

“Een model voor het gestructureerd analyseren van bedrijven op het gebied van verzuim en verzuimreductie.”

Uitgevoerd in opdracht van du Gardijn Verzuimmanagement.

Remy Rotting

Begeleider (Universiteit Twente):
dr. ir. Jan de Leede

Meelezer (Universiteit Twente):
dr. Anna Bos-Nehles

Begeleider (du Gardijn B.V.):
Wim Wildschut



UNIVERSITEIT TWENTE.

Studentnummer:
S0209686

Datum:
25-10-2012

Managementsamenvatting

Verzuimend personeel is een grote kostenpost binnen (bijna) elk bedrijf. Hoeveel dit is hangt van veel factoren af; een gemiddelde verzuimende werknemer kost de baas ongeveer zo'n € 2.500 per jaar. In een bedrijf met 25 – 50 werknemers zal dat dus een flinke kostenpost zijn. Met dit bedrag in gedachten is het duidelijk dat het verminderen van het verzuim een belangrijk punt is binnen een bedrijf. Mede daarom is er al zeer veel onderzoek gedaan naar verzuim en het voorkomen hiervan. Onderzoek naar verzuim is echter zeer lastig, mede door de hoeveelheid aan verschillende factoren die verzuim beïnvloeden.

In dit onderzoek is geprobeerd de volgende hoofdvraag op te lossen:

Op welke manier kan du Gardijn klanten systematisch een hoeveelheid vragen voorleggen, waaraan de huidige situatie van het bedrijf op het gebied van verzuim en verzuimpreventie getoetst kan worden?

Om deze vraag te kunnen beantwoorden zijn deelvragen toegevoegd. Deze deelvragen behandelen (1) welke factoren verzuim beïnvloeden, (2) hoe deze informatie vervolgens het best in een model te verwerken is, en (3) hoe de resultaten van het model vervolgens bij toekomstige analyses kunnen worden gebruikt.

De vraag is ontstaan uit het verlangen om inzicht te hebben in de organisatie van een klant, om zo gericht te helpen met het bestrijden van eventuele ontdekte knelpunten. Vanuit de huidige situatie wordt dit nog gedaan vanuit de ervaring en expertise van de casemanagers. Het doel van dit onderzoek is het ontwerpen van een model (of tool) om dit systematisch te gaan doen.

In het tweede hoofdstuk is door middel van een literatuurstudie onderzocht welke factoren nu het verzuim beïnvloeden bij een bedrijf (zowel positief als negatief). Vanuit deze literatuur is aan het eind van het hoofdstuk een raamwerk opgesteld, waarin deze factoren schematisch zijn weergegeven. Na het opstellen van het raamwerk, zijn de factoren die te beïnvloeden zijn geoperationaliseerd. Dit is in hoofdstuk 3 gedaan. In dit hoofdstuk is bovendien beschreven welke keuzes er zijn gemaakt bij het opstellen van het model. Vervolgens is het model zelf ontworpen (toegevoegd als bijlage). Dit model test het bedrijf dat bezocht wordt op de factoren die vanuit de literatuur naar voren komen. Het model moest aan een aantal eisen doen om bruikbaar te zijn voor du Gardijn. Deze beperkingen hebben de gemaakte keuzes grotendeels bepaald. Verder is het commentaar dat de casemanagers vanuit de praktijk nog hadden op het model onderzocht. Dit commentaar is vervolgens verwerkt in het model, waardoor het naast de theorie ook een praktische achtergrond heeft gekregen. Dit verslag wordt afgerond met een conclusie, waarbij ook suggesties voor verder onderzoek aangedragen worden. Deze suggesties bestaan vooral uit het verbeteren van de verwerking van de resultaten en verbeteringen van het raamwerk door vergelijkingen met andere soortgelijke onderzoeken.

Voorwoord

Voor u ligt het onderzoeksrapport van een bacheloronderzoek. Tijdens dit onderzoek is geprobeerd een model te ontwerpen waarmee bedrijven geanalyseerd kunnen worden op het gebied van verzuim. Met behulp van dit model wil men gericht advies gaan geven op het gebied van verzuimpreventie en bestrijding. Het doel van het model is ten eerste het analyseren van het verzuim van een bedrijf, waarbij het terugdringen van het verzuim (bestrijden) minder prioriteit heeft.

