook inderdaad beschikbaar zijn.

Mede gezien het tijdsbestek van ongeveer een half jaar dat aanvankelijk voor het onderzoek beschikbaar was, houdt dit in dat het hier een onderzoek van een grotendeels exploratief karakter betreft, die tot op zekere hoogte te beschouwen is als een haalbaarheidsstudie.

1.2 Vraagstellingen

Bij aanvang van het onderzoek formuleerde het ministerie van BZK een drietal vraagstellingen; deze zijn als volgt te typeren:

- a. Is het mogelijk te komen tot genormeed ziekteverzuimpercentage voor overheidssectoren?
- b. Hoe groot is de verzuimcultuurproblematiek van overheidssectoren?
- c. Is het mogelijk te komen tot een maat voor verzuimcultuur respectievelijk beïnvloedbaar verzuim?

Uiteraard hebben deze vragen een onderlinge samenhang. Met name schuilt achter vraag c de veronderstelling, dat verschillen tussen “normverzuim” en feitelijk verzuim wellicht op te vatten zijn als maat voor verzuimcultuur of “beïnvloedbaar verzuim”.

Voor de opzet van het onderzoek bleek het handzaam, de vragen in twee groepen in te delen – mede omdat de wijze van beantwoording zal verschillen: enerzijds vraag a, anderzijds vragen b en c in onderling verband. Dit mede omdat op voorhand een verschil mag worden verwacht tussen normverzuim en de niet-beïnvloedbare kern van het verzuim (actueel verzuim minus beïnvloedbaar verzuim); we komen daarop nog terug.

Daarom zijn de onderzoeksvragen als volgt nader geformuleerd:

1. *Is het mogelijk om voor de overheid te komen tot een norm voor het verzuimpercentage, die wetenschappelijk en empirisch is onderbouwd?*
2. *Welke factoren bepalen het beïnvloedbare deel van het verzuim (inclusief het deel dat samenhangt met de verzuimcultuur), en is het mogelijk om te komen tot een maat van het beïnvloedbare verzuim?*

Op beide onderwerpen gaan we in de volgende paragrafen achtereenvolgens nader in.

1.3 Normering van verzuimcijfers

Er bestaan diverse vormen van "normering" van verzuimcijfers. De meest bekende daarvan is wel de "Verbaan-norm" (in diverse varianten), maar er zijn meer benaderingen mogelijk. In deze paragraaf geven we een korte uiteenzetting van normering.

Altijd een referentiepunt nodig

Normering betekent altijd: het verzuim van X vergelijken met een referentiecijfer Y. Y moet dusdanig vergelijkbaar zijn (wat betreft definitie, populaties etc.) met X dat men met recht X "hoog" kan noemen als X hoger is dan Y. Elke normering impliceert dus een referentiepunt. Veel uitspraken over verzuim hanteren impliciet of expliciet al een referentiepunt en daarmee een norm. Ieder bedrijf dat met enige trots meldt: "Ons verzuim ligt veel lager dan het gemiddelde van onze branche" hanteert een verzuimnorm met als referentiepunt het branchegemiddelde.

De cruciale vraag bij normering is dan ook, welk referentiepunt of ankerpunt bij die normering wordt aangenomen. De keuze van dat ankerpunt is niet een puur empirische kwestie, maar ook een zaak van draagvlak in het veld. Er zouden misschien best argumenten kunnen zijn om voor heel Nederland een referentiepunt van 2% uit te roepen vanwege een internationale vergelijking (waarbij zou kunnen blijken dat Japan een verzuim van minder dan 2% heeft), maar dat zal nauwelijks serieus worden genomen; Nederland is nu eenmaal in allerlei opzichten niet Japan.

De Verbaan-norm (ontwikkeld om voor de Nederlandse Philips-bedrijven een verzuimnorm te bepalen) is een goed voorbeeld voor een systeem waarin het referentiepunt min of meer arbitrair is gekozen, maar waarbij wel gestreefd wordt naar een zekere overtuigingskracht. Deze norm, ontwikkeld in de jaren '80, nam als uitgangspunt dat gemiddeld over alle bedrijven van Philips Nederland een verzuimpercentage van 5% als een redelijk normaal en haalbaar cijfer te beschouwen was. Een echt wetenschappelijke verantwoording lag daaraan niet ten grondslag: het was enigszins gevoelsmatig vastgesteld, en wel op zo'n niveau dat het voor iedereen redelijk acceptabel zou zijn. De redenering was, kort samengevat, de volgende: "Momenteel heeft Philips een verzuim van 8%, en dat is in ieder geval onaanvaardbaar hoog (ook gezien de internationale concurrentiepositie). In de jaren '50 was het verzuim van Philips ongeveer 4%, eigenlijk zou dat ook nu weer haalbaar moeten zijn – wat is er immers sinds de jaren '50 zozeer verslechterd dat het verzuim nu hoger zou moeten zijn? Maar toegegeven, we leven niet meer in de cultuur van de jaren '50 (wederopbouw), dus laten we zeggen dat 5% toch wel haalbaar moet zijn."

Er zijn allerlei ankerpunten voor normering denkbaar. Men kan eenvoudigweg het gemiddelde van een branche gebruiken als ankerpunt voor de bedrijven in de branche; in dat geval wordt eigenlijk aan "benchmarking" gedaan. Maar er zijn ook vele andere mogelijkheden, bijvoorbeeld:

- internationale vergelijking: wat is het verzuim bij soortgelijke bedrijven of instellingen in andere landen? (waarbij uiteraard moet worden opgelet voor mogelijke verschillen in definities, wetgeving e.d.);
- vergelijking door de tijd; zo is ooit door een bedrijf een normcijfer voor afdelingen berekend dat geconstrueerd was door steeds het laagste verzuim in iedere kalendermaand van de afgelopen 5 jaar te nemen (dus: het laagste januari-cijfer van de afgelopen 5 jaar, het laagste februari-cijfer etc.), en daarop het jaargemiddelde te berekenen.

Correcties voor exogene invloeden nodig

Een werkelijk normcijfer moet behalve uit een referentiepunt ook bestaan uit een stelsel van correcties voor exogene, niet door de organisatie beïnvloedbare invloeden. Als twee overigens vergelijkbare bedrijven een verzuim van 5% hebben, maar in het ene bestaat de helft van het werknemersbestand uit 50-plussers en in het andere slechts een tiende deel, dan zullen we toch het verzuim van het eerstgenoemde bedrijf beschouwen als relatief lager dan dat van het laatstgenoemde.

Bij de Verbaan-norm wordt gecorrigeerd voor de invloed van leeftijd en functieniveau, en in sommige varianten ook van geslacht.

Norm- en streefcijfers

Naast normcijfers wordt ook wel gebruik gemaakt van *streefcijfers*. Het verschil tussen die twee is tamelijk gradueel, maar streefcijfers zijn doorgaans meer "actiegericht" en worden daarom vaak ook lager gelegd dan normcijfers. Het gebruik van een branchegemiddelde als normcijfer ("benchmarking") is wel te verdedigen, maar als streefcijfer voor een branche minder aantrekkelijk: als het gemiddelde tot streefcijfer wordt verheven, hoeft de branche als totaal niets meer te doen, zo lijkt het.

Zeker bij streefcijfers is de overtuigingskracht van belang. De meest elegante manier om te komen tot een overtuigend streefcijfer is, het verzuim (na correctie voor exogene factoren) van een aantal gelijksoortige organisaties te ordenen van laag naar hoog, en dan de organisaties met het laagste verzuim als streefniveau te stellen. Een dergelijke aanpak is ooit door *AStri* ontwikkeld voor de Belastingdienst, waarbij het gemiddelde van de – na correctie voor leeftijd en functieniveau – "beste" 25% vestigingen van de Belastingdienst tot streefniveau werd verklaard (Prins, 1995). Een soortgelijke aanpak is ooit ook ontwikkeld voor (toen nog) PTT Post (waarbij het verzuim bij de beste 25% postkantoren als

streefniveau werd gesteld). De achterliggende gedachte is ook hier de overtuigingskracht. Tegen managers van hoogverzuimende eenheden wordt immers in feite gezegd: "Als 25% van uw collega's het verzuim weet te beperken tot X%, waarom zou u dat dan ook niet kunnen?"

Uiteraard werkt dit systeem alleen daar waar het gaat om sectoren met een vrij groot aantal, vrij grote eenheden. Maar ook binnen de overheid zijn daarvan genoeg voorbeelden te vinden: departementen, scholen/ROC's, etc.

Het moge duidelijk zijn dat zulke streefcijfers doorgaans lager zullen liggen dan normcijfers die alleen beogen, de onderlinge vergelijkbaarheid tussen eenheden (branches, bedrijven, afdelingen) te vergroten.

Juist dit was voor ons reden om de vraagstelling in twee delen uiteen te leggen. De eerstgenoemde vraag, een verzuimnormcijfer voor de overheid, gaat over de onderlinge vergelijkbaarheid van overheidssectoren als zodanig. De tweede vraag, het ontwikkelen van een maat voor beïnvloedbaar verzuim, gaat verder en heeft meer betrekking op mogelijke streefcijfers.

1.4 Beïnvloedbaar verzuim en verzuimfactoren

De vraag naar de omvang van het beïnvloedbare verzuim (waaronder de rol van de "verzuimcultuur") is dus een iets andere dan die naar de ontwikkeling van een normcijfer voor overheidssectoren. Het gaat nu immers om de inventarisatie van de factoren die van invloed zijn op verzuim, en de mate waarin die (door de organisatie, of wellicht door de sector of zelfs door de overheid als geheel) beïnvloedbaar zijn.

Over de factoren die van invloed zijn, zijn uit een wat verder verleden al heel wat gegevens bekend. Zo publiceerde Smulders (1984a) een zeer uitvoerige literatuurstudie, en brachten Klein Hesselink e.a. (1993) de daarna verschenen empirische literatuur in kaart.

Ook zijn er verschillende modellen geconstrueerd die als overkoepelend denkkader konden fungeren. Dat was nodig omdat literatuurstudie naar determinanten doorgaans resulteert in een zeer lange lijst van zulke determinanten (variërend van niveau: individuele factoren, bedrijfsfactoren, algemeen maatschappelijke factoren e.d.) waardoor men "door de bomen het bos niet meer ziet". Een voorbeeld van zo'n samenvattend model is dat van Veerman (1990) dat de determinanten van verzuim in essentie ordent in vier blokken: belasting, belastbaarheid, verzuimdrempel en hervattingdrempel, en in drie niveaus: micro, meso en macro.

We zetten in deze paragraaf enkele noties over de beïnvloedbaarheid van het verzuim uiteen.

Vermijdbaar en onvermijdbaar verzuim

Hoeveel van het verzuim is beïnvloedbaar en dus vermijdbaar? Iedere organisatie die zijn ziekteverzuim onder de loep neemt, heeft behoefte aan een antwoord op die vraag. Welk deel van het verzuim is door beleid te beïnvloeden, en hoeveel moet geaccepteerd worden als onvermijdbaar?

De termen onvermijdbaar/vermijdbaar verzuim (evenals verwante indelingen zoals wit/grijs/zwart verzuim) verdienen nadere beschouwing, omdat er geen haarscherpe tweedeling mogelijk is. Er is altijd sprake van een schaal, van *gradaties*. Verhelderend is de volgende indeling, die van toepassing is op afzonderlijke verzuimgevallen maar daarmee ook op het totale verzuim in een organisatie. Een verzuimgeval, maar ook een verzuimcijfer als totaal, is een soort kolom die van onderaf naar boven is opgebouwd uit een aantal lagen (ontleend aan het Arboretum/DSA):

- de harde medische component (het volstrekt onvermijdbare deel);
- de ernst van de medische problematiek;
- demografische factoren als leeftijd en geslacht;
- de soort en zwaarte van het werk;
- cultuurfactoren gelegen in de persoon en diens omgeving;
- cultuurfactoren bij de werkgever.

Wij zouden aan deze "gelaagdheid" van het verzuim nog willen toevoegen dat ook de wettelijke en uitvoeringscontext waarbinnen deze lagen zijn ingebed, van belang zijn. Men denke bijvoorbeeld aan de impact die de Wet Verbetering Poortwachter (WVP) en de uitvoering daarvan hebben gehad op de striktheid waarmee (langdurige) verzuimgevallen vandaag de dag worden gevolgd, vergeleken met de situatie van een aantal jaren geleden. Maar ook andere wijzigingen in de wetgeving en uitvoering rond verzuim en reïntegratie – die in de jaren sinds 1993 achtereenvolgens zijn doorgevoerd – hebben hun invloed gehad op de wijze waarop binnen organisaties wordt omgegaan met het verzuim.

Van de hierboven genoemde "lagen" zijn de *cultuurfactoren* in beginsel vermijdbare componenten voor de organisatie.

De *medische component* en de *ernst* daarvan lijken onvermijdbaar, maar ook daarover is discussie mogelijk, zie verder.

De *demografische* factoren en *werkkenmerken* nemen een tussenpositie in.

De invloed van leeftijd en geslacht, en van de kenmerken van de arbeid, zijn ten dele een gegeven, maar ten dele ook te beïnvloeden. Zo is de arbeidsbelasting wel degelijk te beïnvloeden door goed arbobeleid. Maar daaraan zijn natuurlijk grenzen. Zoals de personeelschef van een staalbedrijf ons ooit zei: "Uiteindelijk maken we hier platen staal en geen pakjes boter."

De medische component: onvermijdbaar?

Vaak wordt ervan uitgegaan dat de harde medische kern van verzuim gerekend moet worden tot het onvermijdbare deel. Het traditionele voorbeeld is hierbij de werknemer die een acuut hartinfarct krijgt en met loeiende sirenes wordt afgevoerd naar het ziekenhuis. Dat is toch een volstrekt noodzakelijk, onvermijdbaar verzuimgeval?

Toch niet geheel. Ten eerste is het de vraag of dat hartinfarct zelf onvermijdbaar was. Als de werknemer in kwestie een zware roker is, had hij dat infarct niet kunnen vermijden door het roken te laten; en had de werkgever daaraan kunnen bijdragen door een effectief anti-rookbeleid?

Ten tweede is de onvermijdbaarheid van het verzuim *bij aanvang* wel duidelijk, maar kan dat in de loop van de tijd verschuiven. De meeste patiënten met een hartinfarct, als zij dat infarct overleven, zijn na behandeling vrij snel weer even gezond of zelfs gezonder dan kort daarvoor. De cardioloog zal hen na gemiddeld een week of zes volstrekt genezen verklaren. Toch hervatten infarctpatiënten zelden na zes weken volledig het werk (en komen zij niet zelden in de WAO terecht). Het verzuim boven de zes weken moet dus als grotendeels vermijdbaar worden beschouwd. Een aanvankelijk schijnbaar spierwit verzuimgeval kan dus in de loop van de tijd verschuiven naar licht- of misschien zelfs donkergrijs. Het verzuimprobleem zit vaak niet zozeer bij de aanvang, maar bij het einde van het verzuim (Veerman (1990) ontwikkelde hiervoor het begrip "hervattingdrempel").

Gezondheid versus gedrag

In andere termen uitgedrukt: ziekteverzuim is altijd een combinatie van *gezondheid en gedrag*. Beide zijn tot op zekere hoogte beïnvloedbaar. Gezondheid is deels een gegeven, maar deels ook beïnvloedbaar zowel door individueel gedrag (gezondheidsbevordering, levensstijl) als door de arbeidsorganisatie (goed arbobeleid, voorkómen van arbeidsgerelateerde kwalen). Gedrag slaat zowel op gedrag van de werknemer (zich niet om het minste of geringste ziekmelden; bereid zijn om weer te gaan werken zodra de gezondheid het toelaat) als van de werkgever (werkaanpassingen realiseren, geleidelijke hervatting mogelijk maken). Verzuimcultuur is de term die typisch verwijst naar de *gedragscomponent* van het verzuim.

Uit het voorgaande blijkt dat vermijdbaar verzuim en verzuimcultuur niet volledig samenvallen. Er is sprake van:

- medisch onvermijdbaar verzuim;
- gezondheidsproblemen die in principe vermijdbaar zijn (de arbo-component van verzuim);
- de gedragscomponenten (van beide kanten): verzuimcultuur.

1.5 Conclusie: twee deelonderzoeken

Uit bovenstaande uiteenzetting volgt dat de twee onderzoeksvragen een verschillende achtergrond hebben en niet met éénzelfde aanpak zijn te beantwoorden. Er mag niet op voorhand worden aangenomen dat het verschil tussen verzuimnorm en werkelijk verzuim een maat is voor het vermijdbare, of cultuurbepaalde, deel van het verzuim. Of, c.q. tot op welke hoogte dat het geval is, kan pas worden vastgesteld nadat beide vragen afzonderlijk zijn beantwoord.

In dit onderzoek is er dan ook voor gekozen, de twee vragen te beantwoorden via afzonderlijke deelonderzoeken. Voor de ontwikkeling van een normcijfer voor verzuim van overheidspersoneel wordt een aantal empirische analyses verricht, waarmee wordt beoogd een cijfer te ontwikkelen waarin is gecorrigeerd voor de invloed van exogene factoren op het verzuim. Als aanzet tot een maat voor verzuimcultuur is een literatuurstudie verricht op grond waarvan een kwalitatief instrument – een checklist, te beantwoorden via interviews – is geconstrueerd waarmee de centrale elementen van verzuimcultuur in kaart kunnen worden gebracht. Dit instrument is in een aantal interviews binnen de BVE-sector en de sector Rijk toegepast en uitgetest.

2 NAAR EEN NORMCIJFER VOOR ZIEKTEVERZUIM VAN OVERHEIDSPERSONEEL

In dit hoofdstuk doen we verslag van de constructie van een "normcijfer" voor het verzuimpercentage van het overheids personeel. Daarmee wordt een antwoord gegeven op de eerste onderzoeksvraag:

Is het mogelijk om voor de overheid te komen tot een norm voor het verzuimpercentage, die wetenschappelijk en empirisch is onderbouwd?

Een normcijfer vereist een normpopulatie, waaraan men het verzuim van het overheids personeel kan afmeten (het "referentiepunt" zoals toegelicht in het voorgaande hoofdstuk). In dit onderzoek is ervoor gekozen om de totale Nederlandse werknemerspopulatie als normpopulatie te beschouwen. De vraag is dan, hoe hoog het verzuim van het overheids personeel zou zijn als het verzuim bij dat personeel net zo verdeeld zou zijn naar relevante achtergrondkenmerken als bij de totale Nederlandse werknemerspopulatie.

De kern van deze aanpak is dus:

Ga na welke exogene determinanten van verzuim, statistisch gezien, onafhankelijk van elkaar bepalend zijn voor het ziekteverzuim van Nederlandse werknemers; ga vervolgens na hoe hoog het verzuim bij de overheid zou zijn als de het verzuim bij het overheids personeel net zo verdeeld zou zijn over die determinanten (zoals leeftijd, functieniveau, organisatiegrootte) gelijk zou zijn aan de totale Nederlandse werknemerspopulatie.

We tekenen hierbij aan dat deze analyses niet beogen, een zo compleet mogelijke *verklaring* in de statistische zin van het woord te verkrijgen. We richten ons hier uitsluitend op een analyse van verzuim op *individueel* niveau, met als bedoeling om verzuimcijfers (van bijvoorbeeld afzonderlijke bedrijven/instellingen, of van branches als totaal) te kunnen "schonen" van het effect van exogene kenmerken – dat wil zeggen van personeels- en bedrijfskenmerken waarvan de invloed op het verzuim doorgaans als een gegevenheid wordt beschouwd. Men denke aan de invloed van leeftijd of geslacht, maar ook van bijvoorbeeld bedrijfsomvang: effecten die doorgaans als een gegeven worden beschouwd. Dit betekent dat een reeks andere kenmerken en invloeden hier niet aan de orde komt, terwijl deze wel degelijk van belang zijn voor het verzuim.

Zo zijn er allerlei bedrijfs- of branchegebonden factoren die voor het verzuim van belang zijn (en van groter belang dan de individuele personeelskenmerken die in deze analyses aan de orde zijn). Het feit dat deze factoren niet worden meegenomen in onze analyses wil niet zeggen dat branche- en bedrijfsfactoren niet van belang zouden zijn: integendeel, de ontwikkeling van een normeringmodel als in dit hoofdstuk is juist bedoeld om verzuimcijfers van organisaties zo mogelijk te corrigeren voor exogene invloeden die als gegevenheid worden beschouwd, *ten-einde* beter zicht te krijgen op de organisatiegebonden verschillen in verzuim die zich *wel* kunnen lenen voor beïnvloeding. Doordat wij ons concentreren op "exogene" factoren komen dus arbeids- en organisatiekenmerken (sociaal-psychologische, arbeids- en baankenmerken) hier niet aan de orde, niet omdat we ze niet van belang achten, maar juist omdat het hier geen exogene doch beïnvloedbare kenmerken gaat.

In het onderstaande geven we stapsgewijs weer, hoe de betreffende analyses zijn verricht en wat de uitkomst van deze normering is. Allereerst geven we aan welke data daarvoor zijn gehanteerd, daarna worden de uitkomsten beschreven.

2.1 Data: NVS en EBB

Koppeling bestanden

De berekening van normcijfers waarin zowel voor organisatiekenmerken (zoals bedrijfsgrootte) als voor persoonsgebonden factoren (zoals leeftijd) wordt gecorrigeerd, vereist een databestand van individuele verzuim- en persoonsgegevens. Tot voor kort was een dergelijk databestand niet beschikbaar. Inmiddels is er echter de Nationale Verzuimstatistiek (NVS), die wel verzuim-, persoons- en enkele organisatiekenmerken omvat. Ten tijde van dit onderzoek kwamen de bestanden van de NVS over 2002 en 2003 voor analyse beschikbaar.

De NVS bevat echter maar een vrij beperkt aantal persoonskenmerken, en mist met name een indicator van het functieniveau – een kenmerk dat ter verklaring van het ziekteverzuim in feite onmisbaar is. Daarom is besloten, de NVS-data te koppelen aan de data van de Enquête Beroepsbevolking (EBB) zodat een breder scala van kenmerken beschikbaar komt.

Mede vanwege de zeer grote omvang van de te koppelen bestanden – een NVS-bestand van 6,8 miljoen dienstverbanden en een EBB van 86.000 personen – is besloten om (vooralsnog) alleen de NVS-data 2002 te koppelen en wel aan de EBB-data 2002.