Dit bacheloronderzoek is uitgevoerd door een student van de Universiteit Twente, ter afsluiting van de bacheloropleiding Bedrijfskunde. Het onderzoek is uitgevoerd bij het bedrijf du Gardijn Verzuimmanagement B.V., gevestigd te Enschede. Dit bedrijf is onderdeel van du Gardijn B.V., waar later in de inleiding meer over verteld zal worden.

Tijdens dit onderzoek heb ik mij vooral gericht op het toepassen van de literatuur op de praktijk. Uit de probleemstelling waar men mee kwam, kwam al naar voren dat vooral vanuit de theorie een antwoord gegeven moest gaan worden op het probleem. Met deze theorie heb ik vervolgens een model ontworpen dat gebruikt kan gaan worden binnen het bedrijf.

Waarom mijn keuze voor verzuimmanagement?

Waarom heb ik uiteindelijk uit al die verschillende bedrijven gekozen voor een stage bij een bedrijf dat zich bezighoudt met verzuimmanagement? Deze keuze heeft verschillende achterliggende dat redenen, de ene van meer invloed dan de ander:

- Allebei mijn ouders zijn gedurende het jaar 2011 'ziek' geweest (de één met een burn-out en de ander al ruim 3 jaar problemen met de schouder), hierdoor werd ik geconfronteerd met de regels en protocollen die gelden in de verzuimwereld. Dit vond ik interessant, waardoor ik er graag meer over wilde weten;
- Mijn minor psychologie en daaruit volgend de interesse in het doen en laten van mensen;
- En het goede contact dat ik al had met Wouter du Gardijn (de eigenaar van het bedrijf) via mijn voetbalvereniging.

Dankwoord

In dit gedeelte zou ik graag diegenen willen bedank die dit onderzoek mede mogelijk hebben gemaakt. Ten eerste Wouter du Gardijn, voor het aanbieden van de stageplek en het zorgen voor een goede omgeving om mijn onderzoek uit te kunnen voeren. Hiernaast zou ik ook graag mijn stagebegeleider vanuit du Gardijn Verzuimmanagement, Wim Wildschut, bedanken, waarbij natuurlijk alle andere collega's die ik er heb leren kennen en die me hebben bijgestaan in mijn onderzoek niet vergeten zullen worden. Vanuit de Universiteit Twente wil ik graag Jan de Leede en Anna Bos-Nehles bedanken voor hun advies en voor het beoordelen van mijn verslag. Ook wil ik graag Frank Wille bedanken voor het doorlezen en geven van tips bij het maken van het verslag en wil ik graag mijn ouders en vriendin bedanken voor hun steun. Bedankt!

Inhoudsopgave

Managementsamenvatting	1
Voorwoord	2
Inhoudsopgave	3
Hoofdstuk 1: Inleiding	5
1.1 Doel van dit onderzoek	5
1.2 du Gardijn Verzuimmanagement	5
1.3 De probleemstelling	6
1.3.1 De hoofdvraag	7
1.4 Focus: Bedrijfsanalyse	7
1.4.1 Huidige situatie	7
1.4.2 Wenselijke situatie	8
Hoofdstuk 2: Het onderzoek	9
2.1 Wat is verzuim(management)?	9
2.1.1 De Wet verbetering Poortwachter	10
2.1.2 Actuele ontwikkelingen	11
2.2 Literatuuronderzoek	11
2.2.1 Factoren die verzuim veroorzaken: Organisatie	12
2.2.2 Factoren die verzuim veroorzaken: Het individu	18
2.2.3 Sectorspecifieke factoren	22
2.3 Het raamwerk	23
Hoofdstuk 3: De analysetool	27
3.1 Operationalisatie	27
3.2 De analysetool	28
3.2.1 Welk model	28
3.2.2 De uitwerking	29
3.3 Praktijkervaring	29
3.3.1 Terugkoppeling met de verzuimbegeleider	29
3.3.2 Gebruik van gegevens in toekomstige analyses	29
Hoofdstuk 4: Conclusie	30
Bibliografie	32
Lijst van figuren en tabellen	35

Bijlagen	36
1. Schema Wet verbetering Poortwachter	36
2. Artikel over de praktijken binnen VerzuimReductie	37
3. Onderwerpen van een RI&E	38
4. Stoplichtmodel trillingen op de werkvloer	39
5. Berekening van de Verbaannorm	40
6. Ziekteverzuimpercentage; bedrijfstakken (SBI 1993) en bedrijfsgrootte	41
7. Schematisch concept van de analysetool	42
8. Verbetering van het concept na terugkoppeling	43
9. De analysetool	44

Hoofdstuk 1: Inleiding

In dit hoofdstuk wordt beschreven hoe de onderzoeksvraag is ontstaan en hoe deze vervolgens onderzocht is.

Het hoofdstuk bestaat uit de volgende onderdelen:

- Het doel van het onderzoek wordt kort beschreven.
- Hierna volgt een korte beschrijving van het bedrijf waar het onderzoek uitgevoerd is.
- Vervolgens zullen de probleemstelling, hoofdvraag en deelvragen besproken worden.
- Het hoofdstuk wordt afgesloten met een blik op de huidige situatie en de situatie die uiteindelijk (na invoering van het analysemodel) zal ontstaan.

1.1 Doel van dit onderzoek

De doelstelling van dit onderzoek is het ontwikkelen van een model (of tool), waarmee bedrijven geanalyseerd kunnen worden op het gebied van verzuim. Met behulp van deze analyse moeten vervolgens eventuele knelpunten aangegeven kunnen worden. Om het model op te stellen, zullen eerst de verschillende factoren die verzuim beïnvloeden onderzocht moeten worden. Dit wordt door middel van een literatuurstudie gedaan. Het model moet aan een aantal factoren gaan voldoen:

- Het moet gericht zijn op de praktijk
- Makkelijk in gebruik, dus geen deskundigheid vereist om het model te gebruiken
- De uitslagen moeten verwerkt kunnen worden

Deze factoren worden in hoofdstuk 3 ook nog besproken. Om dit 'eindproduct' te kunnen bereiken, zal er eerst onderzoek gedaan moeten worden. Het onderzoek richt zich eerst op het bespreken en uitwerken van de nieuwste ontwikkelingen op het gebied van verzuimmanagement, waarbij de focus ligt op het voorkomen van verzuim (verzuimpreventie) en hoe dit in te passen is binnen het bedrijf dat er nu al is.

Vervolgens worden de belangrijkste factoren die invloed hebben op verzuim besproken, hier wordt echter ook gekeken naar factoren die het bedrijf daadwerkelijk kan beïnvloeden of analyseren in de praktijk. De factoren worden verwerkt in een raamwerk, waarbij eventuele oplossingen ook vermeld worden. Vanuit dit raamwerk van verzuimbeïnvloedende factoren wordt vervolgens een analysetool opgesteld. Via deze tool zal een bedrijf vervolgens getest kunnen worden op het ziekteverzuim.

1.2 du Gardijn Verzuimmanagement

In 1995 is du Gardijn B.V. opgericht door Wouter du Gardijn en het bedrijf bestaat nu dus ruim 17 jaar. Het bedrijf is te vinden in Enschede, op het Business & Science Park vlakbij het stadion van FC Twente. Men deelt het pand met het accountantsbureau KroeseWevers. Het bedrijf is kleinschalig ingericht, waarbij de focus ligt op kwaliteit en klantgerichtheid. De markt waar du Gardijn zich op richt is voornamelijk Oost-Nederland, met slechts enkele uitschieters buiten dit gebied. Binnen deze markt wordt vooral gekeken naar het Midden- en Kleinbedrijf (MKB).

Na een aantal jaren als één bedrijf te hebben gefunctioneerd, is besloten om de verschillende activiteiten onder te brengen in twee B.V.'s:

- Du Gardijn Verzekeringen en
- Du Gardijn Verzuimmanagement.

Bij deze twee bedrijven zijn op dit moment gezamenlijk twaalf medewerkers in dienst.