Het resultaat van deze koppeling is een bestand van bijna 48.000 records waarvoor zowel de NVS- als de EBB-variabelen beschikbaar zijn. Er is vervolgens een selectie gemaakt van die variabelen die, blijkens vroeger onderzoek, mogelijk een relatie hebben met het ziekteverzuim.

Beschikbare variabelen bij aanvang

In tabel 2.1 op de volgende bladzijde wordt een overzicht gegeven van de variabelen, en de categorisering daarvan, waarover we bij aanvang van de analyses beschikten.

Op alle navolgende analyses is een weegfactor toegepast die is ontleend aan de EBB. Deze weegfactor zorgt dat de verdeling van de EBB-steekproef gelijk is aan de landelijke populatieverdeling. De in het EBB-bestand aanwezige weegfactor is oorspronkelijk een ophoogfactor waarmee de EBB-cijfers worden "opgeblazen" tot landelijke absolute cijfers. Bij toepassing op analyses zoals wij deze hebben verricht is een dergelijke ophoogfactor echter niet goed toepasbaar omdat dan (via het kunstmatig ophogen van de aantallen) de statistische significantie van uitkomsten evenzeer kunstmatig wordt opgeblazen. Dit is voorkomen door de oorspronkelijke EBB-weegfactor te delen door het totaal aantal cases in het EBB-bestand.

Deze EBB-weegfactor is vervolgens vermenigvuldigd met een factor voor onvolledige dienstjaren; personen tellen daardoor in de analyse slechts mee naar rato van het aantal maanden dat zij in 2002 een dienstverband hadden. De uitkomst is de weegfactor zoals toegepast in onze analyses¹.

¹ Er is van afgezien om in de weegfactor ook nog de deeltijdfactor mee te nemen. Ook een deeltijder is immers één volwaardige werknemer. Voor de verzuimpercentages betekent dit een (kleine) afwijking ten opzichte van de CBS-berekening, waarin parttimers naar rato van de werktijd worden meegewogen.

Tabel 2.1 geeft een overzicht van de verzuimpercentages per variabele. Het totale verzuimpercentage in ons analysebestand over 2002 komt uit op 5,2%. Dit is vrijwel gelijk aan het verzuimpercentage van 5,3% dat door het CBS is gepubliceerd vanuit de totale NVS. Kennelijk heeft de koppeling aan de EBB een representatief deelbestand opgeleverd. Ook de onderverdelingen naar achtergrondkenmerken zijn in ons analysebestand vrijwel gelijk aan die volgens de NVS.

Tabel 2.1 Beschikbare variabelen bij aanvang analyse

Bron	Variabele	Categorieën	Verzuimpercentage
NVS	verzuimpercentage 2002	(continue variabele 0 – 100)	
NVS	geslacht	man vrouw	4,5% 6,0%
NVS	leeftijd	15-25 jaar 25-35 jaar 35-45 jaar 45-55 jaar 55-65 jaar	2,5% 5,5% 5,6% 6,0% 5,9%
NVS	burgerlijke staat	ongetrouwd getrouwd verweduwd gescheiden	4,2% 5,6% 8,7% 7,5%
EBB	leeftijd jongste kind	0 t/m 11 jaar 12 jaar en ouder niet van toepassing	5,4% 4,4% 5,6%
NVS	herkomstgroepering	autochtoon niet-westers allochtoon westers allochtoon	5,0% 6,5% 5,7%
EBB	stedelijkheidsgraad woonadres	(zeer) sterk stedelijk matig stedelijk weinig/ niet stedelijk	5,4% 5,0% 5,0%
EBB	arbeidsduur per week	1-19 uur 20-34 uur 35 uur of meer	3,9% 6,5% 5,0%
EBB	dienstverband	vast tijdelijk	5,5% 3,5%
EBB	beroepsniveau	elementair lager middelbaar hoger wetenschappelijk	6,0% 5,7% 5,5% 4,4% 3,6%
EBB	opleidingsniveau	basis onderwijs mavo/vbo havo/mbo hbo/wo	7,8% 5,4% 5,3% 4,0%

Bron	Variabele	Categorieën	Verzuimpercentage
NVS	salarisklasse	tot 30.000 euro	5,6%
		30.000 tot 40.000 euro	5,1%
		40.000 tot 50.000 euro	3,9%
		meer dan 50.000 euro	3,4%
NVS	bedrijfsgrootte	1-10 werknemers	3,5%
		11-100 werknemers	4,5%
		meer dan 100 werknemers	5,9%

2.2 Bepaling van determinanten van ziekteverzuim

Eliminatie van variabelen

In eerste instantie hebben wij getracht om via een meerweg-variantie-analyse na te gaan, welke van de in tabel 2.1 genoemde achtergrondvariabelen een eigenstandige samenhang (dus los van de effecten van de overige variabelen) met het verzuimpercentage hadden. Daarbij is niet alleen gezocht naar de samenhang van elke variabele met verzuim – de *hoofdeffecten* –, maar ook naar de effecten van alle mogelijke *combinaties* van variabelen – de *interactie-effecten*. Een totaalanalyse met alle variabelen tegelijk bleek niet mogelijk met het data-analyseprogramma SPSS. Er is daarin namelijk een limiet aan het aantal variabelen die in een meerweg-variantie-analyse inclusief interactie-effecten kunnen worden meegenomen, afhankelijk van het aantal waarden per variabele. De aanvankelijk gepoogde analyse ging ruim boven deze limiet uit.

Een aantal analyses op verschillende deel-sets van variabelen wekte aanvankelijk de indruk dat er niet of nauwelijks sprake was van interactie-effecten. In dat geval zou kunnen worden volstaan met een model op basis van alleen hoofdeffecten. Bij nadere beschouwing bleek dat verschillende interactie-effecten toch niet verwaarloosbaar waren (zo is er een interactie-effect tussen geslacht en leeftijd: bij mannen ligt de relatie leeftijd-verzuim anders dan bij vrouwen). Het te ontwikkelen model moest daar dus rekening mee houden, maar dat vergde het elimineren van variabelen die geen substantiële bijdrage aan de voorspelling van het verzuim leverden. In het navolgende geven we weer hoe stapsgewijs een aantal variabelen werden uitgesloten.

Eliminatie op basis van directe samenhangen

Als eerste stap om het aantal variabelen te reduceren tot een wel hanteerbaar aantal, is via een eenweg-variantie-analyse nagegaan of er variabelen waren die een niet-significante nulde-orde samenhang met het verzuimpercentage hadden. De kans dat zulke variabelen in een multivariaat model wel een substantiële bijdrage krijgen, is uiterst gering. In tabel 2.2 zijn de uitkomsten van deze eenweg-

analyse weergegeven. Naast de significantie is ook de zogeheten F-waarde van elke variabele vermeld, die een indruk geeft van de (verschillen in) sterkte van de effecten van de variabelen.

Tabel 2.2 F-waarden en significantie nulde-orde samenhang (Oneway) tussen achtergrondvariabelen en verzuimpercentage

Variabele	F-waarde	Significantie
geslacht	106.9	.000
leeftijd	64.3	.000
burgerlijke staat	63.6	.000
leeftijd jongste kind	22.3	.000
herkomstgroepering	15.8	.000
stedelijkheidsgraad woonadres	2.5	.082
arbeidsduur per week	62.8	.000
dienstverband	68.4	.000
beroepsniveau	21.7	.000
opleidingsniveau	59.2	.000
salarisklasse	29.8	.000
bedrijfs grootte	67.5	.000

Wanneer we alleen kijken naar de statistische significantie valt op dat vrijwel alle variabelen een significant verband met het verzuim hebben. Gezien de grote steekproefomvang zegt dat niet zeer veel: ook een minimaal, nauwelijks substantieel verband is dan al snel significant.

Alleen de *stedelijkheidsgraad* valt op basis van de niet-significante samenhang reeds in deze stap af voor nadere analyse.

Eliminatie van indicatoren van functieniveau

Vervolgens hebben wij drie variabelen bekeken in een meerweg-variantie-analyse die onderling sterk samenhangen en alle drie een indicator zijn van functieniveau, namelijk beroepsniveau, salarisklasse en opleidingsniveau. Daarbij is met behulp van de effectsize², een maat voor de zelfstandige bijdrage van elke variabele aan de verklaring van het verzuim, gekeken welke van de drie variabelen het meeste bijdraagt aan de verklaring van het verzuim, zie tabel 2.3. Daarbij bleken het *beroepsniveau* en de *salarisklasse* minder relevant te zijn dan het opleidingsniveau,

² Effect size = partial eta squared. De effectsize geeft de zelfstandige bijdrage (fractie verklaarde variantie) weer van een variabele aan voorspelling van het verzuim boven op de bijdrage van de andere variabelen.

zodat we ook deze uit het model elimineren; opleidingsniveau blijft dan over als de meest relevante indicator van functieniveau.

Tabel 2.3 Significantie en effectsize van de onderling samenhangende variabelen opleidingsniveau, salarisniveau en beroepsniveau op verzuimpercentage

Variabele	Effectsize	Significantie
Opleidingsniveau	.003	.000
Salarisniveau	.001	.000
Beroepsniveau	.000	.018

Meerwegs-variantie-analyse op resterende variabelen

Met de tien overige variabelen is een meerwegs-variantie-analyse uitgevoerd³⁴⁵. Op basis van deze analyse, zie tabel 2.4, is de variabele *leeftijd jongste kind* verwijderd uit het model, omdat deze variabele geen significant effect toevoegt aan het effect van de andere variabelen.

³ Hierbij is gebruik gemaakt van een type II UNIANOVA. Dit houdt in dat voor de schatting van de sum of squares een hiërarchie wordt gegeven met eerst de hoofdeffecten, dan de 1^e orde interactie-effecten en dan de 2^e orde interactie-effecten enz. Binnen de hoofdeffecten zijn de sum of squares op unieke wijze geschat. Dat wil zeggen dat gekeken wordt wat de unieke bijdrage is van de variabele voor het verzuimpercentage.

⁴ Met deze tien variabelen was het, gezien het grote aantal waarden van de variabelen, niet mogelijk om een 'custom' model (met alle mond- en interactie-effecten) te analyseren, daarom is de analyse beperkt tot een model met hoofd-, twee-wegs- en driewegs-interactie-effecten.

⁵ De UNIANOVA maakt gebruik van de F-toets. Deze toetst de nulhypothese dat de groeps-gemiddelden gelijk zijn. Er wordt getoetst of de tussen-groepsvariantie significant verschilt van de binnen-groepsvariantie.

Tabel 2.4 F-waarde en significantie van de achtergrondvariabelen bij meerwegs-variantie-analyse op verzuimpercentage

Variabele	F-waarde	Significantie
geslacht	86,6	.000
leeftijd	5,1	.000
burgerlijke staat	12,0	.000
leeftijd jongste kind	1,1	.338
herkomstgroepering	6,9	.001
arbeidsduur per week	26,8	.000
dienstverband	19,1	.000
opleidingsniveau	92,9	.000
bedrijfs grootte	55,4	.000

Verdere eliminatie op basis van effectsizes

Tenslotte is bekeken wat de zelfstandige bijdragen van de variabelen uit het model zijn aan het verzuimpercentage. Hiervoor hebben we een meerwegs-variantie-analyse uitgevoerd en hierbij gekeken naar de effectsize van elke variabele. Om het model te vereenvoudigen en niet te "overladen" met variabelen die geen substantiële bijdrage toevoegen aan de voorspelling van verzuim, hebben we variabelen met een lage bijdrage aan de verklaring van verzuim (lage effectsize) uit het model geëlimineerd (tabel 2.5).

Tabel 2.5 Effectsize van de achtergrond variabelen bij meerwegs-variantie-analyse op verzuimpercentage

Variabele	Significantie	Effectsize	Variabele geëlimineerd uit model
geslacht	.000	.003	nee
leeftijd	.000	.002	nee
burgerlijke staat	.000	.001	ja
herkomstgroepering	.002	.000	ja
arbeidsduur per week	.000	.002	nee
dienstverband	.000	.001	ja
opleidingsniveau	.000	.009	nee
bedrijfs grootte	.000	.004	nee

In totaal hebben we dus in achtereenvolgende stappen de volgende variabelen uit het model geëlimineerd:

- stedelijkheid (geen significante bijdrage aan verklaring verzuim);
- leeftijd jongste kind (geen significante bijdrage aan verklaring verzuim);
- salarisniveau (onderlinge samenhang met opleidingsniveau en draagt minder bij aan de verklaring van verzuim dan opleidingsniveau);
- beroepsniveau (onderlinge samenhang met opleidingsniveau en draagt minder bij aan de verklaring van verzuim dan opleidingsniveau);
- burgerlijke staat (zeer lage bijdrage aan de verklaring van verzuim);
- herkomstgroepering (zeer lage bijdrage aan de verklaring van verzuim);
- dienstverband (zeer lage bijdrage aan de verklaring van verzuim).

2.3 De normtabel

Na deze eliminatieronde blijven er vijf variabelen over voor het model:

- geslacht (2 categorieën);
- leeftijd (5);
- arbeidsduur (3);
- opleidingsniveau (4);
- bedrijfsgrootte (3 categorieën).

Model verzuimnorm

Allereerst hebben we getracht om een normeringmodel te ontwikkelen voor de verklaring van verzuim op basis van de voorspelde verzuimpercentages per variabele, gecorrigeerd voor de effecten van de andere variabelen. Zoals eerder gemeld, leken aanvankelijk alleen hoofdeffecten van belang waren bij de verklaring van verzuim maar lieten nadere analyses zien dat er diverse (significante) interactie-effecten optraden tussen de variabelen. Voor interactie-effecten is het niet mogelijk om voorspelde verzuimpercentages, gecorrigeerd voor overige variabelen en interactie-effecten te laten berekenen. Aangezien er diverse niet te verwaarlozen interactie-effecten bleken op te treden was het dus niet mogelijk om het normeringmodel op te stellen op basis van gecorrigeerde, voorspelde celgemiddelden.

360 cellenmodel

Om alle interactie-effecten een plaats te geven in het model is gekozen om gebruik te maken van de geobserveerde gemiddelden per cel. Het totale model bestaat uit 360 cellen, namelijk geslacht (2) * leeftijd (5) * arbeidsduur (3) * opleidingsniveau (4) * bedrijfsgrootte (3). Voor deze 360 cellen zullen we de geobserveerde gemiddelde verzuimpercentages in de totale populatie berekenen.

Aan de hand van de verdeling van het overheidspersoneel over de 360 cellen kan dan berekend worden wat het normcijfer voor verzuim bij de overheid is, dat wil zeggen het verzuimpercentage dat men bij het overheidspersoneel zou verwachten als dit bij elke combinatie van de vijf variabelen een zelfde verzuim zou hebben als de totale Nederlandse werknemerspopulatie. Het voordeel van gebruik te maken van de geobserveerde celgemiddelden is dat op deze manier alle interactie-effecten (zowel twee-wegs, driewegs-, vierwegs- als vijfswegs-interactie-effecten) meetellen in het model.

Het 360 cellen model met deze vijf variabelen heeft een verklaarde variantie (η^2) van 0,040⁶. Dit houdt in dat het model 4% van het verzuim verklaart⁷. Alle celgemiddelden van de 360 cellen zijn in bijlage 1 van dit rapport opgenomen.

Verdeling overheidspersoneel

Om de normtabel te construeren moeten we de personeelskenmerken van het overheidspersoneel projecteren op de normtabel. Kort gezegd: welk verzuim zou men bij het overheidspersoneel verwachten, gegeven de opbouw van het overheidspersoneel op de variabelen in de normtabel?

Personeelsopbouw overheid

Bij het bepalen van de kenmerken van het overheidspersoneel kunnen we dankbaar gebruik maken van hetzelfde EBB-bestand waaraan de NVS-gegevens waren gekoppeld. In de EBB is immers ook een sectorindeling (SBI) opgenomen waardoor de overheidssector kan worden onderscheiden. Ook kan uit het gekoppelde NVS-EBB-bestand een verzuimcijfer voor deze overheidssector worden berekend waarvan in ieder geval zeker is dat dezelfde meetmethode en definitie van ziekteverzuim is toegepast als voor het landelijke verzuimcijfer.

Tot de overheid rekenen we daartoe, in overleg met de opdrachtgever, de volgende SBI-codes:

- 75 Openbaar bestuur;
- 80 Onderwijs.

Binnen de beroepsbevolking is grofweg 1/7 van de werknemers werkzaam binnen de overheid en de overige binnen het bedrijfsleven. Binnen het databestand zal deze verdeling in grote lijnen moeten zijn terug te vinden. Het databestand van werknemers waarvan de SBI-code bekend is, bestaat in totaal uit 32.838 re-

⁶ De proportie verklaarde variantie wordt berekend door de *sum of squares between groups* te delen door de *sum of squares total*.

⁷ Een geringe verklaarde variantie is bij verzuimonderzoek op individueel niveau gebruikelijk. Vele factoren dragen bij aan verzuim. Het deel van verzuim dat door het model wordt verklaard is dus maar een klein deel. Daarentegen is het een niet te verwaarlozen deel. De kenmerken van de personeelssamenstelling in een organisatie op de variabelen uit ons model dragen bij aan het verzuimpercentage binnen de organisatie.

cords⁸. In totaal zijn 4.329 records werkzaam bij de overheid en 25.571 niet werkzaam bij de overheid. Het aantal personen werkzaam bij de overheid ten opzichte van het totaal aantal personen waarvan de SBI-code bekend is ligt op 16%. Dit komt redelijk overeen met de verwachting dat 1/7 van de personen bij de overheid werkzaam is. Kanttekening hierbij is dat de EBB-variabele die de SBI-code aangeeft veel ontbrekende waarden heeft. In totaal hebben 2.938 records een missing op deze variabele.

Het feitelijke verzuimpercentage binnen de overheid is volgens de NVS/EBB-data 5,17%, afgerond 5,2%. Dit is vrijwel gelijk aan het totale landelijke cijfer, dat volgens de NVS/EBB-data uitkomt op: 5,2%⁹.

We tekenen bij dat laatste cijfer wel aan dat dit NVS-verzuimpercentage laag afsteekt tegen andere landelijke cijfers: volgens die andere bronnen ligt het verzuimpercentage zowel in het particuliere bedrijfsleven als bij de overheid, de zorgsector en het onderwijs boven de 5,2%. Bij een globale middeling van deze bronnen zou het verzuim in Nederland anno 2002 in de orde van grootte van tenminste 5,5% hebben gelegen¹⁰.

Ook wat betreft het verzuim van overheidspersoneel komt de NVS lager uit dan sommige andere bronnen. Een interne berekening c.q. schatting van BZK duidt op een verzuimpercentage van 5,8% voor de sectoren overheid en onderwijs samen (exclusief verzuim > 1 jaar).

De normtabel voor het verzuimpercentage

De normtabel is samengesteld aan de hand van de geobserveerde celgemiddelden uit het 360 cellenmodel en de verdeling van het overheidspersoneel over de cellen. Voor elke cel is berekend wat het gemiddelde verzuimpercentage voor de totale populatie binnen die cel is. In feite is dit een sterk uitgebreide versie van de normtabel uit de Verbaan-methode, zij het dat ons model niet uitgaat van een bepaald streefpercentage als "ankerpunt" maar van de empirische verdeling van het verzuim over de cellen volgens de NVS.

Vervolgens is berekend hoe de verdeling van het overheidspersoneel over de 360 cellen is.

⁸ Hierbij gaat het om het gewogen aantal records. Hierbij is gebruik gemaakt van een weegfactor om te corrigeren voor een ophoogfactor in de EBB en tevens een weegfactor voor onvolledige dienstjaren, (zie paragraaf 2.1).

⁹ In een recente CBS-studie bleek het verzuimpercentage van de totale **rijksoverheid** in de NVS goed overeen te komen met het verzuimpercentage volgens de Ziekteverzuimstatistiek Rijksoverheid (ZRO) die tot 2003 werd onderhouden. In nadere detailleringen, bijvoorbeeld naar rijksoverheid, blijken soms wel aanzienlijke afwijkingen te bestaan tussen NVS en ZRO. Bron: J. Kartapowiro, "NVS-Rijksoverheid", CBS, 7 oktober 2005.

¹⁰ Men vergelijk de volgende cijfers over 2002: particuliere bedrijfsleven (Kwartaalstatistiek Ziekteverzuim CBS): 5,4%; overheid (excl. verzuim > 1 jaar) 5,6% (CBS); zorgsector 6,8% (Ver-net); primair en voortgezet onderwijs (excl. verzuim > 1 jaar) 6,2% (OCW).

Vermenigvuldiging van het percentage overheidspersoneel in de cel * het gemiddelde verzuimpercentage van de totale populatie in de cel levert bij optelling van alle cellen het normcijfer voor het verzuim van de overheid. Het normcijfer komt uit op 5,3%. Voor de totale normtabel zie bijlage 1.

Gevoeligheidsanalyse

In de normtabel komen diverse cellen voor met een lage N in de totale populatie. In deze cellen met een kleine vulling is de kans op uitschieters groot, waardoor een vertekening van het normcijfer voor de overheid zou kunnen optreden. Om te controleren wat het mogelijke effect is van uitschieters in cellen met een kleine vulling is een gevoeligheidsanalyse uitgevoerd. Hierbij zijn de celgemiddelden van cellen met een kleine N vervangen door het celgemiddelde van het totale model (5,2). Bij de controle op de effecten van mogelijke uitschieters zijn diverse varianten gecontroleerd waarbij de celgemiddelden van cellen met een N kleiner dan 5 - 50 werknemers zijn vervangen door het celgemiddelde van het totale model (5,2%). Bij alle varianten bleek het normcijfer van de overheid uit te komen rond hetzelfde percentage (variërend van 5,34 tot 5,36). Hieruit blijkt dat het voor de berekening van het normcijfer geen verschil maakt of de cellen met een kleine vulling wel of niet worden meegenomen in het model.

Conclusie: verzuimpercentage overheid ligt iets onder het normcijfer

Optelling van alle verwachte verzuimpercentages voor de overheid per cel van het model resulteert in een normcijfer van 5,3%. Het feitelijk verzuim van de overheid volgens de NVS/EBB-data, 5,2%, ligt dus iets lager dan het normcijfer dat men gegeven de personeelssamenstelling zou verwachten.

2.4 Conclusies

Het model en het normcijfer

Het opstellen van een model voor berekening van normcijfers van ziekteverzuim is erop gericht, de invloed van exogene (bijvoorbeeld demografische) kenmerken op het verzuimpercentage te elimineren. Daarmee kan het model berekenen hoe hoog het verzuimpercentage van een bepaalde populatie zou zijn als het verzuim dezelfde samenhang met die kenmerken zou hebben in de nationale werknemerspopulatie. Uit analyse op de gekoppelde NVS/EBB-bestanden over 2002 blijken vijf exogene kenmerken een niet verwaarloosbare invloed op het verzuim hebben: geslacht, leeftijd, arbeidsduur (voltijd/deeltijd), opleidingsniveau en bedrijfsgrootte. Aangezien rekening moet worden gehouden met de *gecombineerde* effecten (interactie-effecten) van deze kenmerken, bestaat het model uiteindelijk uit 360 cellen (nl. alle combinaties van de juist genoemde kenmerken).

De gemiddelde verzuimpercentages in elke cel vormen samen de normtabel. Wanneer de samenstelling van het overheidspersoneel wordt geprojecteerd op deze normtabel blijkt dat men bij de overheid, gegeven de populatiesamenstelling, een verzuimpercentage van 5,3% zou verwachten. Empirisch blijkt (binnen het gekoppelde NVS/EBB-bestand) het verzuimpercentage van overheidspersoneel 5,2% te bedragen, een fractie onder het normcijfer.

Enkele nadere beschouwingen

Bij de ontwikkeling van dit model hebben wij een aantal ervaringen en inzichten opgedaan die we hier graag vermelden.

Allereerst is met de komst van de NVS ingaande 2002 voor het eerst sinds vele jaren weer een groot, nationaal databestand met individuele verzuimgegevens en achtergrondkenmerken beschikbaar. Een dergelijk bestand was sinds ca. 1992 niet meer beschikbaar. In die zin zijn de analyses ten behoeve van de modelontwikkeling uniek: we hebben nu recent inzicht in de voorspellende waarde van een reeks achtergrondkenmerken voor het verzuim. De mogelijkheid tot koppeling van het NVS-bestand aan de EBB is daarbij waardevol gebleken, zij het dat door deze koppeling het databestand wordt ingeperkt tot bijna 48.000 werknemers. Dat lijkt een ruim aantal, maar bij meer gedetailleerde analyses – bijvoorbeeld naar sector, door verdere koppeling aan SBI-codes – stuit men toch al gauw op de begrenzing van de (althans in sommige cellen beperkte) aantallen. Zou men de analyse kwantitatief harder willen maken, dan zijn er twee mogelijkheden:

- het NVS-bestand 2002 niet alleen koppelen aan de EBB 2002 (zoals in onze analyse is gedaan) maar ook aan een of meer eerdere jaargangen van de EBB; het gaat immers om variabelen die niet of nauwelijks aan veroudering onderhevig zullen zijn;
- ook het NVS-bestand 2003 in de analyse betrekken en koppelen aan de EBB 2003.

Geringe verklaarde variantie

Bij de uitkomsten van de analyses valt op dat door de vijf achtergrondkenmerken in het model niet meer dan 4% van de variantie in het verzuimpercentage wordt verklaard. Dit is op zichzelf geen nieuwe conclusie: ook bij analyses uit het verleden van verzuim op individueel niveau werden verklaarde varianties in dezelfde orde van grootte gevonden¹¹.

¹¹ Broersen, Vrijhof en Weel (1990) vonden dat door 5 persoons- en bedrijfskenmerken 3% variantie in het verzuimpercentage werd verklaard. Van Deursen, Smulders en Bongers (1997) vonden dat door leeftijd, geslacht, opleidingsniveau en lichamelijke inspanning samen 3% van de frequentie van zowel kort, middellang als lang verzuim wordt verklaard.

Kennelijk wordt verzuim slechts voor een zeer klein deel verklaard door het soort achtergrondkenmerken waarover wij het hier hebben. De oorzaak daarvan ligt voor tenminste een deel in de extreem scheve verdeling van het verzuimpercentage. Vrijwel alle gangbare analysetechnieken gaan uit van variabelen met een normaalverdeling (en scheve verdelingen leiden alleen al mathematisch tot lagere verklaarde varianties). Bij het individuele verzuimpercentage is beslist geen normaalverdeling te ontdekken: een aanzienlijk deel van het personeel (doorgaans meer dan 30%) verzuimt in de loop van een jaar geheel niet, een gering deel verzuimt veel, en een zeer gering deel verzuimt 100%. Er is dus veel ruimte voor toevalsvariatie.

Bij onderzoek op organisatieniveau worden vaak veel hogere verklaarde varianties bereikt¹², maar de statistische verdelingseigenschappen van verzuim op bedrijfsniveau zijn dan ook geheel anders: de range van verzuimpercentage ligt op bedrijfsniveau niet tussen de 0 en 100%, maar doorgaans tussen de 3 en 10 procent. Verder wordt verzuim, op organisatieniveau, uiteraard medebepaald door kenmerken van het werk en de organisatie, oftewel: de organisatie omvat veel meer verklarende variabelen voor het verzuim.

Is normering zinvol gezien de beperkte verklaarde variantie?

De beperkte door het model verklaarde variantie roept als vervolgvraag op, of het eigenlijk wel de moeite waard is om een "genormeerd" verzuim te berekenen dat doorgaans maar weinig zal afwijken van het niet-genormeerde cijfer. Wij menen toch van wel, zij het niet primair uit statistische overwegingen. Inderdaad zal gewoonlijk het genormeerde cijfer weinig afwijken van het empirische, maar (a) ook dan kan het interessant zijn te zien of men nu boven of onder het normcijfer zit, (b) het is toch mogelijk dat er organisaties (of branches, of afdelingen) zijn met een zo specifieke personeelssamenstelling dat de normering wel substantieel van invloed is, en (c) een niet-genormeerde cijfer wekt bij het management van bedrijven of branches al snel de reactie op dat er geen rekening is gehouden met de specifieke personeelssamenstelling, en het presenteren van een genormeerde cijfer kan die reactie pareren (dan wel tot de conclusie leiden dat het management gelijk heeft).

¹² Van Lomwel en Nelissen (2003) vinden met behulp van 12 bedrijfskenmerken verklaarde varianties van 23 à 24% in het verzuimpercentage op *organisatieniveau*.

3 DE ROL EN METING VAN VERZUIMCULTUUR

Hoewel het verzuim bij de overheid onder het normcijfer ligt is het gewenst inzicht te krijgen in de beïnvloedbaarheid van het verzuim, aangezien het verzuim ongetwijfeld nog ruimte voor verlaging heeft. Welk streefcijfer daarvoor een goed mikpunt is, is niet een van de onderzoeksvraagstellingen; in hoofdstuk 1 zijn wel enkele suggesties gegeven voor mogelijke methodieken.

In dit hoofdstuk gaat het echter om de volgende onderzoeksvraag:

Welke factoren bepalen het beïnvloedbare deel van het verzuim, inclusief het deel dat samenhangt met de verzuimcultuur?

met als vervolgvraag:

Kan er een maat worden gegeven voor verzuimcultuur?

3.1 Het beïnvloedbare deel van het verzuim

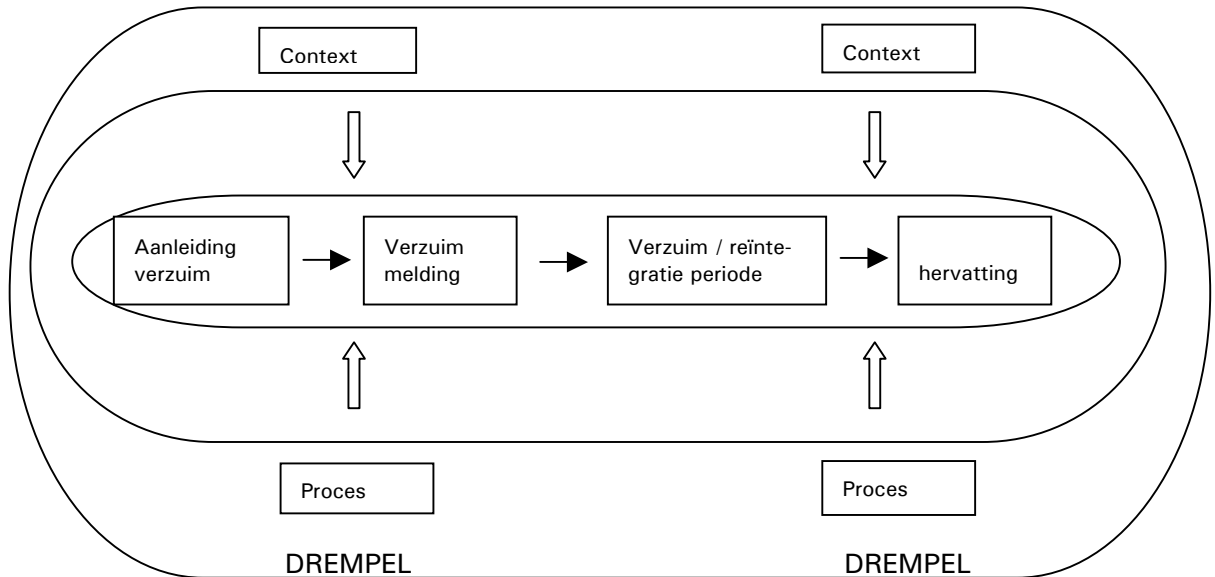
Ziekteverzuim is altijd een combinatie van gezondheid en gedrag. Beide zijn tot op zekere hoogte beïnvloedbaar. Onder verzuimcultuur verstaan we een organisatiecultuur die het makkelijk maakt om te verzuimen. Wat makkelijk of moeilijk is zullen we in deze literatuurstudie verder operationaliseren.

Uitgangspunt is dat daar waar het verzuim vermeden/beperkt kan worden door maatregelen in de organisatie we kunnen spreken van beïnvloedbaar verzuim. Zowel een lage verzuimdrempel (dus: het ziekmelden is relatief makkelijk, waardoor de verzuimfrequentie hoger dan nodig is) als een hoge hervattingdrempel (dus: het terugkeren in het werk na ziekte is relatief moeilijk, dus de verzuimduur is hoger dan nodig) vatten we onder het begrip beïnvloedbaar verzuim.

Het beïnvloeden van verzuim heeft vooral te maken met de gedragscomponent. En gedrag is verweven met de cultuur van een organisatie. In de vakliteratuur wordt de laatste jaren regelmatig gesproken over 'verzuimcultuur'.

Tot nu toe wordt onder "verzuimcultuur" alleen de negatieve kant besproken: verzuimcultuur als "hoogverzuimcultuur". Sec genomen kan de cultuur van een organisatie echter zowel het verzuim vergemakkelijken als bemoeilijken. We stellen dan ook voor op dit begrip breder (tweezijdig) te interpreteren. In dit onderzoek verstaan we onder verzuimcultuur (de aard van) de organisatiecultuur die bepaalt of het *moeilijk dan wel makkelijk* is om te verzuimen of terug te keren naar het werk na verzuim.

Om factoren die de verzuimcultuur bepalen en de beïnvloedbaarheid daarvan te onderzoeken helpt het volgende schema.



Contextfactoren

De context waarbinnen een organisatie opereert en het primaire werkproces van een organisatie kunnen het verzuim beïnvloeden. In principe zijn de context en het werkproces een vaststaand gegeven en kan de organisatie hierop niet veel grip krijgen via de verzuimcultuur. Zo bepaalt het primaire proces voor een deel de aard van de werkbelasting; de branche waarin men werkt is medebepalend voor het type werk, de soort functies en een deel van de werkomstandigheden. Ook de grootte van de organisatie speelt mee.

Tevens is de belastbaarheid van het personeel voor een gedeelte een exogeen gegeven: de persoonskenmerken van de werknemers (sekse, leeftijd, etniciteit, opleidingsniveau en dergelijke) zijn relatief weinig te beïnvloeden, al kunnen werving- en selectiebeslissingen hier wel iets aan veranderen.

Toch speelt ook bij de schijnbaar vaststaande context en processen de organisatiecultuur al een zekere rol. Immers of iemand zich ziek meldt indien er bijvoorbeeld een grote werkdruk wordt ervaren hangt naast persoonskenmerken en individuele belastbaarheid ook af van de wijze waarop er in de organisatie aangekeken wordt tegen werkdruk. Is deze algemeen aanvaard? Is deze incidenteel of structureel? Hoort het bij de functie die iemand vervult? Geeft het-druk-hebben misschien status? Of wordt werkdruk anderszins gecompenseerd? Deze aspecten van de organisatiecontext kunnen wel beïnvloed worden door maatregelen in

de organisatie. Bij problemen in de belastbaarheid zullen dat vaak mensgerichte maatregelen zijn, bij problemen in de belasting zijn dat vooral werkgerichte maatregelen.

Procesfactoren

De procesfactoren van het *verzuimproces* worden eveneens gedeeltelijk door de organisatiecultuur bepaald. Onder de procesfactoren verstaan we bijvoorbeeld de communicatie over verzuim en de inzet bij de verzuimbegeleiding. In dit proces spelen diverse actoren een rol, zoals de werknemers, de werkgever, de direct leidinggevende. Werken zij bevorderend of belemmerend voor het verzuimproces? De context bepaalt voor een deel welke actoren een rol spelen. Hoe zij opereren, hoe ze met verzuim omgaan – bijvoorbeeld of/hoe zij samenwerken bij de verzuimbegeleiding – ligt in het proces besloten. Deze factoren kunnen in grote mate worden beïnvloed door onder andere de verzuimcultuur. Invloed hierop is mogelijk op verschillende niveaus.

Micro-, meso- en macroniveau

De niveaus die we onderscheiden zijn het micro niveau van de individuele werknemer, het meso niveau van de organisatie en het macro niveau van de externe omgeving van de organisatie. Dan denken we vooral aan het overheidsbeleid, of het beleid op branche niveau (CAO's, convenanten), maar ook aan de conjunctuur en andere maatschappelijke ontwikkelingen. In deze studie richten wij ons met name op het *niveau van de organisatie* (meso niveau).

3.2 Cultuuraspecten: naar een analysemodel

In de literatuur zijn we op zoek gegaan naar cultuuraspecten die verzuim beïnvloeden. Die invloed kan als gezegd beide kanten op gaan, dat wil zeggen dat bepaalde cultuuraspecten verzuimverhogend of juist verzuimverlagend kunnen werken. Na het benoemen van de cultuuraspecten zullen we aangeven welke typen maatregelen of interventies – gevonden in de literatuur – deze aspecten in positieve zin kunnen veranderen.

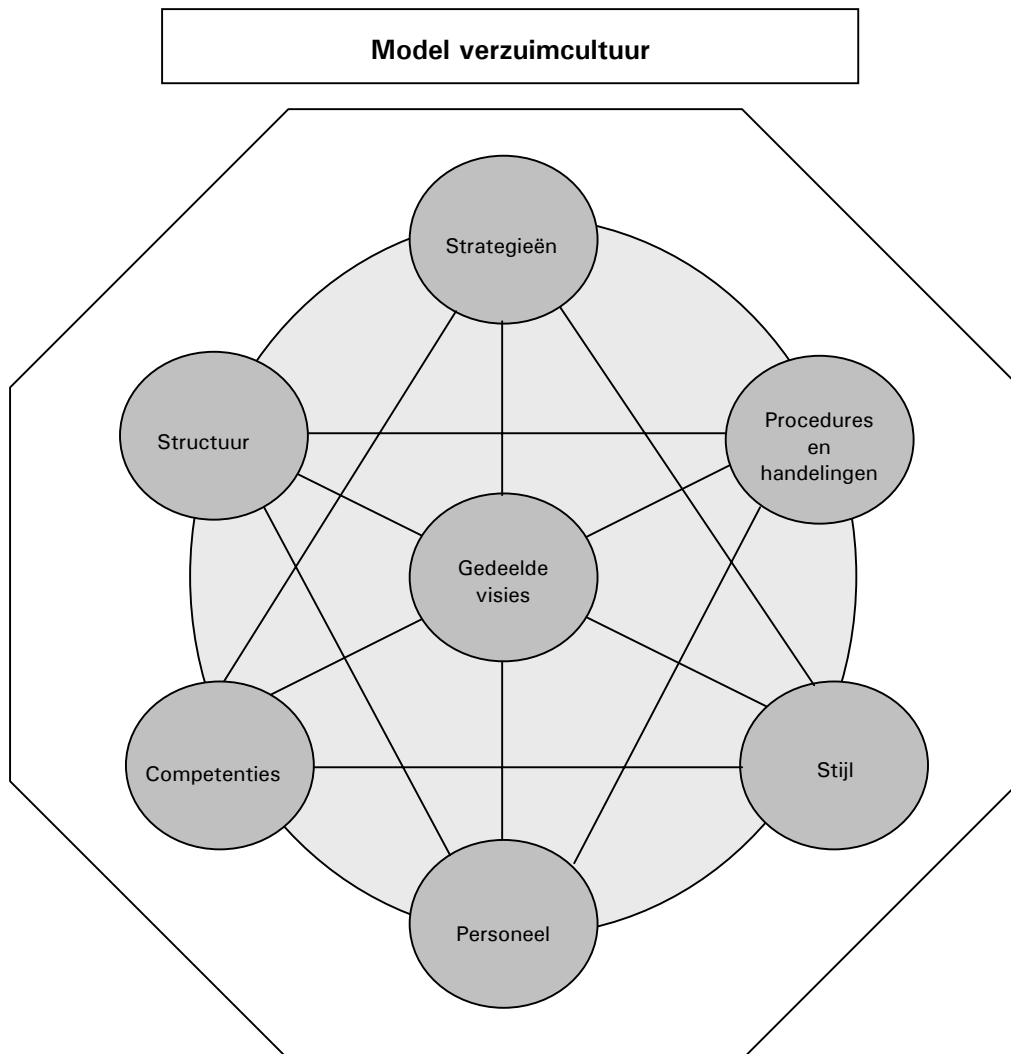
Allereerst dus de cultuuraspecten waarvan onderzocht is of deze invloed hebben op het verzuim. De mate waarin dit onderzocht is, en dus de betrouwbaarheid van de gegevens, verschilt per bron. Sommige studies zijn volgens wetenschappelijke maatstaven verricht en bieden een goede onderbouwing en een toegelicht begrippenkader, andere studies zijn meer op veronderstellingen gebaseerd of gebaseerd op de bevindingen in enkele cases. In dat laatste geval zijn vermeldingen van mogelijke cultuuraspecten meer indicatief dan 'bewezen'. Zodoende kunnen

we in het algemeen geen uitspraak doen over de afzonderlijke aspecten en over de volledigheid van de opsomming. Alle genoemde cultuuraspecten zijn in onderstaand overzicht weergegeven en geordend over een aantal rubrieken.

Voor de ordening van de rubrieken hebben wij een model van verzuimcultuur geconstrueerd geïnspireerd op het zogenaamde Mc Kinseymodel van organisatiecultuur. Dit model is voor het eerst toegepast in de management klassieker "In Search of Excellence" (Peters en Waterman, 1982). In dit model worden zeven belangrijk aspecten geoperationaliseerd die een organisatie maken wat deze is en verklaren waarom deze functioneert zoals deze functioneert. Zonder het model te veranderen is de invulling van de zeven aspecten in ons model ingezoomd op de verzuimproblematiek. In ons model van verzuimcultuur hebben wij niet alleen cultuuraspecten opgenomen, maar ook structuuraspecten. Omdat in de literatuur over verzuim eveneens structuuraspecten genoemd worden als zijnde van invloed (en beïnvloedbaar) voor verzuim zijn enkele daarvan ook opgenomen. De grens tussen cultuur en structuur is niet altijd eenduidig of relevant.

Kritiek op het model is dat het primaire proces, het product of de te leveren dienstverlening, de branche waar men in opereert en het soort werk dat er gedaan wordt geen rol zou spelen op de aard van de organisatie. Ook de financiële positie van de organisatie wordt niet meegenomen. Met deze kanttekeningen in het achterhoofd, die nopen om ook aan de meer objectieve en externe gegevens een zekere plaats te geven, komen we tot een model waarmee de meest essentiële cultuuraspecten van een organisatie in relatie tot verzuim kunnen worden onderzocht en kan worden aangegeven of deze cultuuraspecten beïnvloed kunnen worden door de organisatie zelf.

Figuur 3.1 Model van verzuimcultuur (geïnspireerd op het Mc Kinsey model voor organisatiecultuur)



Aan de hand van dit model onderscheiden we de volgende cultuuraspecten.

1. **“Gedeelde visies”**: Fundamentele ideeën en opvattingen over waar de organisatie voor staat. Deze factor staat in het centrum van het model.
2. **“Strategieën”**: Voorgenomen acties die het management van een organisatie formuleert als anticipatie op veranderingen in de externe omgeving.
3. **“Structuur”**: De inrichting van de organisatie (organogram, taakverdeling, coördinatie, specialisatie, informatie voorziening).
4. **“Procedures en handelingen”**: Formele en informele werkwijzen en procedures. Dus zowel de procedures zoals op papier afgesproken als de praktijk in

de naleving van de afgesproken procedures. Ook het werkproces zelf (de aard van het werk en de belasting daarvan) scharen wij onder procedures en handelingen.

5. **“Stijl”**: Dit zijn zowel de stijl van leidinggeven als de onderlinge omgangsvormen.
6. **“Personeel”**: Aspecten als personeelssamenstelling en werkbeleving verstaan we wel onder “Personeel”.
7. **“Competenties”**: Welke competenties hebben de werknemers en de leidinggevenden; en welke zouden zij moeten hebben? Ook de deskundigheid die een organisatie van buiten inhuurt scharen we onder de beschikbare competenties (denk bijv. aan competenties van de arbodienst of reïntegratiebedrijven die ingehuurd worden).

Het model is bedoeld als analysemodel; het kan worden gebruikt om interviews met organisaties te structureren, om gegevens te ordenen en aanknopingspunten te bieden voor veranderingen en verbeteringen.

In ons geval is het nut van het model vooral, dat daarmee een zekere ordening kan worden aangebracht in de zeer lange en gevarieerde lijst van verzuimfactoren en verzuimculturaspecten die wij in de literatuur hebben aangetroffen.

In het oorspronkelijke Mc Kinsey model wordt een onderscheid gemaakt tussen sleutelvariabelen en traagvariabelen. Het eerste type variabelen (strategieën, structuur en de feitelijke systemen en voor een deel de competenties) kan op relatief korte termijn worden veranderd en bijgesteld. Het tweede type (gedeelde waarden, stijl, een deel van de competenties en de wijze waarop de systemen in de praktijk werken) kan slechts op de langere termijn worden aangepast en zal niet op korte termijn een zichtbaar effect opleveren. Belangrijk in het model zijn vooral de verbindingen tussen de zeven elementen. In een goedwerkende organisatie zijn de elementen op elkaar afgestemd en met elkaar verbonden. Verbetervoorstellen zouden vooral gericht moeten worden op een versterking van zwakke verbindingen. Een cultuurverandering kan alleen succesvol zijn als andere variabelen de beoogde verandering niet in de weg staan.