De visie van du Gardijn:

Elke onderneming loopt financiële risico's. Het beheersen van die risico's is de core business van du Gardijn Verzekeringen en du Gardijn Verzuimmanagement. du Gardijn staat voor slimme oplossingen en strategieën in verzekeren en verzuimmanagement. Men ziet het als hun taak om ondernemers en managers te ondersteunen bij het beheersen van bedrijfsrisico's.

Daarom wordt er ruim de tijd genomen om de ondernemer of particuliere klant te leren kennen. Op basis van inventarisatiegesprekken adviseren we over te verzekeren risico's, de daarbij passende producten en onze diensten in het managen van verzuim.

Tegelijkertijd will men de klanten bevrijden van de administratieve rompslomp die verzekeringen en verzuim met zich meebrengen. Om die reden verzorgt het bedrijf vrijwel alle contacten met verzekeraars. De du Gardijn groep oogst vooral winst door de sterk persoonlijke benadering en het realiseren van maatwerkoplossingen. (du Gardijn B.V.)

Verzuimmanagement

Specifiek voor ondernemers ondersteunen de du Gardijn verzuimmanagers en de bedrijfsarts bedrijven in het adequaat begeleiden van zieke medewerkers. Hierbij kan eveneens bemiddeld worden in het ziekengeld dat het risico van de loondoorbetaling van 104 weken bij ziekte van de werknemers afdekt. (du Gardijn B.V.)

De kerncompetenties van du Gardijn Verzuimmanagement zijn de volgende:

- Een vast casemanager voor elk verzuimdossier, zo hoeft de verzuimende werknemer niet telkens opnieuw zijn verhaal te vertellen;
- Een eigen bedrijfsarts in dienst, hierdoor is overleg makkelijk;
- Persoonlijk contact, de casemanagers komen regelmatig op huisbezoek;
- Er wordt een totaalpakket aangeboden: alle facetten worden overgenomen, van ziekmelding tot volledig herstel (of uitstroom);
- De casemanagers en de bedrijfsarts kunnen desgewenst bij het bedrijf zelf voorlichtingen geven op het gebied van verzuim, verzuimgesprekken, etc;
- Dit alles zit verpakt in een alles-in-één abonnement, waardoor er geen extra kosten meer bij zullen komen.

1.3 De probleemstelling

Zoals al besproken in de inleiding wordt er in dit verslag geprobeerd aan de hand van een literatuuronderzoek een model op te stellen. In dit deelhoofdstuk wordt beschreven hoe de onderzoeksvraag is ontstaan en wat het onderzoek voor du Gardijn op zou moeten leveren.

De markt waarin du Gardijn verzuimmanagement zich bevindt is de laatste jaren sterk aan het veranderen. Verzuimbureaus proberen steeds meer preventief in plaats van alleen reactief te werk te gaan (met andere woorden men wil naast het helpen met reïntegratie van verzuimende werknemers ook het verzuim voorkomen).

Bedrijven richten zich (qua verzuim) nog vooral op de korte termijn; ofwel het herstel van een medewerker of het voorkomen van een verzuimende werknemer. du Gardijn zou graag samen met de klant (het bedrijf) verder willen kijken. Op dit moment wordt dit vooral gedaan vanuit de expertise en ervaring van de medewerkers van du Gardijn zelf, maar men zou dit graag in een wat meer gestandaardiseerde vorm willen zien. Het liefst aan de hand van een makkelijk te gebruiken analysetool, die door iedere medewerker gebruikt kan worden.

Het gebruik van de analysetool zal zo zorgen voor meer bewustwording binnen het bedrijf en bovendien een handvat geven voor advies over toekomstig verzuim.

1.3.1 De hoofdvraag

Het ontwerpen van een methode en/of middel waarmee bedrijven op verscheidene punten getoetst kunnen worden op het gebied van risico, werkomgeving, werksfeer, personeelsbestand en andere onderwerpen, dat gemakkelijk te gebruiken is door de werknemers van du Gardijn, is hetgeen waar du Gardijn naar op zoek is. Dit model zal bestaan uit een gedetailleerde en uitvoerige vragenlijst, om een zo uitgebreid mogelijk overzicht te kunnen geven in de ontwikkeling van het verzuim binnen het bedrijf en om potentiële risico's en knelpunten te kunnen signaleren. Om deze vraag te kunnen beantwoorden, zal er eerst onderzoek gedaan moeten worden naar de verschillende factoren die verzuim beïnvloeden. Zodra dit overzicht gemaakt is, kan pas een methode ontworpen worden om de bedrijven te analyseren.