Hieronder volgt, geordend over deze zeven rubrieken, een overzicht van cultuuraspecten die in de literatuur over verzuim zijn genoemd. Er kan een zekere overlap in de formulering van aspecten zitten, we hebben zoveel mogelijk de formulering overgenomen uit de literatuur. Enkele aspecten komen in meerdere rubrieken voor. Dat zijn vooral aspecten die zowel een managementcomponent hebben als een component die met de beleving daarvan door de medewerkers te maken heeft.

Na ieder kopje volgt de selectie van items voor de checklist om te komen tot een 'maat van verzuimcultuur'.

1. Gedeelde visies

In de literatuur worden in relatie tot verzuim gedeelde visies genoemd op:

- het 'ontzien' van bepaalde werknemers (b.v. oudere werknemers of vrouwen met kinderen): visie op belastbaarheid;
- gewenst gedrag/etiquette;
- personeel/personele inzet;
- leidinggeven, regie, delegeren van verzuimbegeleiding (voelt men het ook zo);
- de betrokkenheid bij de organisatie en de collega's, verantwoordelijk voelen voor de organisatie;
- preventie (het belang van...);
- medische versus arbeidskundig accent bij verzuimbegeleiding;
- verzuim (algemeen) en de acceptatie daarvan;
- gezondheid/arbeidsgeschiktheid;
- combinatie van arbeid en zorg;
- privacy van werknemers;
- privé omstandigheden van werknemers (versus een strikte scheiding werk-privé);
- kosten van verzuim/WAO (en kostenbewustzijn);
- sfeer op de werkvloer.

Geselecteerde items voor de checklist:

1. Betrokkenheid van werknemers bij de organisatie en de collega's; een gevoel van gedeelde verantwoordelijkheid (niet aanwezig – aanwezig).
2. Werk en privé: is het binnen de organisatie acceptabel dat de leidinggevende privé aspecten van verzuim ter sprake stelt (zoals arbeid/zorg, privacy, gezondheidsadviezen, aankaarten van ontbreken van medische gronden van verzuim) (niet acceptabel – acceptabel).
3. Bewustzijn in de organisatie van kosten van verzuim en WAO-instroom (niet aanwezig – aanwezig).
4. Sfeer op de werkvloer (slecht – goed).

2. De strategieën van het management

In de literatuur worden de volgende strategieën in relatie tot verzuim genoemd:

- verantwoordelijkheidsgevoel bij management (zorgzaam of niet);
- betrokkenheid van het management (bij personeel, verzuim);
- openheid en vertrouwen in communicatie (arbeidsconflicten: aankaarten

- of verdoezelen);
- beschikbaarheid van relevante informatie (stuurinformatie);
- management heeft oog voor toekenning van taken en verantwoordelijkheden bij verzuimbegeleiding (en het al dan niet worden aangesproken op deze taken en verantwoordelijkheden);
- zelfregulerend vermogen van de organisatie (zelf regie bij verzuim en reïntegratie);
- (strategie ten aanzien van) inspraak in het arbeidsklimaat;
- arbeidsverhoudingen;
- waardering voor werknemers.

Geselecteerde items voor de checklist:

1. Het management straalt uit: "We zorgen voor/voelen ons betrokken bij het personeel" (niet – wel).
2. Het management wekt vertrouwen bij het personeel en draagt bij aan goede arbeidsverhoudingen (niet – wel).
3. Zelfregulerend vermogen van het middle management (management neemt zelf regie bij verzuim, is actief hierin) (gering – hoog).

3. De structuur van de organisatie

In de literatuur worden de volgende structurelementen in relatie tot verzuim genoemd:

- branche (niet te beïnvloeden);
- grootte (niet te beïnvloeden);
- regio/verstedelijkingsgraad (niet te beïnvloeden);
- werkgeverschap, leidinggeven op afstand;
- organogram (met name in relatie tot de hiërarchie, aantal lagen in de organisatie), span of control van leidinggevenden);
- functie differentiatie;
- organisatieveranderingen (genoemd worden reorganisaties, ontwikkeling in maatschappij ten aanzien van betrokken branche, vernieuwingsprocessen. Invloed hangt samen met mate van inspraak: hoe meer inspraak hoe minder de gevolgen voor het verzuim).

Geselecteerde items voor de checklist:

1. De afstand van werknemers tot leidinggevenden (groot – klein).
2. Mate van functiedifferentiatie (is er een variëteit aan functies waarin zieke medewerkers kunnen hervatten) (klein – groot).
3. Spelen er (mogelijke) reorganisaties (net geweest of dreigend) (niet – wel).

4. De procedures en handelingen

In de literatuur worden de volgende procedures en handelingen in relatie tot verzuim genoemd:

- belasting in het werk¹³;
- aard en intensiteit van verzuimbeleid;
- (hoe) wordt gestuurd op herstel;
- (hoe) wordt aangesproken op verzuim/verzuimbegeleiding;
- kwaliteit personeelsbeleid (mate van professionalisering);
- draagvlak voor verzuimbeleid (breed in organisatie);
- aard en intensiteit van (preventief) arbobeleid;
- verankering van verzuimbeleid: Integratie verzuimbeleid in personeel en bedrijfsbeleid;
- daadkracht/actiegerichtheid in het nemen van maatregelen;
- creativiteit in het nemen van maatregelen (repertoire vergroting);
- zakelijkheid bij verzuim aanpak (cijfermatig en in benadering van de werknemer);
- aandacht voor verzuimbeleid (tijd, mensen, middelen, communicatie).

Geselecteerde items voor de checklist:

1. Belasting in het werk (fysiek, mentaal) (laag – hoog).
2. Aanwezigheid van preventief arbobeleid (voorkomen van ziekte) (niet – zeer actief).
3. Aanwezigheid van verzuim- en reïntegratiebeleid (niet – zeer actief).
4. Interne communicatie en duidelijkheid over verzuimbeleid (weinig – veel).
5. Betrokkenen binnen de organisatie worden aangesproken op hun taken in het verzuimbeleid (nooit – altijd).
6. Inzet van tijd/mensen/middelen voor effectief verzuimbeleid (weinig – veel).
7. Het werk wordt aangepast als dat helpt om verzuim te voorkomen of te beperken (nooit – altijd).

¹³ Hiervoor kan een aparte schaal worden gehanteerd, daarin wordt gevraagd in hoeverre voor de organisatie de volgende belasting speelt (per item een 5 puntsschaal van Speelt niet – Speelt in sterke mate): onregelmatige werktijden, hoge werkdruk, mentaal zwaar werk, lichamelijk zwaar werk, repeterende bewegingen, werken met gevaarlijke stoffen, lawaaiige werkomgeving, contact met klanten/cliënten/leerlingen, samenwerken met collega's. Er kan ook voor gekozen worden één antwoord te geven op de vraag is de belasting hoog, zonder deze te specificeren.

5. Stijl van leidinggeven en omgangsvormen

In de literatuur worden de volgende stijl- en omgangsvormen in relatie tot verzuim genoemd:

- aandacht voor individuele ziektegeval;
- rol voor direct leidinggevend (wel of niet hoofdrol);
- openheid en vertrouwen in communicatie (arbeidsconflicten: aankaarten of verdoezelen);
- (autoritaire versus sociale of charismatische) stijl van leidinggeven;
- sociale steun (breder dan alleen op werk gericht, bijvoorbeeld aandacht voor arbeid en zorgtaken, de privé situatie van werknemers);
- ondersteuning van leidinggevenden;
- bespreekbaarheid van verzuim en terugkeer;
- sociale controle door leidinggevenden;
- leidinggevende én werknemer wordt aangesproken op verzuim/verzuimbegeleiding;
- daadkracht/actiegerichtheid in het nemen van maatregelen;
- creativiteit in het nemen van maatregelen (repertoire vergroting);
- zakelijkheid bij verzuim aanpak cijfermatig (zijn inspanningen afrekenbaar te maken, wordt gestuurd op cijfers);
- zakelijkheid bij verzuim aanpak in benadering werknemer (afpraak is afspraak, resultaatgerichte verzuimgesprekken).

Geselecteerde items voor de checklist:

1. Leidinggevenden spannen zich in om verzuim van hun medewerkers te voorkomen en herstel te bevorderen (niet – wel).
2. Leidinggevenden staan open om te praten over het voorkomen van verzuim en bevorderen van herstel (niet – wel).
3. Medewerkers voelen zich gewaardeerd en ondersteund door hun leidinggevende (niet – wel).
4. Zieke medewerkers worden met respect behandeld en krijgen steeds aandacht (niet – wel).

6. Personeel

In de literatuur worden de volgende personeelskenmerken in relatie tot verzuim genoemd:

- personeelssamenstelling (schaal veel mannen – veel vrouwen, hoog – laag opgeleid, multi-etnisch of niet, verhouding jong – oud) (wordt niet in checklist opgenomen, maar tegelijk met de verzuimcijfers geanalyseerd);
- rechtvaardigheidsgevoel;
- ervaren waardering voor werknemers;

- kans op zelfontplooiing (met name van invloed op de duur van het verzuim);
- regelmogelijkheden in het werk/eigen verantwoordelijkheden krijgen;
- autonomie in het werk (met name van invloed op de duur van het verzuim);
- eentonigheid van het werk (met name van invloed op de verzuimfrequentie);
- intrinsieke reward (perspectief op ontplooiing, promotiekansen) (met name bepalend voor de verzuimfrequentie);
- imago van het werk;
- rolpatronen/arbeidsoriëntatie (en gevolgen daarvan op het werk);
- verbondenheid met het werk/de organisatie/de afdeling;
- sociale normen (sociale druk om bepaald gedrag te vertonen);
- sfeer van de werkvloer (met name bepalend voor de duur van het verzuim);
- werknemerstevredenheid;
- inspraak;
- arbeidsverhoudingen;
- prikkels en sancties (arbeidsvoorwaardelijk, financieel).

Geselecteerde items voor de checklist:

1. De werknemerstevredenheid is over het geheel genomen ... (laag – hoog).
2. De ontplooiingsmogelijkheden voor medewerkers zijn over het geheel genomen ... (gering – groot).
3. De regelmogelijkheden en autonomie van medewerkers zijn ... (gering – groot).
4. Arbeidsoriëntatie: is voor werknemers werk erg belangrijk in het leven? (niet belangrijk – belangrijk).
5. Financiële prikkels of sancties rond ziekteverzuim: zijn er arbeidsvoorwaardelijke prikkels rond verzuim? (nee, geen – ja, sterke).

7. Competenties van personeel en andere betrokkenen

In de literatuur worden de volgende competenties in relatie te verzuim genoemd:

- kwaliteit en betrokkenheid van het management;
- kwaliteiten en competenties van leidinggevenden;
- kwaliteiten en competenties van de ingehuurde arbodienst of andere professionals;
- belastbaarheid van het personeel;

- alertheid bij signalen van belasting/belastbaarheids problemen bij werknemers;
- betrokkenheid bij verzuimbegeleiding;
- communicatievaardigheden;
- competenties voor regisseur bij verzuim en reïntegratie: communicatief, delegerend, organiserend en beïnvloedend vermogen.

Geselecteerde items voor de checklist:

1. Leidinggevenden zijn gekwalificeerd voor hun rol in de verzuimbegeleiding (niet – wel).
2. Competentie ontwikkeling van medewerkers wordt gestimuleerd (niet – wel).
3. Andere interne betrokkenen (naast leidinggevenden) zijn gekwalificeerd voor hun rol in de verzuimbegeleiding (niet – wel).
4. De arbodienst en andere externe arboprofessionals zijn gekwalificeerd voor hun rol in een effectieve verzuimbegeleiding (niet – wel).

3.3 Interventiemogelijkheden

Naast een ordening van verzuimculturaspecten biedt het model ook een kader waarin mogelijke interventies op die aspecten kunnen worden ondergebracht. De literatuur omvat namelijk naast een overzicht van beïnvloedende factoren ook een aantal suggesties of voorbeelden van zulke interventies. In deze paragraaf geven we een overzicht van de interventiemogelijkheden die we aantreffen, geordend naar de zeven aspecten.

Culturaspecten	Voorbeelden van interventies, maatregelen
Gedeelde visies	<p>Managementconferentie om de visies op verzuim te expliciteren: bespreekbaar en veranderbaar maken.</p> <p>Stuurinformatie verzamelen en hierover communiceren.</p> <p>Kostenbewustzijn vergroten door kosten en batenanalyse te maken/verspreiden.</p>
Strategieën van het management	<p>Management spreekt zich expliciet uit, managementconferentie of interviews in personeelsblad.</p> <p>Tonen betrokkenheid management, verzuim niet afdoen als een zaak van de P&O-afdeling</p>

Culturaspecten	Voorbeelden van interventies, maatregelen
De structuur van de organisatie	<p>Span of control van leidinggevenden verkleinen.</p> <p>Delegeren van regie bij verzuim (zo laag mogelijk in de organisatie).</p> <p>Functiedifferentiatie vergroten.</p>
De procedures en handelingen	<p>Sturen op verzuimcijfers.</p> <p>Procedures aanscherpen en taken en verantwoordelijkheden expliciteren.</p> <p>Papieren afspraken afrekenbaar maken en toetsen in de praktijk.</p> <p>Integratie verzuimbeleid in algemeen beleid van de organisatie (volgens de formule: Verantwoording en commitment zo hoog mogelijk in de organisatie, uitvoering zo laag mogelijk).</p> <p>Targets afspreken voor verzuim en nakomen afspraken.</p> <p>In verzuimtrainingen voor leidinggevenden aandacht besteden aan repertoire vergroting, coaching hierop bieden.</p> <p>Tijd, mensenkracht, financiële middelen en communicatie voor verzuim uittrekken (op basis van kosten/batenanalyse).</p>
Stijl van leidinggeven en omgangsvormen	<p>Adagium: bespreekbaar maakt veranderbaar.</p> <p>Verzuimtrainingen voor leidinggevenden (zie verder), interne workshops over verschillende stijlen van leidinggeven (en welke consequenties deze stijlen hebben).</p> <p>Workshops in omgangsvormen bij arbeidsongeschiktheid (voor P&O adviseurs en leidinggevenden, alsmede voor afdelingen in zijn geheel).</p> <p>Aanpak ter preventie van arbeidsconflicten.</p>
Werkbeleving van het personeel	<p>Medewerkers tevredenheidsonderzoek (en maatregelen nemen als de conclusies daar aanleiding voor geven).</p> <p>Regelmogelijkheden in het werk vergroten.</p> <p>Meer ontplooiingsperspectieven bieden, vooral voor jonge werknemers (b.v. junior/medior/senior functies creëren).</p> <p>Maatregelen om de sfeer op afdelingen te verbeteren (werkoverleg, uitjes, eigen initiatieven belonen).</p> <p>Inspraak en waardering voor werknemers vergroten.</p>

Culturaspecten	Voorbeelden van interventies, maatregelen
Competenties van leidinggevenden en andere werknemers	<p data-bbox="751 383 1347 439">Arbeidsvoorwaardelijke prikkels introduceren (positieve werken beter dan negatieve).</p> <p data-bbox="751 472 1361 528">In functieomschrijvingen van leidinggevenden de taken bij verzuimbegeleiding expliciteren.</p> <p data-bbox="751 546 1299 575">Bij werving van leidinggevenden op selecteren.</p> <p data-bbox="751 602 1361 689">Deze taken faciliteren (scholing, coaching en intervisie bieden, spreekuur van de bedrijfsarts specifiek voor leidinggevenden).</p> <p data-bbox="751 707 1310 763">Regelmatig verplichte verzuimtrainingen bieden, vooral met oefeningen en onderlinge intervisie.</p> <p data-bbox="751 781 1350 837">Bij POP en functioneringsgesprekken verzuim expliciet aan de orde stellen.</p>

3.4 Conclusies

Verzuimcultuur

In dit hoofdstuk is door middel van een literatuurstudie bekeken welke factoren het beïnvloedbare deel van het verzuim bepalen, inclusief de verzuimcultuur. Verzuimcultuur moet men hierbij tweeledig interpreteren. We hebben het over (de aard van) de organisatiecultuur die bepaalt of het *moeilijk dan wel makkelijk* is om te verzuimen of terug te keren naar het werk na verzuim. Er kan dus sprake zijn van een negatieve, verzuimverhogende cultuur maar ook van een positieve, verzuimbepalende cultuur.

Model verzuimcultuur

In de literatuur worden veel factoren gevonden die (mogelijk) van invloed zijn op het verzuim. Om al deze factoren te ordenen hebben we een model opgesteld van verzuimcultuur bestaand uit een zevental aspecten. Naast culturaspecten zijn ook structuuraspecten opgenomen in het model, omdat deze ook veelvuldig genoemd worden in de literatuur als zijnde van invloed op het verzuim. De belangrijkste aspecten uit het model zijn: de ideeën en opvattingen van een organisatie, de strategieën van het management, de inrichting van de organisatie, de (in)formele werkwijzen en procedures, de stijl van leidinggeven en onderlinge omgangsvormen, de personeelssamenstelling en werkbeleving en de competenties van de diverse actoren in het verzuimproces.

Checklist als instrument

Aan de hand van de factoren die we in de literatuurstudie hebben gevonden is een checklist ontwikkeld. Bij deze checklist is gebruik gemaakt van de ordening van factoren volgens ons verzuimcultuur-model. Met behulp van deze checklist kan worden geanalyseerd hoe het met de verzuimcultuur in een bepaalde organisatie is. Er kan worden gekeken aan welke aspecten die van invloed zijn op de verzuimcultuur aandacht is gegeven in de organisatie en welke aspecten nog verdere acties behoeven. In het volgende hoofdstuk wordt de checklist uitgetest als instrument voor het bepalen van de verzuimcultuur in een organisatie door middel van interviews bij een zevental organisaties.

4 VERZUIMCULTUUR: INTERVIEWS SECTOREN RIJK EN BVE

Op basis van de checklist waarvan de ontwikkeling in het vorige hoofdstuk is beschreven, is een zevental interviews uitgevoerd bij sleutelinformanten in de sectoren Rijk en BVE.

Het doel van de interviews is inzicht te verkrijgen in de beïnvloedbaarheid van het verzuim via de verzuimcultuur, en in de bruikbaarheid en volledigheid van de checklist als meetinstrument daarvoor.

Het accent ligt dus op de invloed die de organisaties zelf kunnen uitoefenen en de rol die verzuimcultuur hierin speelt. Zoals in het vorige hoofdstuk werd uiteengezet verstaan we onder "verzuimcultuur" de (aard van de) organisatiecultuur die bepaalt of het moeilijk dan wel makkelijk is om te verzuimen. Dit kan gaan om de hoogte van zowel de verzuimdrempel (is ziekmelden "makkelijk" of "moeilijk"?) als de hervattingdrempel na verzuim (is terugkeer na ziekte makkelijk of moeilijk?).

4.1 Opzet van de interviews

Selectie organisaties

Twee contactpersonen (één binnen de sector Rijk en één binnen de BVE-sector) hebben organisaties geselecteerd voor de interviews. Wij hadden hen verzocht organisaties binnen hun sector te benaderen die recent van een hoog verzuim naar een laag verzuim zijn gegaan (het geen echter maar ten dele gelukt blijkt te zijn, zie verder). Op deze wijze zijn voor ons vier ROC's geselecteerd en drie Rijksinstellingen. Binnen elk van deze organisaties is met één contactpersoon het interview afgenomen, doorgaans het hoofd P&O en in één geval de arbocoördinator.

Inhoud interview

In de interviews is met de contactpersonen besproken op welke wijze hun organisatie vorm heeft gegeven aan het verzuimbeleid en welke knelpunten zij hierbij zijn tegengekomen. Daarnaast is in het interview een checklist besproken die wij hen voorafgaand aan het interview hebben laten invullen. De checklist bestaat uit diverse items over beïnvloedbaarheid van verzuim, die wij hebben opgesteld op basis van het literatuuronderzoek. In de checklist is aan de organisaties gevraagd aan te geven of zij de aspecten waar de items op betrekking hebben van belang vinden voor het beïnvloeden van het verzuim. Daarnaast is gevraagd om aan te geven hoe de situatie met betrekking tot het aspect was in 2001 en in de huidige situatie.

Door de checklist te laten invullen voor twee momenten kunnen we zicht krijgen op de aspecten van de verzuimcultuur die binnen de organisaties zijn veranderd met de invoering van hun verzuimaanpak.

Deelnemende organisaties

Tijdens de interviews is gebleken dat niet alle geselecteerde organisaties daadwerkelijk van een hoog naar laag verzuim zijn gegaan. Wel zijn alle organisaties actief aan de slag gegaan met hun verzuimbeleid en hebben zij een duidelijke visie op het terugdringen van verzuim. Omdat de veranderingen in het verzuimbeleid bij de meeste geïnterviewde organisaties niet lang geleden of nog niet volledig zijn geïmplementeerd hebben deze activiteiten zich (nog) niet kunnen vertalen naar lagere verzuimpercentages.

De organisaties die hebben deel genomen bestaan uit drie Rijksinstellingen, waarvan twee departementen en één andere Rijksinstelling. Eén van deze organisaties is van een hoog naar een laag verzuim gegaan en de andere twee organisaties hebben beide voorsnog een hoog verzuim, maar voeren sinds kort een actief verzuimbeleid.

Daarnaast hebben vier ROC's deelgenomen aan het onderzoek: één ROC is klein en heeft een historisch laag verzuim; de andere instellingen betreffen middelgrote ROC's, waarvan er één een dalend verzuim heeft vertoond van hoog naar laag, een andere heeft een gemiddeld verzuim (gemiddeld voor de BVE-sector) en de andere heeft een hoog verzuim.

Verzuimcultuur

Zoals in het vorige hoofdstuk is geschetst, hebben wij vanuit het literatuuronderzoek diverse factoren gevonden die van invloed zijn op het verzuim. Om deze factoren te ordenen hebben we gebruik gemaakt van een model van verzuimcultuur, waarbij we de factoren hebben ingedeeld in de volgende cultuuraspecten:

- Gedeelde visies in de organisatie.
- Strategieën van het management.
- Structuur van de organisatie.
- Procedures en handelingen in de praktijk.
- Stijl en omgangsvormen.
- Personeel.
- Competenties.

Deze indeling vormt de basis van de checklist die de rode draad voor de interviews vormt. De resultaten uit de interviews zullen we dan ook bespreken aan de hand van deze indeling.

Daarbij wordt steeds geschetst:

- hoe belangrijk men elk van de aspecten acht voor het verzuim;
- in hoeverre er op dit aspect veranderingen zijn opgetreden in de afgelopen vier jaar;
- via welke aanpak men tracht dit aspect te beïnvloeden.

4.2 Gedeelde visies

Met “gedeelde visies” worden de fundamentele ideeën en opvattingen bedoeld over waar de organisatie voor staat. Deze factor staat in het centrum van het model en kan door alle andere factoren worden beïnvloed. Veranderingen in de gedeelde visies van een organisatie zullen slechts op langere termijn kunnen worden bewerkstelligd. De items die wij in de checklist hebben geschaard onder deze factor zijn: betrokkenheid van de werknemers, het bespreekbaar maken van privé-aspecten van verzuim, bewustzijn van de kosten van verzuim en de sfeer op de werkvloer.

Belang voor verzuim

De betrokkenheid van de werknemers en de sfeer op de werkvloer worden door de geïnterviewde organisaties als zeer belangrijk gezien voor het verzuim. De organisaties noemen de betrokkenheid van de werknemers als één van de belangrijkste factoren die van invloed is op het verzuim. Het kostenbewustzijn van het verzuim wordt binnen het Rijk ook als belangrijk gezien voor het verzuim, maar binnen de BVE-sector is dit in mindere mate het geval.

Veranderingen van de aspecten in de afgelopen vier jaar

Binnen het Rijk is de betrokkenheid van de medewerkers in de afgelopen jaren aanzienlijk verhoogd bij de geïnterviewde organisaties, net als het kostenbewustzijn van verzuim. In minder mate zijn er ook verbeteringen opgetreden op het gebied van het bespreekbaar maken van verzuim. Binnen de BVE-sector zijn deze aspecten in de afgelopen jaren niet veel gewijzigd; alleen het kostenbewustzijn is toegenomen bij de ROC's uit de interviews.

Aanpak bij geïnterviewde organisaties

Betrokkenheid van de werknemers

Deze factor wordt door alle organisaties gezien als *de belangrijkste factor* voor het verzuim. Maar ook als een moeilijke factor om te beïnvloeden. Vooral in de ROC's vormt de betrokkenheid van de werknemers een knelpunt vanwege de vele veranderingen waar zij mee te maken hebben. Het werkgebied van de ROC's

is volop in beweging. Allereerst hebben zij te maken gehad met fusies en reorganisaties. Daarnaast zorgen de onderwijsvernieuwingen voor veranderingen aan de inhoud van hun functie. Er worden nu andere eisen gesteld aan docenten in vergelijking met vroeger. Een docent moet geen leraar meer zijn, maar een coach. Voorheen kon de cultuur binnen het onderwijs getypeerd worden door 'koningen in hun eigen koninkrijkes'. Docenten waren doorgaans werkzaam op een kleine school, waar ze veel vrijheid hadden om hun eigen werk in te delen. Nu zijn docenten vaak werkzaam op grote scholen, waar ze weinig autonomie hebben. Niet alle docenten kunnen makkelijk meekomen in de veranderingen. Vooral voor de oudere docenten is het soms lastig om hierin mee te gaan. De veranderingen hebben tot gevolg dat de betrokkenheid van de werknemers afneemt.

De ROC's hebben verschillende aanpakken ontwikkeld om de betrokkenheid van de werknemers te vergroten. Zo bepleit één van de ROC's dat beslissingen zoveel mogelijk 'bottom-up' te nemen. Zij betrekken hun medewerkers bij de plannen die worden gemaakt. Door minder zaken van bovenaf op te leggen, maar meer zaken in discussie met de medewerkers vorm te geven, willen zij de betrokkenheid stimuleren. Een ander ROC wil dit resultaat bereiken door het instellen van resultaatverantwoordelijke teams. Hier werken docenten samen in een team om een bepaald resultaat te bereiken. Eerste resultaten van deze aanpak laten zien dat het verzuim bij docenten die in teamverband samen werken lager is dan bij docenten die dit niet doen. Ook binnen één van de overheidsinstellingen uit de interviews wordt geëxperimenteerd met zelfsturende teams.

Kostenbewustzijn

Het kostenbewustzijn met betrekking tot verzuim is binnen de geïnterviewde organisaties vergroot. Belangrijke ontwikkeling hierbij is het inzichtelijk maken van het verzuim voor de managers. In de organisaties worden initiatieven ondernomen om de managers meer zicht te geven op het verzuim. Een van de initiatieven bij een overheidsinstelling is de ontwikkeling van een computerprogramma waarmee managers elke ochtend de actuele stand van zaken zien binnen hun afdeling, zoals welke medewerkers ziek zijn en hoe lang.

Binnen de ROC's blijkt het arboservicepunt een grote rol te hebben gespeeld bij het inzichtelijk maken van de verzuimcijfers. Het arboservicepunt is opgericht op basis van financiering uit het arboconvenant in de BVE-sector. Zij hebben een web-based applicatie ontwikkeld voor de verzuimcijfers die aansluit bij de salarissystematiek.

Zowel binnen het Rijk als bij de BVE-sector is een knelpunt bij het verbeteren van het kostenbewustzijn van verzuim bij de leidinggevenden dat zij het verzuim niet in hun eigen portemonnee voelen; ze merken het niet aan hun eigen budget. Er bestaat voor hen geen financiële prikkel om het verzuim aan te pakken. Bij sommige organisaties uit de interviews worden daarom streefcijfers opgesteld voor de leidinggevenden waarop zij worden aangesproken.

4.3 Strategieën van het management

Met betrekking tot de factor 'strategieën van het management' hebben wij in de interviews gevraagd naar in hoeverre het management zorgt voor het personeel, zorg draagt voor goede arbeidsverhoudingen en zelf actief is binnen het verzuimproces.

Belang voor verzuim

De items met betrekking tot de strategieën van het management worden door alle geïnterviewde organisaties als zeer belangrijk gezien voor het verzuim.

Veranderingen van de aspecten in de afgelopen vier jaar

De mate waarin het management zelf de regie neemt bij verzuim is de laatste jaren toegenomen bij de organisaties; bij de overheidsinstelling in grotere mate dan in de BVE-sector. De andere aspecten zijn weinig veranderd.

Aanpak bij geïnterviewde organisaties

Bij de geïnterviewde organisaties is één van de hoofdpunten uit het verzuimbeleid de rol van de directe leidinggevende bij het verzuimproces. Deze draagt de verantwoordelijkheid voor het verzuimproces en vervult een actieve rol bij verzuim van werknemers. Zo moeten de medewerkers zich ziek melden bij de directe leidinggevende en deze voert ook verzuimgesprekken met hen.

De geïnterviewde organisaties geven aan dat de procedures op papier goed zijn uitgewerkt, maar dat het in de praktijk soms schort aan de uitvoering. Dit komt in veel gevallen omdat leidinggevenden door de waan van de dag niet toekomen aan bepaalde taken; in andere gevallen komt het omdat de leidinggevenden hun nieuwe rol nog eigen moeten maken, het nieuwe gedrag moet inslijten. Voor sommige leidinggevenden is de overgang naar de nieuwe rol makkelijker te maken dan voor anderen. Niet iedereen heeft de juiste competenties om de nieuwe rol goed in te vullen. Omdat het huidige verzuimbeleid bij de meeste organisaties die wij hebben geïnterviewd nog maar vrij recent is ingevoerd geven zij aan dat een deel van de leidinggevenden nog zoekende is naar de juiste invulling van hun

taak. Ondersteuning van de leidinggevenden en voorbereiding op hun nieuwe rol komt in paragraaf 4.8 aan de orde bij de competenties.

4.4 Structuur van de organisatie

Vragen in de checklist over de inrichting van de organisatie hebben betrekking tot de afstand tussen werknemers en leidinggevenden, de mate van functiedifferentiatie en reorganisaties.

Belang voor verzuim

De organisaties noemen allen dat de afstand tussen werknemers en de leidinggevenden van belang is voor het verzuim, net als de reorganisaties. De mate van functiedifferentie wordt door de rijksinstellingen als van belang gezien voor het verzuim, maar bij de ROC's is dit minder het geval.

Veranderingen van de aspecten in de afgelopen vier jaar

Reorganisaties hebben bij alle geïnterviewde organisaties in het verleden gespeeld en spelen in de meeste gevallen nog steeds. De overige aspecten zijn weinig veranderd in de afgelopen jaren.

Aanpak bij geïnterviewde organisaties

De afstand tussen werknemers en leidinggevenden is bij de organisaties niet noemenswaardig veranderd. Een van de overheidsinstellingen geeft aan dat verandering van dit aspect onderdeel uitmaakt van een brede cultuurverandering. Van oudsher zijn de overheidsinstellingen sterk hiërarchische organisaties. Nu is dit middels een breed ingezette cultuurverandering langzaam aan het veranderen. Bij een ROC wordt juist genoemd dat de nieuwe manier van verzuimbeleid een verzakelijking van het management met zich mee brengt, waardoor de afstand met werknemers groter wordt. Maar de geïnterviewde van dit ROC verwacht dat de nieuwe manier van leidinggevende, een coachende stijl van leidinggeven, de afstand met de werknemers juist weer zal verkleinen.

Bij de ROC's is bijna geen sprake van functiedifferentiatie, zeker niet voor docenten. Wanneer een docent uitvalt is het moeilijk om hem in een andere functie (tijdelijk) aan het werk te krijgen, omdat er weinig andere functies zijn. De andere taken die gedaan kunnen worden vereisen speciale competenties, of verhogen de werkdruk voor collega's. Als een zieke medewerker bijvoorbeeld tijdelijk een aantal ondersteunende taken krijgt toegewezen moeten de collega-docenten de zwaardere taken uitvoeren en krijgen dus meer werkbelasting.

4.5 Procedures en handelingen in de praktijk

Met de procedures en handelingen worden de formele en informele werkwijzen en procedures binnen een organisatie bedoeld. Het gaat dus zowel om de procedures zoals op papier afgesproken, als de praktijk in de naleving van de afgesproken procedures. Ook de aard van het werk en de belasting daarvan scharen wij onder procedures en handelingen. In de checklist hebben wij vragen gesteld over de belasting in het werk, de aanwezigheid van preventief arbobeleid en van verzuim- en reïntegratiebeleid, de interne communicatie over het verzuimbeleid, of de betrokkenen in de organisatie worden aangesproken op hun taken in het verzuimbeleid, de inzet van tijd/ mensen en middelen en of het werk wordt aangepast als dat helpt verzuim te voorkomen of te beperken.

Belang voor verzuim

Vrijwel alle items uit de checklist werden door de geïnterviewden als belangrijk voor het verzuim geïdentificeerd. Alleen het aanpassen van werk werd iets minder belangrijk gezien bij verzuim. Er zijn weinig verschillen bij de aspecten tussen de sector Rijk en de BVE-sector.

Veranderingen van de aspecten in de afgelopen vier jaar

Op de meeste aspecten zijn bij de geïnterviewde organisaties verbeteringen opgetreden in de afgelopen jaren. Bij de sector Rijk zijn met name grote veranderingen opgetreden in het aanspreken van de betrokkenen op hun taken in het verzuimbeleid en op de communicatie over het verzuimbeleid. Bij de BVE-sector zijn de grootste verbeteringen te zien bij de aanwezigheid van verzuim- en reïntegratiebeleid en de inzet van tijd, mensen en middelen voor een effectief verzuimbeleid.

Aanpak bij geïnterviewde organisaties

Werkbelasting

De werkbelasting binnen het Rijk heeft met name betrekking op werkdruk en beeldschermwerk. Er zijn diverse initiatieven ondernomen om deze belasting aan te pakken. Met betrekking tot beeldschermwerk heeft één van de organisaties een integrale RSI-aanpak ingevoerd, die dient als best practice voor andere rijksinstellingen. Het bestaat uit voorlichting over preventie van RSI-klachten, werkplekonderzoek, beeldscherm-PAGO's, pauzesoftware, bestrijding van potentiële RSI-bronnen als stress en werkdruk en structurele inzet van twee behandelmethoden. Eén methode betreft interactieve groepsbijeenkomsten waarbij potentiële oorzaken van RSI-klachten aan de orde komen en de tweede concentreert zich op het oefenen met een zogenoemde sensorpen.

Met betrekking tot de werkdruk noemen diverse organisaties het trainen van leidinggevenden in het herkennen van stressklachten en hoe om te gaan met mensen die vanwege deze klachten uitvallen.

Binnen de ROC's wordt de ervaren werkdruk als grootste belasting gezien. De werkdruk neemt toe door de slechte financiële situatie van de ROC's en de eisen die de verantwoordingsplicht aan de ROC's stelt. Ook hebben werknemers vaak te maken met piekbelasting; op bepaalde momenten neemt de belasting heel erg toe terwijl de belasting op andere momenten laag is. Een aanpak van één van de ROC's gericht op de werkdruk richt zich op ondersteuning van werknemers door een psycholoog. Het ROC heeft afspraken gemaakt met een psycholoog om mensen die uitvallen vanwege de werkdruk snel te kunnen opvangen. De bedrijfsarts die werknemers ziet die zijn uitgevallen met stressklachten zorgt dat de werknemer op korte termijn wordt doorverwezen naar de psycholoog. De psycholoog zorgt dan voor een intake of een kortdurende begeleiding. Op deze wijze krijgen werknemers veel sneller dan via de reguliere geestelijke gezondheidszorg begeleiding en wordt de tijd tussen ziekmelding en terugkeer naar werk aanzienlijk verkort.

Preventie

De organisaties ondernemen diverse activiteiten ter preventie van verzuim. Zo heeft een overheidsinstelling een proef gedaan met het verstrekken van een griepvaccinatie aan alle medewerkers op vrijwillige basis en met het aanbieden van een preventief medisch onderzoek aan het hoger management. Binnen een ROC wordt een gezonde manier van leven gestimuleerd door verstrekking van een onkostenvergoeding voor de sportschool. Daarnaast probeert het ROC de werknemers te stimuleren om met de fiets naar het werk te komen door middel van het "fiets naar je werk" project, waarbij voor elke gefietste kilometer geld wordt overgemaakt aan een goed doel.

Verzuimbeleid

Bij het Rijk is in het kader van het arboconvenant dat is afgesloten door de ministeries en de vakbonden afgesproken dat ieder ministerie een reïntegratieadviseur in dienst neemt om het management te ondersteunen bij de begeleiding van langdurig zieken. Bij één van de organisaties is een reïntegratienetwerk ingesteld. Het netwerk bestaat uit het hoger management, de bedrijfsarts, de bedrijfsmaatschappelijk werker, de reïntegratieadviseur en de betrokken HRM-adviseurs. Het netwerk houdt maandelijks een overleg waarin de langdurig zieken worden besproken. De zieke medewerkers worden in drie categorieën verdeeld: groen, rood of oranje. Groen betekent: herstel verloopt spoedig, zeker geen WAO. Rood be-

tekent: geen kans op herstel, zeker WAO. Oranje betekent: extra inspanning nodig, anders kan deze afzakken naar de rode categorie.

In het reïntegratienetwerk worden de oranje gevallen besproken. Deze maatregelen hebben een grote daling van de WAO-instroom tot gevolg gehad.

Bij de organisaties is het verzuimbeleid procedureel goed uitgewerkt. Daarentegen verloopt het omgaan met de regels en procedures in de praktijk niet overal optimaal. De geïnterviewden geven aan dat in de toekomst meer aandacht moet komen om het beleid *uit te voeren* zoals het is geformuleerd. Nu blijft men vaak nog hangen in het formuleren van nieuw beleid, maar de uitvoering ervan blijft steken. Dit heeft te maken met de cultuuromslag in het denken over verzuim die nodig is om het nieuwe verzuimbeleid goed gestalte te geven. Diverse actoren moeten nog wennen aan hun nieuwe rol in het verzuimproces. Dit is een proces dat tijd nodig heeft, zo'n omslag in het denken is niet zo snel bewerkstellig.

Betrokkenen worden aangesproken op hun rol in het verzuimproces

Binnen het Rijk worden de leidinggevenden aangesproken op het verzuim binnen hun afdeling. Bij twee van de drie geïnterviewde organisaties worden er normcijfers of targets opgesteld voor de leidinggevenden. De norm wordt opgesteld aan de hand van de totale verzuimnorm binnen de organisatie, gecorrigeerd voor de leeftijdsopbouw van de betreffende afdeling, de verhouding mannen/vrouwen en het salarisoniveau (als benadering voor het opleidingsniveau). Managers worden aangesproken op het verzuim in hun afdeling tijdens werkoverleg. Genoemde knelpunten hierbij zijn dat de managers niet worden afgerekend op het verzuim, alleen aangesproken; dit is een minder gerote prikkel als wanneer ze ook op het verzuim zouden worden afgerekend.

4.6 Stijl en omgangsvormen

Stijl en omgangsvormen heeft te maken met de wijze waarop het management met medewerkers omgaat en de manier waarop medewerkers met elkaar omgaan in de praktijk. In de checklist zijn de volgende aspecten aan de orde gekomen: leidinggevenden spannen zich in om verzuim van hun medewerkers te voorkomen en herstel te bevorderen, ze staan open om hierover te praten, de medewerkers voelen zich gewaardeerd door hun leidinggevenden en zieke werknemers worden met respect behandeld en krijgen steeds aandacht.

Belang voor verzuim

Alle items uit de checklist werden door de geïnterviewden als belangrijk voor het verzuim gezien. Tussen de sector Rijk en BVE zijn weinig verschillen.

Veranderingen van de aspecten in de afgelopen vier jaar

De veranderingen van deze aspecten is in de afgelopen jaren niet groot binnen de geïnterviewde organisaties. De meeste verbeteringen zijn opgetreden bij de mate waarin de leidinggevenden openstaan om te praten over het voorkomen van verzuim en het bevorderen van herstel en het continue aandacht geven aan zieke werknemers.

Aanpak bij geïnterviewde organisaties

De organisaties noemen als belangrijk effect van de vernieuwingen in het verzuimbeleid dat zieke werknemers niet vergeten worden. Een aantal organisaties geven aan dat het een aantal jaren gelden nog wel eens voor kwam dat er "lijken in de kast" zaten. Werknemers die al langdurig ziek thuis zaten en die waren "vergeten". Nu is dat niet meer het geval. Van iedereen die ziek thuis is, is bekend wie hij is, wat er aan de hand is en wat er aan wordt gedaan. Er is nu veel beter grip op het verzuim. De termijnen in het kader van de Wet Verbetering Poortwachter worden goed in de gaten gehouden. Vooral het langdurig verzuim is hierdoor teruggelopen.

4.7 Personeel

Onder "personeel" verstaan we de werkbeleving van het personeel. Over het personeel zijn de volgende aspecten opgenomen in de checklist: de werknemerstevredenheid, ontplooiingsmogelijkheden, regelmogelijkheden, de arbeidsoriëntatie en financiële prikkels rond verzuim.

Belang voor verzuim

De tevredenheid, ontplooiingsmogelijkheden en regelmogelijkheden van de werknemers worden als belangrijk gezien voor het verzuim door alle geïnterviewde organisaties. De ROC's noemen ook de arbeidsoriëntatie als van belang voor verzuim. Financiële prikkels vinden beide sectoren minder van belang voor verzuim.

Veranderingen van de aspecten in de afgelopen vier jaar

De werknemerstevredenheid binnen de sector Rijk is volgens de geïnterviewden verbeterd. De overige aspecten zijn weinig veranderd.

*Aanpak bij geïnterviewde organisaties**Werknemerstevredenheid*

Bij de organisaties wordt regelmatig een Medewerkers Tevredenheid Onderzoek (MTO) gehouden. Bij sommige organisatie gebeurt dit jaarlijks, bij andere om de vier jaar. De MTO's bieden aanknopingspunten op welke gebieden problemen worden ervaren door de medewerkers en deze kunnen mogelijk inzicht bieden in verzuimproblematiek op een bepaalde afdeling en achterliggende redenen.

Regelmogelijkheden

Binnen de ROC's zijn de regelmogelijkheden van de docenten een knelpunt. Daar in zijn deze de laatste jaren erg beperkt. Vroeger had een docent binnen zijn eigen klas veel vrijheid om de lessen in te delen op zijn eigen manier. Tegenwoordig is de inhoud van de lesstof vastgelegd, net als op welk moment welke stof wordt behandeld; de regelmogelijkheden van een docent zijn vrijwel nihil. Een van de ROC's heeft mede om de regelmogelijkheden te vergroten resultaatverantwoordelijke teams van docenten ingesteld. Een groep docenten is met elkaar als team verantwoordelijk voor een bepaalde output, waarbij zij zelf kunnen invullen hoe zij als team dit resultaat gaan bereiken.

Financiële prikkels

Binnen verschillende organisaties is gesproken over het instellen van financiële prikkels rond verzuim, maar in de meeste organisaties is dit nog niet echt van de grond gekomen. Meestal stuiten plannen op onbegrip van de medewerkers. Overigens wordt door de geïnterviewden geen bijzonder groot belang gehecht aan het hanteren van financiële prikkels (zie boven).

4.8 Competenties

Onder competenties scharen wij ook de belastbaarheid van de medewerkers, aangezien dit te maken heeft met de mogelijkheden en inzetbaarheid van het personeel. Ook de deskundigheid die een organisatie van buiten inhuurt scharen we onder de competenties. Dan denken we aan competenties van de arbodienst die ingehuurd wordt. In de checklist zijn de volgende items opgenomen over competentie: of de leidinggevend, de andere interne betrokkenen en de arbodienst gekwalificeerd zijn voor hun rol in de verzuimbegeleiding en de competentieontwikkeling van de medewerkers.

Belang voor verzuim

Alle aspecten uit de checklist worden door de organisaties als belangrijk gezien voor het verzuim. Er zijn weinig verschillen tussen het Rijk en de BVE-sector.

Veranderingen van de aspecten in de afgelopen vier jaar

Bij de organisaties zijn duidelijke verbeteringen doorgevoerd met betrekking tot de competentieontwikkeling van de medewerkers en de kwalificatie van de leidinggevendenden voor hun rol in het verzuimproces.