De hoofdvraag (ofwel het probleem) is hier op gebaseerd en luidt:

Op welke manier kan du Gardijn klanten systematisch een hoeveelheid vragen voorleggen, waaraan de huidige situatie van het bedrijf op het gebied van verzuim en verzuimpreventie getoetst kan worden?

Deze vraag moet nog concreter gemaakt worden, aangezien het niet de bedoeling is dat het hele bedrijf getoetst wordt. Hiervoor zijn de volgende deelvragen bedacht, om zo via deze deelvragen de hoofdvraag te kunnen beantwoorden:

1. *Welke onderwerpen zijn relevant om het verzuim binnen een bedrijf te analyseren?*
2. *Op welke manier is het model zo overzichtelijk mogelijk weer te geven?*

du Gardijn zou het model graag regelmatig toe willen passen op een bepaald bedrijf, om zo eventuele verandering in het ziekteverzuim te kunnen analyseren. Om deze reden is nog een extra deelvraag opgesteld, die dit vraagstuk behandelt:

3. *Hoe kunnen de resultaten optimaal gebruikt worden in toekomstige analyses?*

Door deze vragen te beantwoorden zal er uiteindelijk een product moeten ontstaan, dat aan de punten van de doelstelling zal moeten voldoen.

1.4 Focus: Bedrijfsanalyse

du Gardijn zou dus graag een bedrijf willen gaan toetsen. Maar na deze bedrijfsanalyse wil men ook nog met de uitkomst aan de slag kunnen gaan; het geven van een advies en het controleren van de stand van zaken binnen het bedrijf. Hieronder worden kort de huidige situatie en de wenselijke situatie (dus na invoering van het model) beschreven en weergegeven.

1.4.1 Huidige situatie

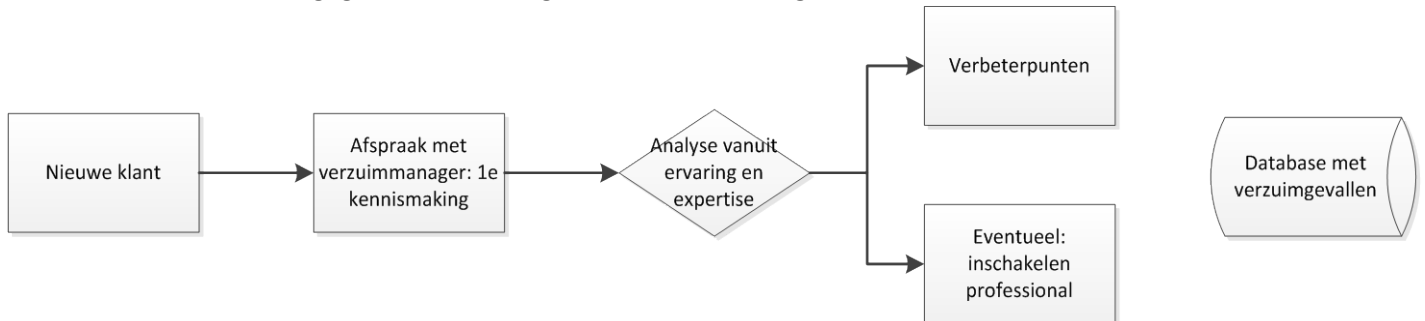
Op dit moment wordt er binnen du Gardijn Verzuimmanagement nog geen gebruik gemaakt van hulpmiddelen bij het analyseren van een bedrijf. Dit gebeurt nu nog vanuit de kennis en inzichten van de verzuimmanager die bij het bedrijf langs gaat. Bovendien worden de vragen die gesteld worden niet genoteerd of op een andere manier verwerkt, waardoor er geen informatie beschikbaar is voor het volgende bezoek. Er wordt alleen een analyse uitgevoerd bij nieuwe klanten, hierna wordt er in de huidige situatie niet meer specifiek naar de ontwikkelingen binnen het bedrijf gekeken. Er ontstaat wel een database waarin de ziekmeldingen bij worden gehouden, maar er wordt niet gekeken naar ontwikkelingen hierin.