*Aanpak bij geïnterviewde organisaties**Kwalificatie leidinggevendenden voor hun rol in de verzuimbegeleiding*

De leidinggevendenden zijn op diverse wijze voorbereid op hun nieuwe rol in de verzuimbegeleiding: door (discussie)bijeenkomsten, gedragsprotocollen en diverse cursussen en trainingen, zoals voeren van verzuimgesprekken, verzuimbegeleiding en stress signalering bij medewerkers. Bij een aantal organisaties waren de cursussen verplicht, maar bij de meeste waren ze vrijwillig. Dit laatste heeft als knelpunt dat in sommige gevallen de leidinggevende die een dergelijke cursus het best kan gebruiken, niet naar de cursus komt. In theorie zouden de meeste leidinggevende goed voorbereid moeten zijn op hun nieuwe rol, maar in de praktijk blijkt dat bepaalde leidinggevende beter ingespeeld zijn op hun nieuwe rol en dat dit bij andere nog moet groeien. Het is een leerproces.

Rol arbodienst

Bij de meeste organisaties zijn er veranderingen doorgevoerd in de afspraken die met de arbodienst zijn gemaakt. Er wordt vaak geen standaard abonnement meer afgenomen, maar men gaat meer richting een vraaggestuurd contract. Zo worden zieke medewerkers niet standaard na een bepaalde periode opgeroepen door de bedrijfsarts, maar is dit per geval verschillend. De arbodienst levert maatwerk. Een van de overheidsinstellingen heeft een contract afgesloten met de arbodienst volgens een bonus-malus systeem. Dit houdt in dat afspraken zijn gemaakt over hoever het verzuimpercentage moet dalen in de komende jaren. Als deze percentages gehaald worden krijgt de arbodienst het geld dat ze geoffreerd hebben. Lukt het de arbodienst niet om het verzuim terug te dringen tot de afgesproken percentages dan krijgen ze een boete en daalt het verzuim meer dan de afgesproken percentages dan krijgen ze een bonus.

4.9 Conclusie: cultuurverandering?

Bij de geïnterviewde organisaties maken de gesignaleerde veranderingen in de verzuimcultuur deel uit van een bredere cultuurverandering. Bij de meeste organi-

saties lopen organisatiebrede projecten om de cultuur te veranderen. In de oude cultuur waren veel ambtenaren werkzaam met een afwachtende houding; zij nemen zelf weinig initiatief. Getracht wordt deze cultuur om te buigen naar een meer resultaatgerichte cultuur, waarbij medewerkers zich meer bewust zijn van hun eigen verantwoordelijkheid en elkaar aanspreken op wat er in de organisatie gebeurt. Zowel de rijksinstellingen als de ROC's noemen als moeilijkheid bij het bewerkstelligen van zo'n cultuurverandering dat vooral de oudere werknemers moeilijk mee gaan in de omslag. Binnen de sectoren heb je toch te maken met een vergrijsde populatie. Over het algemeen is de veranderingsbereidheid niet groot bij de oudere werknemers.

Het hele proces van veranderen van de cultuur vindt stap voor stap plaats en zal lange tijd duren.

Belangrijkste factoren voor beïnvloeden van verzuim

Zowel uit de checklist zelf als uit de interviews komt naar voren dat de betrokkenheid van de werknemers één van de belangrijkste factoren is voor het beïnvloeden van het verzuim. Zoals eerder beschreven is dit ook één van de moeilijkste factoren om te beïnvloeden. Daarnaast noemen de organisaties ook de ervaren werkdruk en de inrichting van de organisatie wat betreft procedures. Hierbij is het van belang dat de procedures niet alleen helder en duidelijk zijn opgesteld maar dat ze ook in praktijk worden gebracht.

Laagst haalbaar verzuim

Het laagst haalbare verzuim wordt door de geïnterviewde organisaties geschat op 4% of 5%. De organisaties die momenteel nog een hoger verzuim hebben schatten 5% als laagst haalbaar, terwijl de organisaties die nu al een dalend verzuim hebben en de organisatie met een historisch laag verzuim rond de 4% als laagst haalbaar verzuimpercentage inschatten.

De checklist als instrument

Met behulp van de checklist is getracht een goed beeld te verkrijgen van waar een organisatie staat wat betreft 'verzuimcultuur'. De vragen waar een organisatie ongunstig op scoort zijn aanknopingspunten waar de organisatie nog verbeteringen kan aanbrengen om het verzuim te beïnvloeden. De geïnterviewde organisaties konden goed uit de voeten met de checklist en hebben geen aspecten gemist bij de lijst. Bijna alle items werden als (zeer) belangrijk gezien voor beïnvloeden van het verzuim en geen enkel item werd gemiddeld als onbelangrijk gezien. De checklist kan dus in zijn huidige vorm gebruikt worden om een inschatting te maken van de verzuimcultuur binnen een organisatie.

5 CONCLUSIES

In dit rapport staan twee vraagstellingen centraal:

1. *Is het mogelijk om voor de overheid te komen tot een norm voor het verzuimpercentage, die wetenschappelijk en empirisch is onderbouwd?*
2. *Welke factoren bepalen het beïnvloedbare deel van het verzuim (inclusief het deel dat samenhangt met de verzuimcultuur), en is het mogelijk om te komen tot een maat van het beïnvloedbare verzuim?*

Om redenen die verderop worden toegelicht, zijn deze twee vragen in afzonderlijke deelstudies behandeld.

In dit hoofdstuk beschrijven we de belangrijkste conclusies. Voor iets meer uitvoerige samenvattingen en conclusies verwijzen we naar de slotparagrafen van de hoofdstukken 2 tot en met 4.

5.1 De mogelijkheid van een verzuimnorm

De methodiek van verzuimnormering

De eerste vraagstelling betreft de mogelijkheid tot het opstellen van een "normcijfer" voor het verzuimpercentage voor de overheid. Hierbij moet "normcijfer" niet gelezen worden als een streefcijfer, maar als een normering in die zin dat het verzuimcijfer voor de overheid wordt gecorrigeerd voor een aantal personeelskenmerken waarop branches of bedrijven/instellingen weinig beleidsmatige invloed kunnen uitoefenen. De "normpopulatie" waartegen de correcties plaatsvinden, is de totale Nederlandse werknemerspopulatie. Het normcijfer is dus het verzuimpercentage dat men bij de overheid zou verwachten als, bij de gegeven samenstelling van de werknemerspopulatie bij de overheid, de exogene kenmerken een zelfde invloed op het verzuim zouden hebben als Nederland totaal.

Uit analyse op de gekoppelde CBS-bestanden van de Nationale Verzuimstatistiek (NVS) en de Enquête Beroepsbevolking (EBB), beide over het jaar 2002, blijken vijf exogene kenmerken een niet verwaarloosbare invloed op het verzuim hebben:

- geslacht,
- leeftijd,
- arbeidsduur (voltijd/deeltijd),
- opleidingsniveau en
- bedrijfsgrootte.

Uit de analyses blijkt dat deze kenmerken niet alleen elk afzonderlijk een zeker effect op het verzuim hebben, maar dat ook de *combinatie* van bepaalde kenmerken veelal een eigen effect op het verzuim heeft. Een voorbeeld: verzuim hangt samen met de leeftijd (oudere werknemers hebben gemiddeld iets hoger verzuim dan jongere), maar voor mannen en vrouwen afzonderlijk is die samenhang niet precies dezelfde. Er is dus sprake van *interactie-effecten*. Aangezien daarmee rekening moet worden gehouden bestaat het model uiteindelijk uit een matrix van 360 cellen (nl. alle combinaties van de juist genoemde kenmerken). De gemiddelde verzuimpercentages in elke cel vormen samen de normtabel waartegen het verzuim van overheidspersoneel wordt afgezet.

Op basis van de gegevens over het jaar 2002 zou men bij het overheidspersoneel een verzuimpercentage van 5,3% mogen verwachten. Empirisch blijkt het verzuimpercentage van de overheid, volgens de NVS-gegevens, 5,2% te zijn. De overheid heeft dus een verzuim dat een fractie onder het genormeerde cijfer ligt.

De methodiek die bij deze normering is toegepast, lijkt enigszins op reeds bestaande methoden voor normering, zoals de bekende "Verbaan-norm". In twee opzichten wijkt onze methodiek daarvan af:

- In onze methodiek is het gemiddelde verzuimpercentage in Nederland het "ijkpunt" voor de normering. Zoals zojuist werd opgemerkt, is de normering dus niet bedoeld als streefcijfer maar als een standaardisatie van het verzuimcijfer. In andere methoden is vaak wel een streefcijfer (in tegenstelling tot een empirisch gemiddelde) het ijkpunt, maar daarbij doet zich steeds de vraag voor wat dan de basis van dat streefcijfer is.
- De selectie van, en correctie voor exogene factoren is in onze methodiek gebaseerd op empirische gegevens die representatief geacht mogen worden voor de totale Nederlandse werknemerspopulatie. In andere modellen worden doorgaans alleen de factoren leeftijd, functieniveau en geslacht meegenomen, en is de empirische basis van de "normtabel" die daarvoor gehanteerd wordt niet duidelijk. In ons model zijn meer factoren opgenomen, hetgeen resulteert in een meer fijnmazige normmatrix van 360 cellen.

Doel is niet een verklaring van het totale verzuim

Uitdrukkelijk moet worden gesteld dat onze analyses die bedoeld zijn om een normeringmodel te ontwikkelen, NIET bedoeld zijn om een maximale, statistische *verklaring* van het ziekteverzuim te bereiken. Verzuim wordt in veel hogere mate bepaald door specifieke kenmerken (en beleid) van branches en bedrijven/instellingen, dan door de min of meer demografische factoren die in ons model zijn opgenomen. Eerder is het omgekeerde het geval: juist om na te gaan in hoeverre branche- en bedrijfscijfers wat betreft ziekteverzuim verschillend zijn wanneer men corrigeert voor deze (gegeven) demografische invloeden, hebben

we onze analyses gericht op die demografische gegevens en niet op de beleidsmatige factoren die uiteindelijk het verzuim voor een groot deel bepalen. Aan de hand van ons model kan dus worden nagegaan in hoeverre verzuimverschillen tussen branches of bedrijven wellicht toe te schrijven zijn aan "gewone" demografische invloeden; de resterende verschillen in verzuim, die niet meer aan zulke invloeden zijn toe te schrijven, moeten dan gezocht worden in branche- of bedrijfsspecifieke omstandigheden die wellicht vatbaar zijn voor beleid op branche- of bedrijfsniveau.

Relativering 1: exogene factoren verklaren maar weinig

De uitkomsten van de analyses leren dat door de vijf achtergrondkenmerken in het model niet meer dan 4% van de variantie in het individuele verzuimpercentage wordt verklaard. Anders gezegd: de verschillen tussen werknemers qua (individueel) verzuimpercentage worden voor maar 4% verklaard door die achtergrondkenmerken. De rest moet worden toegeschreven aan andere (hier niet nader onderzochte) factoren – waarbij het niet alleen gaat om beïnvloedbare factoren, maar ook om het domme toeval; of iemand (langdurig) ziek wordt en daardoor verzuimt, is immers voor een deel niet te voorspellen en in die zin toevallig.

De lage verklaarde variantie in individueel verzuim is op zichzelf geen nieuwe conclusie: ook bij analyses uit het verleden van verzuim op individueel niveau werden verklaarde varianties in dezelfde orde van grootte gevonden. Kennelijk wordt verzuim slechts voor een zeer klein deel verklaard door het soort achtergrondkenmerken waarover wij het hier hebben.

De oorzaak daarvan ligt mede in de extreem scheve verdeling van het verzuimpercentage. Vrijwel alle gangbare analysetechnieken gaan uit van variabelen met een normaalverdeling (en scheve verdelingen leiden alleen al mathematisch tot lagere verklaarde varianties). Bij het individuele verzuimpercentage is beslist geen normaalverdeling te ontdekken: een aanzienlijk deel van het personeel (doorgaans meer dan 30%) verzuimt in de loop van een jaar geheel niet, een gering deel verzuimt veel, en een zeer gering deel verzuimt 100%. Er is dus veel ruimte voor toevalsvariantie.

Bij onderzoek op *organisatieniveau* worden vaak veel hogere verklaarde varianties bereikt, tot 20 à 25%. Daarbij gaat het dus niet meer om de variantie in individueel verzuim, maar in het gemiddelde verzuim op *organisatieniveau*. Dat is een wezenlijk ander kenmerk dan individueel verzuim. Ook de verdelingseigenschappen van verzuim op bedrijfsniveau zijn geheel anders: de range van verzuimpercentage ligt op bedrijfsniveau niet tussen de 0 en 100%, maar doorgaans tussen de 3 en 10 procent. Verder wordt verzuim, op organisatieniveau, uiteraard medebepaald door kenmerken van het werk en de organisatie, oftewel:

de organisatie omvat veel meer verklarende variabelen voor het verzuim.

Relativering 2: hoe exogeen zijn exogene factoren?

De analyses die wij uitvoerden hadden betrekking op het *totale* ziekteverzuimcijfer, en niet alleen op het werkgerelateerde verzuim. De crux van onze aanpak is te pogen om dit totale verzuimcijfer voor de overheid te corrigeren voor de invloed van niet-werkgerelateerde, exogene factoren zodat een meer zuiver zicht wordt verkregen op de "echte", wel beïnvloedbare verschillen in verzuim tussen de overheid en de totale Nederlandse werknemerspopulatie.

De impliciete veronderstelling bij deze wijze van normering van verzuimcijfers – in ons model, maar ook in andere – is dat sommige invloeden op het verzuim nu eenmaal gegevenheden zijn waarmee we moeten leven – en waarvoor we dus verzuimcijfers mogen corrigeren om een beter beeld te krijgen van de "echte" beïnvloedbare component van het verzuim. Zo vindt vrijwel iedereen het een min of meer vanzelfsprekende gegevenheid dat ouderen nu eenmaal, deels door biologische veroudering, een hoger verzuim hebben dan jongeren zodat een bedrijf waar veel oudere werknemers werkzaam zijn een hoger verzuim "mag hebben" dan een bedrijf met voornamelijk jongere werknemers. Evenzo wordt vaak als gegevenheid aangenomen dat lage en fysiek belastende functies nu eenmaal een hoger verzuim genereren dan hogere en administratieve functies, zodat een bedrijf of branche waar vooral lager gekwalificeerd en fysiek belastend werk wordt verricht, een hoger verzuim mag hebben dan een bedrijf waar vooral gewerkt wordt in hogere en administratieve functies. Leeftijd en functiestructuur worden dus beschouwd als exogene factoren waarvan de invloed als gegeven moet worden aanvaard.

Toch is ook dit een uitgangspunt dat meer discussie verdient. Is bijvoorbeeld die relatie tussen verzuim en leeftijd wel zo'n vanzelfsprekend gegeven? Is het niet juist één van de bedoelingen van verzuimbeleid, om te zorgen dat ook (of zelfs juist) bij oudere werknemers het verzuim zo veel mogelijk wordt beperkt? En omgekeerd geformuleerd: als in een bedrijf het verzuim hoog is doordat er veel oudere werknemers zijn met een hoog verzuim, dan is een wezenlijke reductie van het verzuim niet goed mogelijk zonder dat juist dat hoge verzuim van ouderen wordt teruggedrongen. Naar onze indruk is de daling in het ziekteverzuim die zich de laatste jaren in Nederland heeft voorgedaan, mede bereikt juist door een daling van het verzuim van ouderen – met andere woorden, de relatie leeftijd-verzuim is momenteel minder "steil" dan een jaar of tien geleden.

Dezelfde redenering gaat op voor andere demografische invloeden. Ook de samenhang tussen verzuim en bijvoorbeeld geslacht is geen volstrekt natuurlijke gegevenheid, en wel degelijk voor beïnvloeding vatbaar.

Is normering zinvol?

De beperkte door het model verklaarde variantie, en de vraag of exogene factoren wel zo onbeïnvloedbaar zijn als soms wordt aangenomen, roept als vervolgvraag op, of het eigenlijk wel de moeite waard is om een "genormeerd" verzuim te berekenen dat doorgaans maar weinig zal afwijken van het niet-genormeerde cijfer. Wij menen toch van wel, zij het niet primair uit statistische overwegingen. Inderdaad zal gewoonlijk het genormeerde cijfer weinig afwijken van het empirische, maar (a) ook dan kan het interessant zijn te zien of men nu boven of onder het normcijfer zit, (b) het is toch mogelijk dat er organisaties (of branches, of afdelingen) zijn met een zo specifieke personeelssamenstelling dat de normering wel substantieel van invloed is, en (c) een niet-genormeerd cijfer wekt bij het management van bedrijven of branches al snel de reactie op dat er geen rekening is gehouden met de specifieke personeelssamenstelling, en het presenteren van een genormeerd cijfer kan die reactie pareren (dan wel tot de conclusie leiden dat het management gelijk heeft).

Praktisch gebruik van het model vergt goede data

Tenslotte merken we op dat de normeringmatrix die wij ontwikkeld hebben, in principe goed toepasbaar is ook op afzonderlijke branches of organisaties. Wanneer men de populatiesamenstelling van die branche of organisatie projecteert op de normmatrix kan daaruit het, op basis van de exogene kenmerken, verwachte verzuimpercentage worden berekend en worden gezien of het empirische verzuim boven of onder die verwachting ligt. Om die reden is de integrale matrix als bijlage 1 achter in dit rapport opgenomen.

Een dergelijke toepassing vergt uiteraard wel goede cijfers over de personeelssamenstelling: uit de personeelsadministratie moet de samenstelling van het personeel naar de vijf kenmerken, in dezelfde indeling, gereconstrueerd kunnen worden overeenkomstig de indeling van de matrix.

5.2 Is vermijdbaar verzuim afleidbaar uit het normcijfer?

De tweede vraagstelling van dit onderzoek betreft de mogelijkheid om te komen tot een maat voor het vermijdbaar verzuim, respectievelijk voor de "verzuimcultuur" van organisaties.

Uit het voorgaande moge al blijken dat een dergelijke maat niet rechtstreeks kan worden afgeleid uit de (genormeerde) verzuimcijfers als zodanig. Het normcijfer zoals dat volgens ons model berekend wordt, is niet anders dan een voor exogene invloeden geschoonde versie van het feitelijke verzuimcijfer. Met een dergelijk geschoond, genormeerd cijfer worden onderlinge verschillen tussen branches of

organisaties beter vergelijkbaar gemaakt, maar nog altijd zullen sommige branches of organisaties boven het normcijfer uitkomen en andere daar onder. Het meten van "vermijdbaar verzuim", of van de mate waarin het verzuimcijfer beïnvloed wordt door de verzuimcultuur binnen organisaties, vereist daarentegen een *streefcijfer*: het redelijkerwijs laagst haalbare verzuim, indien de organisatie optimaal is ingericht op de beperking van het vermijdbaar verzuim.

Streefcijfers vergen analyse op organisatieniveau

Zoals in 5.1 al werd aangeduid geeft de correctie voor exogene persoons- en personeelskenmerken geen directe maat voor het vermijdbaar verzuim. Een dergelijke correctie kan wel een stap in de richting van zo'n maat vormen, maar uit de verzuimcijfers zelf kan het laagst haalbare verzuim niet met wetenschappelijke hardheid worden afgeleid. Vandaar dat wij in dit onderzoek voor de meting van beïnvloedbaar verzuim respectievelijk van de verzuimcultuur een afzonderlijk instrument hebben ontwikkeld, in de vorm van een checklist (zie verder 5.3). Wil men toch komen tot een onderbouwd streefcijfer voor het verzuim van organisaties, dan zou dat een analyse van verzuimverschillen tussen organisaties vergen waarbinnen ook een correctie voor exogene factoren kan worden meegenomen. Een dergelijke analyse stelt hoge eisen aan de registratie van het verzuim, en was binnen het kader van dit verkennende onderzoek niet mogelijk. In hoofdstuk 1 hebben wij aangeduid in welke richting zo'n analyse gezocht zou kunnen worden; we geven deze mogelijke aanpak hier nog kort weer.

De bedoelde manier om te komen tot een overtuigend streefcijfer is, het verzuim (na correctie voor exogene factoren) van een aantal gelijksoortige organisaties te ordenen van laag naar hoog, en dan de organisaties met het laagste verzuim als streefniveau te stellen. Een dergelijke aanpak is ooit door *AStri* ontwikkeld voor de Belastingdienst, waarbij het gemiddelde van de – na correctie voor leeftijd en functieniveau – "beste" 25% vestigingen van de Belastingdienst tot streefniveau werd verklaard (Prins, 1995). Een soortgelijke aanpak is ooit ook ontwikkeld voor (toen nog) PTT Post (waarbij het verzuim bij de beste 25% postkantoren als streefniveau werd gesteld). De achterliggende gedachte is ook hier de overtuigingskracht. Tegen managers van hoogverzuimende eenheden wordt immers in feite gezegd: "Als 25% van uw collega's het verzuim weet te beperken tot X%, waarom zou u dat dan ook niet kunnen?" Uiteraard werkt dit systeem alleen daar waar het gaat om sectoren met een vrij groot aantal, vrij grote en redelijk met elkaar vergelijkbare, eenheden. Maar ook binnen de overheid zijn daarvan genoeg voorbeelden te vinden: departementen, scholen/ROC's, etc.

Het moge duidelijk zijn dat zulke streefcijfers doorgaans lager zullen liggen dan normcijfers die alleen beogen, de onderlinge vergelijkbaarheid tussen eenheden (branches, bedrijven, afdelingen) te vergroten.

5.3 De componenten en meting van verzuimcultuur

Om de zojuist aangegeven redenen hebben wij in dit onderzoek niet getracht om een maat voor verzuimcultuur respectievelijk vermijdbaar verzuim rechtstreeks af te leiden uit "kale" verzuimcijfers, maar een model en checklist ontwikkeld die bedoeld is om meer rechtstreeks zicht te krijgen op de componenten van verzuimcultuur in organisaties. Deze checklist is ontwikkeld op basis van een literatuurstudie, en vervolgens uitgetest in een aantal interviews bij organisaties in de sectoren Rijk en BVE.

We tekenen hierbij aan dat we met de term "verzuimcultuur" niet duiden op alleen de negatieve connotatie daarvan ("er heerst op deze afdeling een verzuimcultuur"), maar de term gebruiken in een meer neutrale, tweezijdige betekenis: verzuimcultuur kan negatief zijn (dus een hoog verzuim in de hand werken), maar ook positief (bijdragen aan beheersing en beperking van het verzuim).