Deze manier van werken heeft een aantal belangrijke nadelen:

- Onvolledig: De verzuimmanager zal niet alle onderwerpen kunnen onthouden.
- Kennisintensief: De verzuimmanager moet veel kennis hebben over bedrijven binnen de sector waarin het bedrijf actief is om problemen op te kunnen sporen.

- Geen duidelijk beeld voor de klant: Het bedrijf krijgt advies, maar weet niet waar dit advies op gebaseerd wordt.
- Geen mogelijkheid om gegevens verder te analyseren of te vergelijken, er wordt geen gebruik gemaakt van de database van ziekmeldingen.

Schematisch weergegeven is de huidige situatie dus als volgt:



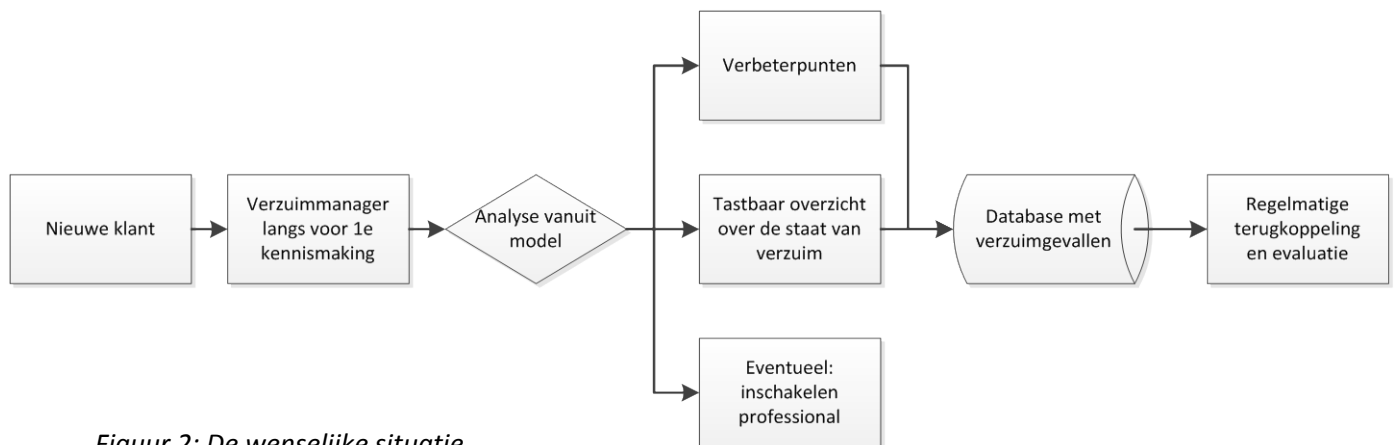
Figuur 1: De huidige situatie bij Du Gardijn B.V.

1.4.2 Wenselijke situatie

Met het gebruik van het model heeft du Gardijn Verzuimmanagement verschillende doelen voor ogen. Het belangrijkste doel is het wegwerken van de nadelen die er zijn bij de analyse in de huidige situatie. Naast dit doel zijn er nog een aantal andere voordelen die men zou willen behalen met het gebruik van het model:

- Overzichtelijkheid voor de klant: De klant krijgt iets de uitslag van de analyse naast het mondelinge advies.
- Structuur toevoegen aan het proces: Door de analyse op papier zal er een beter, overzichtelijker beeld ontstaan van het bedrijf. Dit maakt het werk van de casemanagers gemakkelijker.
- Duidelijkheid: De gegevens kunnen makkelijker gekoppeld worden met de (verzuim)cijfers die bekend zijn over het bedrijf, wat zorgt voor duidelijkheid.
- Deze gegevens kunnen vervolgens worden gebruikt om de ontwikkeling van het de hoeveelheid verzuim binnen het bedrijf te bekijken.
- Het verminderen van verzuim: Door de analyse komen eventuele knelpunten beter naar boven en kan men hier iets aan gaan doen.
- Het delen van kennis binnen du Gardijn: De gevonden knelpunten worden bewaard, zodat ook bij afwezigheid van een casemanager de kennis aanwezig is.

Schematisch weergegeven zal de wenselijke situatie er zo uit komen te zien:



Figuur 2: De wenselijke situatie

Hoofdstuk 2: Het onderzoek

Het uiteindelijke product van dit onderzoek zal een model of tool moeten worden dat du Gardijn Verzuimmanagement B.V. voor kan leggen aan zijn klanten. Dit zijn nederlandse bedrijven. Om deze reden heeft dit onderzoek zich gericht op de nederlandse regel- en wetgeving en op nederlands onderzoek op het gebied van verzuim. Mede omdat de verschillende factoren die verzuim beïnvloeden ook deels uit de cultuur van een land komen, waardoor onderzoek uit andere landen op deze punten niet toepasbaar zullen zijn.

Om tot een bruikbare analysetool te kunnen komen, zal eerst onderzocht moeten worden wat de verschillende factoren zijn die verzuim binnen een bedrijf kunnen beïnvloeden. Dit onderzoek naar de verschillende factoren wordt in dit onderzoek beschreven.

De opbouw van dit hoofdstuk is als volgt:

- Ten eerste zal uitgelegd worden wat nu precies bedoeld wordt met verzuimmanagement, want wat valt bijvoorbeeld onder (ziekte)verzuim?
- Hierna zal er gekeken worden naar de actuele ontwikkelingen op het gebied van verzuim.
- Vervolgens zullen in de literatuurstudie de verschillende factoren die invloed hebben op het verzuim binnen een bedrijf onderzocht worden.
- Met deze informatie wordt uiteindelijk een theoretisch 'raamwerk' opgesteld, waar de factoren in verwerkt zullen worden.

2.1 Wat is verzuim(management)?

Er is sprake van ziekteverzuim als een persoon een aantoonbare ziekte of gebrek heeft én daardoor ongeschikt is voor de uitvoering van het werk. Het ziekteverzuim in Nederland omvat zowel werkgebonden ziekteverzuim (bijvoorbeeld rugklachten door het tillen van zware lasten op het werk) als niet-werkgebonden ziekteverzuim (bijvoorbeeld door sportletsels). Het verzuim start op de dag dat de werknemer zich ziek meldt en duurt voort tot de dag van volledig herstel of tot de dag dat de zogenaamde wachttijd voor de wet Werk en Inkomen naar Arbeidsvermogen vol is gemaakt. Deze wachttijd bedraagt maximaal twee jaar. ((RIVM), 2007)

Wat is nu precies verzuim? Verzuim en verzuimmanagement zijn de laatste jaren veelvuldig onderzocht. Deze onderzoeken hebben zich echter (bijna) altijd gericht op een specifiek punt van het verzuim, waarbij telkens andere definities van verzuim gehanteerd werden. De definitie die in dit onderzoek gehanteerd wordt is de volgende:

De woorden verzuim en ziekteverzuim worden in dit verslag door elkaar gehanteerd, de definitie blijft echter hetzelfde voor deze twee woorden.

Verzuim

Het verzuim dat in dit onderzoek bedoeld wordt is het ziekteverzuim in Nederland, exclusief zwangerschaps- en bevallingsverlof en WAO. Zwangerschaps- en bevallingsverlof worden in het algemeen niet meegenomen in het ziekteverzuim.

Bij ziekteverzuim wordt onderscheid gemaakt tussen twee verschillende soorten verzuim: kortdurend ziekteverzuim en langdurend ziekteverzuim, waarbij er bij lang verzuim een reïntegratietraject in werking zal worden gezet.

Verzuimmanagement

Het doel van verzuimmanagement is al uit het woord zelf af te leiden: het managen van het verzuim binnen een organisatie. Dit kan door middel van het helpen bij een zo spoedig mogelijke reïntegratie en het voorkomen van verzuim. In andere woorden: naast het voorkomen van verzuim, zorgt verzuimmanagement er voor te dat zieke medewerkers weer kunnen worden gereïntegreerd in een functie in de organisatie of anders elders in de maatschappij.