Model voor de verzuimcultuur

In de literatuur worden veel factoren gevonden die (mogelijk) van invloed zijn op het verzuim. Om al deze factoren te ordenen hebben we, mede geïnspireerd op een bestaand model voor organisatiecultuur meer in het algemeen, een model opgesteld van verzuimcultuur bestaand uit een zevental componenten of aspecten. Naast cultuuraspecten zijn ook structuuraspecten opgenomen in het model, omdat deze ook veelvuldig genoemd worden in de literatuur als zijnde van invloed op het verzuim. De aspecten waaruit het model is opgebouwd, zijn:

1. **"Gedeelde visies"**: Fundamentele ideeën en opvattingen over waar de organisatie voor staat. Deze factor staat in het centrum van het model.
2. **"Strategieën"**: Voorgenomen acties die het management van een organisatie formuleert als anticipatie op veranderingen in de externe omgeving.
3. **"Structuur"**: De inrichting van de organisatie (organogram, taakverdeling, coördinatie, specialisatie, informatie voorziening)
4. **"Procedures en handelingen"**: Formele en informele werkwijzen en procedures. Dus zowel de procedures zoals op papier afgesproken als de praktijk in de naleving van de afgesproken procedures. Ook het werkproces zelf (de aard van het werk en de belasting daarvan) scharen wij onder procedures en handelingen.

5. **“Stijl”**: Dit zijn zowel de stijl van leidinggeven als de onderlinge omgangsvormen.
6. **“Personeel”**: Aspecten als personeelssamenstelling en werkbeleving verstaan we wel onder “Personeel”.
7. **“Competenties”**: Welke competenties hebben de werknemers en de leidinggevenden; en welke zouden zij moeten hebben? Ook de deskundigheid die een organisatie van buiten inhuurt scharen we onder de beschikbare competenties (denk bijv. aan competenties van de arbodienst of reïntegratiebedrijven die ingehuurd worden).

Voor ieder van deze aspecten is een aantal meer specifieke items geformuleerd die samen zijn gevoegd tot de checklist voor verzuimcultuur. Met behulp van deze checklist, die als bijlage 2 achter in dit rapport is opgenomen, kan worden geanalyseerd hoe het met de verzuimcultuur in een bepaalde organisatie gesteld is. Er kan worden gekeken aan welke aspecten die van invloed zijn op de verzuimcultuur aandacht is gegeven in de organisatie en welke aspecten nog verdere acties behoeven.

Uitkomst interviews in de sectoren Rijk en BVE

Op basis van de checklist is een zevental interviews uitgevoerd bij zeven sleutelinformanten in de sectoren Rijk en BVE. In de sector Rijk werden informanten geïnterviewd binnen twee departementen en één andere Rijksinstelling; in de BVE-sector betrof het informanten uit vier ROC's.

Het doel van de interviews was inzicht te verkrijgen in de beïnvloedbaarheid van het verzuim via de verzuimcultuur, en in de bruikbaarheid en volledigheid van de checklist als meetinstrument daarvoor.

Bruikbaarheid checklist

Met behulp van de checklist bleek het goed mogelijk een beeld te verkrijgen van waar een organisatie staat wat betreft ‘verzuimcultuur’. De vragen waar een organisatie ongunstig op scoort zijn aanknopingspunten waar de organisatie nog verbeteringen kan aanbrengen om het verzuim te beïnvloeden.

De geïnterviewde informanten konden goed uit de voeten met de checklist en hebben geen aspecten gemist bij de lijst. Bijna alle items werden als (zeer) belangrijk gezien voor beïnvloeden van het verzuim en geen enkel item werd gemiddeld als onbelangrijk gezien. De checklist kan dus in zijn huidige vorm gebruikt worden om een inschatting te maken van de verzuimcultuur binnen een organisatie.

Belangrijkste uitkomsten uit toepassing van de checklist

Aangezien de checklist een bruikbaar instrument is gebleken, is het verantwoord om ook de uitkomsten daarvan bij de zeven geïnterviewde organisaties weer te geven. De kern daarvan is hieronder beschreven; een meer uitvoerige behandeling is te vinden in hoofdstuk 4.

We tekenen erbij aan dat de zeven organisaties waar wij de interviews uitvoerden, geen representatieve dwarsdoorsnede vormen van de sectoren Rijk respectievelijk BVE. Niet alleen is het aantal interviews daarvoor beperkt, maar bovendien zijn wij bij het selecteren van organisaties niet op zoek geweest naar modale, "gemiddelde" organisaties binnen beide sectoren doch naar organisaties waar het verzuim in de laatste paar jaar een duidelijke daling had laten zien. Juist de rol van de verzuimcultuur bij daling van het verzuim kan immers nuttige aanknopingspunten bieden voor verzuimbeperving in andere organisaties. Het is overigens niet in alle gevallen gelukt om organisaties te selecteren die recentelijk een sterk dalend verzuim hadden gekend, maar over het geheel genomen gaan de interviews over een groep instellingen die er relatief gunstig uit springen wat betreft niveau en ontwikkeling van het verzuim.

Cultuuromslag belangrijk maar moeilijk

Bij de geïnterviewde organisaties maken de gesignaleerde veranderingen in de verzuimcultuur deel uit van een bredere cultuurverandering. Bij de meeste organisaties lopen organisatiebrede projecten om de cultuur te veranderen. In de oude cultuur waren veel ambtenaren werkzaam met een afwachtende houding; zij nemen zelf weinig initiatief. Getracht wordt deze cultuur om te buigen naar een meer resultaatgerichte cultuur, waarbij medewerkers zich meer bewust zijn van hun eigen verantwoordelijkheid en elkaar aanspreken op wat er in de organisatie gebeurt.

Zowel de rijksinstellingen als de ROC's noemen als *moeilijkheid* bij het bewerkstelligen van zo'n cultuurverandering dat vooral de oudere werknemers moeilijk mee gaan in de omslag. Binnen de sectoren heb je toch te maken met een vergrijsde populatie. Over het algemeen is de veranderingsbereidheid niet groot bij de oudere werknemers. Het hele proces van veranderen van de cultuur vindt stap voor stap plaats en zal lange tijd duren.

Belangrijkste factoren voor beïnvloeden van verzuim

Zowel uit de checklist zelf als uit de interviews komt naar voren dat de betrokkenheid van de werknemers één van de belangrijkste factoren is voor het beïnvloeden van het verzuim. Zoals eerder beschreven is dit ook één van de moeilijkste factoren om te beïnvloeden. Daarnaast noemen de organisaties ook de ervaren werkdruk en de inrichting van de organisatie wat betreft procedures. Hierbij

is het van belang dat de procedures niet alleen helder en duidelijk zijn opgesteld maar dat ze ook in praktijk worden gebracht.

Laagst haalbaar verzuim

Het laagst haalbare verzuim wordt door de geïnterviewde organisaties geschat op 4% of 5%. De organisaties die momenteel nog een hoger verzuim hebben schatten 5% als laagst haalbaar, terwijl de organisaties die nu al een dalend verzuim hebben en de organisatie met een historisch laag verzuim rond de 4% als laagst haalbaar verzuimpercentage inschatten.

Als we deze inschatting van praktijkdeskundigen aannemen als goede benadering van het laagst haalbare verzuim – althans in de sectoren BVE en Rijk – dan zou dit inhouden dat alle verzuim boven de 4% (na correctie voor exogene factoren conform ons normeringmodel) beschouwd kan worden als een gevolg van een minder dan optimale verzuimcultuur, en daarmee als de voor beïnvloeding vatbare component van het verzuim. Dit is weliswaar een inschatting die niet wettelijk/wetenschappelijk tot stand is gekomen, maar die in de praktijk wel een zekere overtuigingskracht heeft. Het bepalen van de (omvang van de) invloed van verzuimcultuur op het totale verzuimcijfer behoeft dan ook niet langs puur statistische weg te gebeuren, maar kan ook geschieden door binnen sectoren te zoeken naar bedrijven/organisaties waar het verzuim rond het laagst haalbare niveau ligt ("best practices") en na te gaan hoe die bedrijven een dergelijk laag cijfer hebben gerealiseerd. Zulke "best practices" kunnen binnen sectoren goede dienst doen als modellen waaraan andere bedrijven/organisaties zich kunnen spiegelen.

LITERATUURLIJST

Andriessen, S, C.V. van Vuuren & P.G.W. Smulders (2004). *Prikkels en sancties, bouwstenen voor een modern ziekteverzuimbeleid*. Hoofddorp: TNO Arbeid.

AStri (2002). *Aandacht is het toverwoord, recepten tegen ziekteverzuim na tien jaar onder de loep*. Leiden: AStri.

Bosselaar, H. & F.A. Reijenga (2000). *Koplopers in Disability Management*. Hoofddorp: TNO Arbeid.

Bosselaar, H., F.A. Reijenga & T. van der Toorn (2005). *Rechercheur Kroon en het geheim van de 2,5% ziekteverzuim*. Den Haag: Reed Business.

Broersen, J.P.J., B.J. Vrijhof & A.N.H. Weel (1990). *PGBO en ziekteverzuim: de voorspelbaarheid van individueel ziekteverzuim op grond van het PBGO*. Amsterdam: Universiteit van Amsterdam

Dekker, F. (2004). *Ziekteverzuim; een kwestie van aanstelleritis? Een sociologisch onderzoek naar de invloed van verzuimcultuur en werkdruk op ziekteverzuim*. *Doctoraalscriptie*. Rotterdam: Erasmus Universiteit Rotterdam.

Deursen, C.G.L.van, P.G.W. Smulders & P.M. Bongers (1997). *Vormt een slechte gezondheid een ziekteverzuimrisico?* In: Tijdschrift voor Sociale Gezondheidszorg, jaargang 75, nr. 4.

Deursen, C.G.L. van, J.A. Duvekot & P.M. Overzier (april 2001). *Reïntegratiebeleid en WAO-instroom bij ROC's*. Leiden: AStri.

Enkevort, J. van (2005). *Zet ziekteverzuim in het brandpunt van de aandacht, verzuimcijfer Bossche Koning Willem I college bijna gehalveerd*. In: maandblad Reïntegratie, jaargang 5, nr. 4:24-26.

Evers, W & W. Tomic (2003). *Is preventie van ziekteverzuim een utopie?* Deventer: SDU Uitgevers, Serie Arbeid en Gezondheid, nr. 5.

Herpt, M. van (2003). *De Verbaannorm. Een exploratief onderzoek naar een ziekteverzuimnorm en de invloed daarop van psychologische factoren*. *Doctoraalscriptie*. Tilburg: Universiteit van Tilburg.

Hopstaken, L.E.M. (1994). *"Willens en wetens."* Ziekmelden als beredeneerd gedrag. *Proefschrift*. Groningen: Rijksuniversiteit Groningen.

Jetten, B. & F. Dekker (2004). *P&O fabeltjes: ziekteverzuim komt niet door het werk*. In: *Personeelsbeleid* 40, nr. 10, pag. 40-43.

Klein Hesselink, D.J., H.J. Kruidenier, T.J. Veerman & P.C. Buijs (1993). *Afwezigheid verklaard. Literatuurstudie naar determinanten van ziekteverzuim en arbeidsongeschiktheid*. Amsterdam: Nederlands Instituut voor Arbeidsomstandigheden NIA.

Kruidenier, H.J. & R. Prins (1994). *Ziekteverzuim en verzuimbeleid bij de Belastingdienst. Verslag van het vooronderzoek*. Leiden: AStri.

Lomwel, A.G.C. van & J.H.M. Nelissen (2003). *Ziekteverzuim, bedrijfskenmerken en verzuimbeleid: een analyse op basis van paneldata*. Tilburg: Organisatie voor Strategisch Arbeidsmarktonderzoek (OSA).

Lowijde, H. van & A. Stet (november 2003). *Hoog ziekteverzuim bij de overheid: een mythe?* In: *Trends, Cijfers en Actualiteiten*, jaargang 3 nr. 26, pag. 15-23.

Mallee, L. (2002). *Werken Pema en Wulbz in de collectieve sector?* In: maandblad *Reïntegratie*, juli/augustus 2002, pag. 34-37.

Mallee, M., K. van Bergen & M. Mehciz (2001). *Pema en Wulbz in de collectieve sector*. Amsterdam: Regioplan Onderzoek Advies en Informatie.

Meijers & M. Nuijens (2001). *Stand van zaken en ontwikkelingen arbo-, verzuim- en reïntegratiebeleid in de sector Rijk. Deel II: de werkgeversportretten*. Hoofddorp: TNO Arbeid.

Nauta, A & G. van Sloten (2004). *De dialoog als vroege poortwachter*. Assen: Van Gorcum/Stichting Management Studies.

Peters, W. & R. Waterman (1982). *In Search of Excellence*. New York.

Piek, P. & F.A. Reijenga (2004). *Disability Management als nieuwe insteek voor HRM*. Den Haag: SDU Uitgevers, Serie Arbeid en gezondheid, nr. 7.

Prins, R. (1995). *Ziekteverzuim: streefcijfers voor de Belastingdienst*. Leiden: AS-

tri.

Reijenga, F.A. (2001). *Onvervangbaar!, zorg voor personeel door een systematische aanpak van preventie en reïntegratie in het onderwijs*. Den Haag: Sectorraad voor Onderwijs en Wetenschappen SOW/Sectorbestuur, Onderwijsarbeidsmarkt SBO.

Reijenga, F.A., W. Zwinkels & C.V. van Vuuren (2003). *Ziekteverzuim en arbeidsongeschiktheid in de zorgsector: een inventarisatie en analyse van oorzaken en maatregelen*. Den Haag: Raad voor Werk en Inkomen (www.rwi.nl).

Rietbergen, C., N. Rozeboom & F. Spierings (2001). *In kaart gebracht. Literatuurstudie naar de verschillende kenmerken van het verzuim en een uiteenzetting van het gevoerde beleid op het gebied van ziekteverzuim in het primair en (speciaal) voortgezet onderwijs*. Utrecht: Verwey-Jonker Instituut.

Smit A.A. (2001). *De invloed van cultuur. Verzuim en WAO-intrede*. In: Zorgvisie. Magazine voor beleid en management. Special Personeel & Arbeidsmarkt. Nummer 6, jaargang 31, pag. 20-23.

Smulders, P.G.W. (1984a). *Balans van 30 jaar ziekteverzuimonderzoek. De resultaten van 318 studies samengevat*. Leiden: Nederlands Instituut voor Praeventieve Gezondheidszorg TNO.

Smulders, P.G.W. (1984b). *Bedrijfskenmerken en ziekteverzuim in de jaren zestig en tachtig. Een vergelijkende studie*. Leiden: Nederlands Instituut voor Praeventieve Gezondheidszorg TNO.

Veerman, T.J. (1990). "Theorieën over ziekteverzuim". In: Smulders, P.G.W. & T.J. Veerman (red.), *Handboek Ziekteverzuim – Gids voor de bedrijfspraktijk*. 's-Gravenhage: DELWEL Uitgeverij.

Veerman, T.J. & J. van den Berg (1999). *School en ziekteverzuim. Eindrapport*. Heerlen: Diensten Vf/Pf.

Veerman T.J., H. Bosselaar, A.F. Lenderink & J.A. Duvekot (maart 2001). *Sectoranalyse WAO 1999. Analyse van 65 sectoren op basis van mesogegevens. Algemene observaties uit een diepteanalyse in zes sectoren. Dieptestudies naar arbo-, verzuim- en reïntegratiebeleid in zes sectoren*. Doetinchem: Elsevier bedrijfsinformatie BV.

Veerman, T.J (2004). *Verzuimmanagement in eigen hand! Vijf voorbeelden van een innovatieve aanpak van ziekteverzuim*. Den Haag: Ministerie van SZW.

Veldhuisen, A. van & F.P.M. Heemskerk (2002). *Verzuim als veranderkundig vraagstuk*. In: M&O, Tijdschrift voor Management en Organisatie, 56, nr. 2.

Verbaan, D. (2003). *Effectieve verzuimbeheersing. Het is niet altijd ziek wat zich meldt*. Alphen aan den Rijn: Kluwer.

Verheul, R & M. de Lange (2001). *Bedrijfscultuur als arbeidsmarktinstrument*. In: Gids voor personeelsmanagement, jaargang 80, nr. 9.

Vrooland, V. (2003). *De Verbaan-normering en alternatieve mogelijkheden*. In: Gezond Werk, 2003, nr. 6, pag. 10-12.

Vuuren, C.V. van, F.C. Verboon, F.A. Reijenga m.m.v. J.J.M. Besseling, S. Andriessen, M.J. van Gent, B.P.T. van Achten, A. Brinkman, N.C.M. Frank, J.M. Meijers & M. Nuijens (2001). *Stand van zaken en ontwikkelingen arbo-, verzuim- en reïntegratiebeleid in de sector Rijk. Deel I: kwantitatieve en kwalitatieve analyses*. Hoofddorp: TNO Arbeid.

Vuuren, C.V. van, F.C. Verboon m.m.v. J.J.M. Besseling, F.A. Reijenga, S. Andriessen, M.J. van Gent, B.P.T. van Achten, A. Brinkman, N.C.M. Frank, J.M. Meijers & M. Nuijens (2001). *Stand van zaken en ontwikkelingen arbo-, verzuim- en reïntegratiebeleid in de sector Rijk. Deel II: de werkgeversportretten*. Hoofddorp: TNO Arbeid.

Vuuren, C.V. van, F.C. Verboon m.m.v. J.J.M. Besseling, F.A. Reijenga, S. Andriessen, M.J. van Gent, B.P.T. van Achten, A. Brinkman, N.C.M. Frank, J.M. Uijl, & S. Andriessen (2004). *Goed werkgeverschap inzake omgang met ziekteverzuim*. Den Haag: Ministerie van SZW.

**BIJLAGE 1 - NORMTABEL VOOR VERZUIMPERCENTAGE OP BASIS VAN
NVS 2002 (TOTAAL WERKNEMERS) ¹⁴**

Geslacht	Bedrijfs- grootte	Leeftijd	Arbeids- duur	Oplei- dings- niveau	Gem. vp populatie	N popula- tie	Verdeling overheid %
man	1-10 wn	15-25 jr.	1-19 uur	bo	0,7	12	0,00%
				mavo	0,3	37	0,02%
				havo	0,1	45	0,00%
				hbo	5,2	7	0,00%
			20-34 uur	bo	5,2	2	0,00%
				mavo	3,1	19	0,00%
				havo	8,6	17	0,02%
				hbo	5,2	1	0,00%
			> 34 uur	bo	1,7	38	0,00%
				mavo	1,0	99	0,00%
				havo	1,5	118	0,02%
				hbo	1,1	11	0,00%
		25-35 jr.	1-19 uur	bo		0,00%	
				mavo	5,2	3	0,00%
				havo	0,0	10	0,00%
				hbo	0,1	10	0,00%
			20-34 uur	bo	5,2	4	0,00%
				mavo	5,2	4	0,00%
				havo	1,2	21	0,05%
				hbo	5,2	8	0,02%
			> 34 uur	bo	8,7	42	0,00%
				mavo	3,9	117	0,00%
				havo	2,9	285	0,07%
				hbo	0,7	82	0,07%
35-45 jr.	1-19 uur	bo	5,2	3	0,00%		
		mavo			0,00%		
		havo	5,2	3	0,00%		
		hbo			0,00%		

¹⁴ Voor cellen met minder dan 10 werknemers in de NVS-data is als verzuimpercentage het gemiddelde van de gehele populatie genomen (5.2).

Geslacht	Bedrijfs- grootte	Leeftijd	Arbeids- duur	Oplei- dings- niveau	Gem. vp populatie	N popula- tie	Verdeling overheid %
			20-34 uur	bo	5,2	5	0,00%
				mavo	0,3	12	0,00%
				havo	0,8	21	0,02%
				hbo	5,2	5	0,00%
			> 34 uur	bo	4,7	35	0,00%
				mavo	5,1	112	0,05%
				havo	3,5	218	0,07%
				hbo	6,5	65	0,07%
		45-55 jr.	1-19 uur	bo	5,2	3	0,00%
				mavo	5,2	3	0,00%
				havo	5,2	5	0,00%
				hbo	5,2	4	0,00%
			20-34 uur	bo	5,2	3	0,00%
				mavo	5,2	8	0,00%
				havo	11,3	10	0,02%
				hbo	5,2	3	0,00%
			> 34 uur	bo	12,2	36	0,00%
				mavo	4,6	101	0,00%
				havo	4,5	125	0,09%
				hbo	5,6	32	0,05%
		55-65 jr.	1-19 uur	bo	5,2	5	0,00%
				mavo	5,2	7	0,00%
				havo	0,0	13	0,02%
				hbo	5,2	7	0,00%
			20-34 uur	bo	5,2	1	0,00%
				mavo	5,2	5	0,00%
				havo	1,4	11	0,00%
				hbo	5,2	2	0,00%
			> 34 uur	bo	9,5	18	0,00%
				mavo	3,0	32	0,05%
				havo	4,3	64	0,05%
				hbo	9,6	25	0,00%
	11-100 wn	15-25 jr.	1-19 uur	bo	0,1	47	0,00%

Bijlage 1 Normtabel voor verzuimpercentage op basis van NVS 2002

Geslacht	Bedrijfs- grootte	Leeftijd	Arbeids- duur	Oplei- dings- niveau	Gem. vp populatie	N popula- tie	Verdeling overheid %
				mavo	1,3	128	0,00%
				havo	0,8	92	0,05%
				hbo	0,0	30	0,00%
			20-34 uur	bo	0,7	16	0,00%
				mavo	1,6	66	0,00%
				havo	1,1	33	0,05%
				hbo	5,2	4	0,02%
			> 34 uur	bo	1,0	70	0,00%
				mavo	3,5	188	0,07%
				havo	1,7	289	0,07%
				hbo	0,3	31	0,05%
		25-35 jr.	1-19 uur	bo	5,2	1	0,00%
				mavo			0,00%
				havo	0,2	11	0,00%
				hbo	5,2	8	0,00%
			20-34 uur	bo	5,2	8	0,05%
				mavo	0,8	14	0,00%
				havo	3,0	34	0,02%
				hbo	3,1	24	0,07%
			> 34 uur	bo	8,3	106	0,00%
				mavo	4,5	346	0,09%
				havo	3,2	807	0,23%
				hbo	2,7	325	0,30%
		35-45 jr.	1-19 uur	bo	5,2	2	0,00%
				mavo	5,2	3	0,00%
				havo	5,2	5	0,00%
				hbo	1,4	16	0,00%
			20-34 uur	bo	5,2	5	0,00%
				mavo	7,9	16	0,00%
				havo	2,4	42	0,07%
				hbo	2,5	54	0,25%
			> 34 uur	bo	10,9	135	0,00%
				mavo	7,0	398	0,02%

Geslacht	Bedrijfs- grootte	Leeftijd	Arbeids- duur	Oplei- dings- niveau	Gem. vp populatie	N popula- tie	Verdeling overheid %
				havo	3,4	646	0,37%
				hbo	2,1	346	0,55%
		45-55 jr.	1-19 uur	bo	5,2	1	0,00%
				mavo	5,2	2	0,00%
				havo	5,2	7	0,00%
				hbo	5,2	2	0,00%
			20-34 uur	bo	3,4	11	0,00%
				mavo	7,9	14	0,00%
				havo	3,7	17	0,05%
				hbo	2,8	35	0,21%
			> 34 uur	bo	6,1	136	0,05%
				mavo	5,4	340	0,07%
				havo	6,8	446	0,21%
				hbo	2,9	206	0,99%
		55-65 jr.	1-19 uur	bo	5,2	5	0,00%
				mavo	1,4	13	0,02%
				havo	0,1	24	0,00%
				hbo	5,2	6	0,02%
			20-34 uur	bo	5,2	4	0,00%
				mavo	3,6	17	0,00%
				havo	11,6	15	0,05%
				hbo	5,0	20	0,14%
			> 34 uur	bo	8,5	87	0,00%
				mavo	6,5	115	0,05%
				havo	6,4	227	0,12%
				hbo	3,9	86	0,35%
	> 100 wn	15-25 jr.	1-19 uur	bo	0,5	36	0,02%
				mavo	1,0	117	0,00%
				havo	1,1	132	0,07%
				hbo	1,8	23	0,12%
			20-34 uur	bo	5,2	2	0,00%
				mavo	6,1	38	0,02%
				havo	3,0	32	0,05%
				hbo	5,2	8	0,02%

Bijlage 1 Normtabel voor verzuimpercentage op basis van NVS 2002

Geslacht	Bedrijfs- grootte	Leeftijd	Arbeids- duur	Oplei- dings- niveau	Gem. vp populatie	N popula- tie	Verdeling overheid %
			> 34 uur	bo	3,8	38	0,02%
				mavo	3,7	175	0,18%
				havo	2,7	226	0,42%
				hbo	3,3	35	0,16%
		25-35 jr.	1-19 uur	bo	5,2	1	0,00%
				mavo	5,2	3	0,00%
				havo	1,8	12	0,00%
				hbo	5,2	8	0,02%
			20-34 uur	bo	5,2	5	0,00%
				mavo	9,6	24	0,05%
				havo	7,7	62	0,05%
				hbo	2,9	86	0,95%
			> 34 uur	bo	11,9	107	0,07%
				mavo	6,3	288	0,62%
				havo	4,1	768	1,85%
				hbo	1,8	688	2,64%
		35-45 jr.	1-19 uur	bo	5,2	2	0,00%
				mavo	5,2	2	0,00%
				havo	5,2	9	0,00%
				hbo	5,2	5	0,00%
			20-34 uur	bo	8,4	15	0,00%
				mavo	3,2	42	0,16%
				havo	5,9	132	0,46%
				hbo	3,7	116	1,11%
			> 34 uur	bo	10,7	183	0,39%
				mavo	6,0	457	1,04%
				havo	5,2	1109	4,42%
				hbo	2,6	835	5,27%
		45-55 jr.	1-19 uur	bo	5,2	3	0,00%
				mavo	5,2	3	0,00%
				havo	5,2	6	0,02%
				hbo	8,0	10	0,16%
			20-34 uur	bo	29,4	29	0,02%
				mavo	14,2	26	0,07%

Geslacht	Bedrijfs- grootte	Leeftijd	Arbeids- duur	Oplei- dings- niveau	Gem. vp populatie	N popula- tie	Verdeling overheid %
				havo	6,2	79	0,28%
				hbo	6,1	140	1,55%
			> 34 uur	bo	9,3	214	0,35%
				mavo	6,8	411	1,27%
				havo	6,1	950	5,41%
				hbo	3,7	903	9,23%
		55-65 jr.	1-19 uur	bo	5,2	6	0,00%
				mavo	5,2	6	0,00%
				havo	0,4	12	0,02%
				hbo	3,5	22	0,30%
			20-34 uur	bo	6,2	15	0,07%
				mavo	5,6	43	0,14%
				havo	10,2	56	0,44%
				hbo	6,0	94	1,34%
			> 34 uur	bo	6,9	102	0,25%
				mavo	7,7	203	0,46%
				havo	6,3	393	1,87%
				hbo	3,6	378	3,77%
vrouw	1-10 wn	15-25 jr.	1-19 uur	bo	0,0	11	0,00%
				mavo	0,9	74	0,02%
				havo	0,1	69	0,09%
				hbo	5,2	2	0,02%
			20-34 uur	bo	5,2	1	0,00%
				mavo	3,2	28	0,00%
				havo	1,2	56	0,05%
				hbo	5,2	7	0,00%
			> 34 uur	bo	5,2	4	0,00%
				mavo	0,1	47	0,02%
				havo	3,6	79	0,00%
				hbo	0,0	10	0,02%
		25-35 jr.	1-19 uur	bo	5,2	7	0,00%
				mavo	2,6	36	0,00%
				havo	2,2	71	0,02%
				hbo	2,8	15	0,02%

Bijlage 1 Normtabel voor verzuimpercentage op basis van NVS 2002

Geslacht	Bedrijfs- grootte	Leeftijd	Arbeids- duur	Oplei- dings- niveau	Gem. vp populatie	N popula- tie	Verdeling overheid %
			20-34 uur	bo	5,2	1	0,00%
				mavo	13,4	16	0,00%
				havo	5,1	112	0,05%
				hbo	3,5	50	0,07%
			> 34 uur	bo	5,2	8	0,00%
				mavo	6,9	23	0,05%
				havo	4,9	87	0,00%
				hbo	5,1	60	0,07%
		35-45 jr.	1-19 uur	bo	5,2	8	0,02%
				mavo	0,6	34	0,00%
				havo	1,8	106	0,02%
				hbo	0,4	25	0,05%
			20-34 uur	bo	5,2	4	0,00%
				mavo	2,8	30	0,02%
				havo	3,5	84	0,16%
				hbo	5,7	41	0,02%
			> 34 uur	bo	5,2	9	0,00%
				mavo	10,5	16	0,00%
				havo	4,4	35	0,00%
				hbo	4,7	19	0,00%
		45-55 jr.	1-19 uur	bo	7,7	23	0,02%
				mavo	2,8	63	0,00%
				havo	1,5	54	0,02%
				hbo	0,1	13	0,00%
			20-34 uur	bo	5,2	7	0,00%
				mavo	5,9	40	0,00%
				havo	3,7	62	0,05%
				hbo	3,2	25	0,07%
			> 34 uur	bo	5,2	7	0,00%
				mavo	0,4	33	0,00%
				havo	2,3	43	0,07%
				hbo	15,1	18	0,02%
		55-65 jr.	1-19 uur	bo	5,2	9	0,00%
				mavo	1,2	19	0,00%

Geslacht	Bedrijfs- grootte	Leeftijd	Arbeids- duur	Oplei- dings- niveau	Gem. vp populatie	N popula- tie	Verdeling overheid %
				havo	0,6	31	0,00%
				hbo	5,2	8	0,00%
			20-34 uur	bo	5,2	4	0,00%
				mavo	0,4	13	0,00%
				havo	1,6	18	0,09%
				hbo	5,2	5	0,02%
			> 34 uur	bo	0,0	10	0,00%
				mavo	0,0	10	0,00%
				havo	18,2	11	0,00%
				hbo	5,2	2	0,02%
	11-100 wn	15-25 jr.	1-19 uur	bo	0,1	45	0,00%
				mavo	0,4	108	0,00%
				havo	0,8	110	0,05%
				hbo	3,0	26	0,05%
			20-34 uur	bo	5,2	8	0,00%
				mavo	1,6	48	0,00%
				havo	4,1	64	0,02%
				hbo	5,2	7	0,07%
			> 34 uur	bo	0,6	29	0,00%
				mavo	4,0	97	0,02%
				havo	2,3	164	0,07%
				hbo	3,0	31	0,21%
		25-35 jr.	1-19 uur	bo	5,2	8	0,00%
				mavo	7,9	29	0,00%
				havo	4,7	117	0,05%
				hbo	6,9	36	0,25%
			20-34 uur	bo	5,2	7	0,00%
				mavo	10,3	47	0,00%
				havo	9,7	189	0,12%
				hbo	4,0	131	0,65%
			> 34 uur	bo	10,5	16	0,02%
				mavo	7,5	58	0,00%
				havo	7,6	250	0,05%

Bijlage 1 Normtabel voor verzuimpercentage op basis van NVS 2002

Geslacht	Bedrijfs- grootte	Leeftijd	Arbeids- duur	Oplei- dings- niveau	Gem. vp populatie	N popula- tie	Verdeling overheid %
				hbo	3,0	185	0,58%
		35-45 jr.	1-19 uur	bo	5,0	22	0,02%
				mavo	2,2	66	0,02%
				havo	3,7	144	0,14%
			20-34 uur	hbo	2,0	37	0,28%
				bo	4,0	14	0,00%
				mavo	4,5	97	0,07%
				havo	5,9	191	0,28%
				hbo	6,4	117	0,53%
			> 34 uur	bo	9,5	15	0,00%
				mavo	7,6	56	0,05%
				havo	9,3	102	0,12%
				hbo	6,6	53	0,30%
		45-55 jr.	1-19 uur	bo	6,2	24	0,00%
				mavo	3,1	78	0,09%
				havo	4,9	55	0,02%
				hbo	3,3	22	0,37%
			20-34 uur	bo	3,7	35	0,02%
				mavo	5,7	77	0,02%
				havo	4,8	127	0,12%
				hbo	5,5	95	0,62%
			> 34 uur	bo	13,0	20	0,00%
				mavo	6,2	57	0,05%
				havo	7,8	65	0,09%
				hbo	5,3	36	0,23%
		55-65 jr.	1-19 uur	bo	5,8	12	0,00%
				mavo	4,5	39	0,02%
				havo	3,3	24	0,02%
				hbo	5,2	7	0,07%
			20-34 uur	bo	12,5	12	0,00%
				mavo	5,6	22	0,00%
				havo	5,7	37	0,02%
				hbo	7,8	31	0,18%
			> 34 uur	bo	5,2	5	0,00%

Geslacht	Bedrijfs- grootte	Leeftijd	Arbeids- duur	Oplei- dings- niveau	Gem. vp populatie	N popula- tie	Verdeling overheid %
				mavo	2,4	23	0,00%
				havo	7,2	32	0,02%
				hbo	5,2	9	0,05%
	> 100 wn	15-25 jr.	1-19 uur	bo	2,0	42	0,02%
				mavo	2,2	144	0,05%
				havo	2,2	137	0,07%
				hbo	5,0	28	0,12%
			20-34 uur	bo	5,2	9	0,00%
				mavo	9,8	57	0,00%
				havo	4,8	135	0,25%
				hbo	10,9	29	0,14%
			> 34 uur	bo	7,2	41	0,02%
				mavo	4,6	138	0,02%
				havo	5,0	238	0,21%
				hbo	2,6	58	0,60%
		25-35 jr.	1-19 uur	bo	11,5	27	0,00%
				mavo	8,4	80	0,07%
				havo	8,5	259	0,46%
				hbo	5,6	81	0,51%
			20-34 uur	bo	6,7	39	0,05%
				mavo	7,9	127	0,23%
				havo	10,8	481	1,43%
				hbo	6,6	354	2,59%
			> 34 uur	bo	9,7	27	0,02%
				mavo	15,8	98	0,25%
				havo	8,0	445	1,55%
				hbo	4,7	501	3,42%
		35-45 jr.	1-19 uur	bo	6,7	33	0,02%
				mavo	7,3	139	0,18%
				havo	5,3	456	0,65%
				hbo	2,9	131	1,18%
			20-34 uur	bo	10,3	55	0,00%
				mavo	8,7	190	0,67%

Bijlage 1 _____ Normtabel voor verzuimpercentage op basis van NVS 2002

Geslacht	Bedrijfs- grootte	Leeftijd	Arbeids- duur	Oplei- dings- niveau	Gem. vp populatie	N popula- tie	Verdeling overheid %
				havo	8,5	622	1,83%
				hbo	6,4	488	4,28%
			> 34 uur	bo	15,7	63	0,28%
				mavo	6,0	109	0,18%
				havo	9,7	211	1,06%
				hbo	8,0	264	2,08%
		45-55 jr.	1-19 uur	bo	11,4	72	0,09%
				mavo	8,2	170	0,46%
				havo	7,0	247	0,25%
				hbo	4,7	98	1,41%
			20-34 uur	bo	9,0	89	0,14%
				mavo	8,3	225	0,62%
				havo	5,9	499	1,87%
				hbo	5,3	342	3,54%
			> 34 uur	bo	7,4	77	0,21%
				mavo	7,5	115	0,46%
				havo	5,3	214	0,90%
				hbo	4,1	220	2,08%
		55-65 jr.	1-19 uur	bo	9,2	27	0,05%
				mavo	2,7	63	0,21%
				havo	10,7	69	0,14%
				hbo	12,7	40	0,44%
			20-34 uur	bo	15,7	22	0,09%
				mavo	6,4	66	0,12%
				havo	10,7	101	0,46%
				hbo	6,5	93	1,11%
			> 34 uur	bo	7,0	24	0,00%
				mavo	3,5	64	0,14%
				havo	4,2	52	0,18%
				hbo	5,2	57	0,65%
Normcijfer overheid							5,34

BIJLAGE 2 – CHECKLIST VOOR VERZUIMCULTUUR

AStri

In de literatuur hebben wij de volgende cultuuraspecten gevonden die het verzuim kunnen beïnvloeden:

- Gedeelde visies in de organisatie
- Strategieën van het management
- Structuur van de organisatie
- Procedures en handelingen in de praktijk
- Stijl en omgangsvormen
- Personeel
- Competenties

De checklist bestaat uit 30 items verdeeld over deze zeven cultuuraspecten, met de vraag hier een score op een 5-punstschaal te geven voor 2 momenten: zowel voor de situatie in 2001 als voor de situatie op het huidige moment. Daarnaast willen we u per item vragen of dit volgens u relevant is voor het beïnvloeden van verzuim. Het gaat bij de vragen om het globale beeld van de totale organisatie.

Graag verzoeken wij u om deze checklist voorafgaand aan het interview in te vullen en te overhandigen tijdens het interview. De volgens u belangrijkste items zullen we tijdens het interview bespreken

Gedeelde visies

1. Betrokkenheid van werknemers bij de organisatie en de collega's; een gevoel van gedeelde verantwoordelijkheid.

Situatie in 2001	niet aanwezig	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	aanwezig
Huidige situatie	niet aanwezig	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	aanwezig
Belang voor beïnvloeden verzuim	niet van belang	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	van groot belang

2. Werk en privé: het is binnen uw organisatie acceptabel dat de leidinggevende privé aspecten van verzuim ter sprake stelt (zoals arbeid/zorg, privacy, gezondheidsadviezen, aankaarten van ontbreken van medische gronden van verzuim).

Situatie in 2001	niet acceptabel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	acceptabel
Huidige situatie	niet acceptabel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	acceptabel
Belang voor beïnvloeden verzuim	niet van belang	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	van groot belang

3. Bewustzijn in de organisatie van kosten van verzuim en WAO-instroom.

Situatie in 2001	niet aanwezig	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	aanwezig
Huidige situatie	niet aanwezig	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	aanwezig
Belang voor beïnvloeden verzuim	niet van belang	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	van groot belang

4. De sfeer op de werkvloer.

Situatie in 2001	slecht	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	goed
Huidige situatie	slecht	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	goed
Belang voor beïnvloeden verzuim	niet van belang	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	van groot belang

Strategieën

5. Het management straalt uit: "We zorgen voor/voelen ons betrokken bij het personeel".

Situatie in 2001	niet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	wel
Huidige situatie	niet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	wel
Belang voor beïnvloeden verzuim	niet van belang	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	van groot belang

6. Het management wekt vertrouwen bij het personeel en draagt bij aan goede arbeidsverhoudingen.

Situatie in 2001	niet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	wel
Huidige situatie	niet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	wel
Belang voor beïnvloeden verzuim	niet van belang	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	van groot belang

7. Zelfregulerend vermogen van het middle management (management neemt zelf regie bij verzuim, is actief hierin).

Situatie in 2001	gering	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	hoog
Huidige situatie	gering	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	hoog
Belang voor beïnvloeden verzuim	niet van belang	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	van groot belang

Structuur

8. De afstand van werknemers tot leidinggevenden.

Situatie in 2001	groot	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	klein
Huidige situatie	groot	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	klein
Belang voor beïnvloeden verzuim	niet van belang	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	van groot belang

9. Mate van functiedifferentiatie (is er een variëteit aan functies waarin zieke medewerkers kunnen hervatten).

Situatie in 2001	klein	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	groot
Huidige situatie	klein	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	groot
Belang voor beïnvloeden verzuim	niet van belang	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	van groot belang

10. Er spelen mogelijke reorganisaties (net geweest of dreigend).

Situatie in 2001	niet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	wel
Huidige situatie	niet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	wel
Belang voor beïnvloeden verzuim	niet van belang	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	van groot belang

Procedures en handelingen

11. Belasting in het werk (fysiek, mentaal).

Situatie in 2001	laag	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	hoog
Huidige situatie	laag	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	hoog
Belang voor beïnvloeden verzuim	niet van belang	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	van groot belang

12. Aanwezigheid van preventief arbobeleid (voorkomen van ziekte).

Situatie in 2001	niet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	zeer actief
Huidige situatie	niet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	zeer actief
Belang voor beïnvloeden verzuim	niet van belang	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	van groot belang

13. Aanwezigheid van verzuim- en reïntegratiebeleid.

Situatie in 2001	niet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	zeer actief
Huidige situatie	niet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	zeer actief
Belang voor beïnvloeden verzuim	niet van belang	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	van groot belang

14. Interne communicatie en duidelijkheid over verzuimbeleid.

Situatie in 2001	weinig	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	veel
Huidige situatie	weinig	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	veel
Belang voor beïnvloeden verzuim	niet van belang	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	van groot belang

15. Betrokkenen binnen de organisatie worden aangesproken op hun taken in het verzuimbeleid.

Situatie in 2001	nooit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	altijd
Huidige situatie	nooit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	altijd
Belang voor beïnvloeden verzuim	niet van belang	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	van groot belang

16. Inzet van tijd/mensen/middelen voor effectief verzuimbeleid.

Situatie in 2001	weinig	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	veel
Huidige situatie	weinig	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	veel
Belang voor beïnvloeden verzuim	niet van belang	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	van groot belang

17. Het werk wordt aangepast als dat helpt om verzuim te voorkomen of te beperken.

Situatie in 2001	nooit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	altijd
Huidige situatie	nooit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	altijd
Belang voor beïnvloeden verzuim	niet van belang	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	van groot belang

Stijl van leidinggeven – omgangsvormen

18. Leidinggevenden spannen zich in om verzuim van hun medewerkers te voorkomen en herstel te bevorderen.

Situatie in 2001	niet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	wel
Huidige situatie	niet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	wel
Belang voor beïnvloeden verzuim	niet van belang	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	van groot belang

19. Leidinggevenden staan open om te praten over het voorkomen van verzuim en bevorderen van herstel.

Situatie in 2001	niet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	wel
Huidige situatie	niet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	wel
Belang voor beïnvloeden verzuim	niet van belang	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	van groot belang

20. Medewerkers voelen zich gewaardeerd en ondersteund door hun leidinggevende.

Situatie in 2001	niet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	wel
Huidige situatie	niet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	wel
Belang voor beïnvloeden verzuim	niet van belang	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	van groot belang

21. Zieke medewerkers worden met respect behandeld en krijgen steeds aandacht.

Situatie in 2001	niet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	wel
Huidige situatie	niet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	wel
Belang voor beïnvloeden verzuim	niet van belang	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	van groot belang

Personeel

22. De werknemerstevredenheid is over het geheel genomen ...

Situatie in 2001	laag	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	hoog
Huidige situatie	laag	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	hoog
Belang voor beïnvloeden verzuim	niet van belang	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	van groot belang

23. De ontplooiingsmogelijkheden voor medewerkers zijn over het geheel genomen ...

Situatie in 2001	gering	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	groot
Huidige situatie	gering	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	groot
Belang voor beïnvloeden verzuim	niet van belang	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	van groot belang

24. De regelmogelijkheden en autonomie van medewerkers zijn ...

Situatie in 2001	gering	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	groot
Huidige situatie	gering	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	groot
Belang voor beïnvloeden verzuim	niet van belang	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	van groot belang

25. Arbeidsoriëntatie: is voor de werknemers werk erg belangrijk in het leven?

Situatie in 2001	niet belangrijk	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	belangrijk
Huidige situatie	niet belangrijk	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	belangrijk
Belang voor beïnvloeden verzuim	niet van belang	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	van groot belang

26. Financiële prikkels of sancties rond ziekteverzuim: zijn er arbeidsvoorwaardelijke prikkels rond verzuim?

Situatie in 2001	nee, geen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	ja, sterke
Huidige situatie	nee, geen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	ja, sterke
Belang voor beïnvloeden verzuim	niet van belang	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	van groot belang

Competenties

27. Leidinggevenden zijn gekwalificeerd voor hun rol in de verzuimbegeleiding.

Situatie in 2001	niet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	wel
Huidige situatie	niet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	wel
Belang voor beïnvloeden verzuim	niet van belang	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	van groot belang

28. Competentieontwikkeling van de medewerkers wordt gestimuleerd.

Situatie in 2001	niet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	wel
Huidige situatie	niet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	wel
Belang voor beïnvloeden verzuim	niet van belang	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	van groot belang

29. Andere interne betrokkenen (naast leidinggevenden) zijn gekwalificeerd voor hun rol in de verzuimbegeleiding.

Situatie in 2001	niet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	wel
Huidige situatie	niet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	wel
Belang voor beïnvloeden verzuim	niet van belang	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	van groot belang

30. De arbodienst en andere externe arbo professionals zijn gekwalificeerd voor hun rol in een effectieve verzuimbegeleiding.

Situatie in 2001	niet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	wel
Huidige situatie	niet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	wel
Belang voor beïnvloeden verzuim	niet van belang	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	van groot belang

Mist u bij de checklist nog cultuuraspecten die volgens u essentieel zijn voor het ziekteverzuim?

- nee
- ja

Zo ja, kunt u dan hier aangeven welke cultuuraspecten u nog mist?

Bedankt voor het invullen van de checklist!