Er is veel vraag naar bureaus die dit management op zich nemen, omdat het bijhouden en begeleiden van verzuim volgens bepaalde (strict gehandhaafde) richtlijnen moet. De expertise van deze bureaus is hierin een belangrijke factor, waardoor vooral kleine en MKB-bedrijven het managen van verzuim liever door externe bureaus laten doen.

Het voorkomen van verzuim kan op veel verschillende manieren. Er is zeer veel onderzoek gedaan naar de factoren die verzuim beïnvloeden. Deze factoren zullen in het literatuuronderzoek uitvoerig besproken worden. Het doel van het uitzoeken van deze factoren is het inventariseren van deze risico's om deze hierna te kunnen beheersen. Het Weten (zie figuur) is hierbij allereerst dus van belang. Dit punt van verzuimmanagement is het hoofdpunt van dit onderzoek, aangezien du Gardijn graag bedrijven zou willen analyseren, waarna vervolgens plannen gemaakt kunnen worden. Het voorkomen van verzuim wordt dieper uitgelegd in het literatuuronderzoek.

De andere taak van de verzuimmanager is het begeleiden van werknemers die toch onverhoopt ziek zijn geworden. Deze begeleiding is zeer gedetailleerd vastgelegd in een wet: de Wet verbetering Poortwachter. Hierin staat stap voor stap het proces dat doorlopen moet worden bij een ziekte. Deze wet wordt hieronder besproken.



Figuur 3: Risicobeheersing: een schema waarin het concept van voorkomen van verzuim wordt uitgelegd. [\(Bron\)](#)

2.1.1 De Wet verbetering Poortwachter

De belangrijkste wet op het gebied van verzuimmanagement is de Wet verbetering Poortwachter. De Wet Verbetering Poortwachter (WVP) is sinds 2002 stap voor stap ingevoerd. De overheid heeft met de invoering van de wet verbetering poortwachter als doel het terugdringen van het groot aantal WAO'ers en de instroom hiervan. De WVP doet dit door bij (langdurig) ziekteverzuim vanaf de eerste ziektedag te beginnen met actieve begeleiding van de werknemer. Het uiteindelijke resultaat moet zijn een snellere terugkeer in het arbeidsproces van de zieke werknemer.

Deze wet regelt stap voor stap de verschillende acties die ondernomen moeten worden in het geval van ziekte voor zowel de werkgever als werknemer, waarbij de werkgever de eindverantwoordelijkheid heeft. De verantwoordelijkheid voor de uitvoering en bewaking van het reïntegratieproces ligt ook bij de werkgever. Mocht deze verantwoordelijkheid niet genomen worden dan kunnen er sancties vanuit het UWV worden opgelegd.

In de tijd dat een werknemer arbeidsongeschikt is en onder contract staat van de werkgever is deze verplicht het loon door te betalen en de verplichte acties uit de WVP uit te voeren. Dit voor een periode van 2 jaar of totdat het arbeidscontract afloopt. (Poortwachtersloket, 2010)

Schema Wet verbetering Poortwachter (zie ook bijlage 1) (Evers, 2003):

- | |
|--|
| • Dag 1: Eerste arbeidsongeschiktheidsdag van de werknemer |
| • Week 6: Probleemanalyse en reïntegratieadvies |
| • Week 8: Plan van aanpak werkgever en werknemer |

• Iedere 6 weken: Evaluatie plan van aanpak
• 42 ^{ste} weeks ziekmelding, na 42 weken
• Eerstejaarsevaluatie, na 52 weken
• WIA aanvraag, week 91
• Acties in het kader 1 ^e en 2 ^e spoor

Tabel 1: Schema Wet verbetering Poortwachter (kort)

2.1.2 Actuele ontwikkelingen

Verzuimmanagement is de afgelopen tijd een belangrijk item geweest in de berichtgeving. Een negatieve hoofdrol werd hierin gespeeld door het verzuimbureau VerzuimReductie, waarbij na een documentaire van Zembla de directeur zelfs genooddaakt was te vertrekken.

Binnen het bureau werd onzorgvuldig en onverantwoord omgegaan met medische gegevens van de verschillende medewerkers van de verschillende bedrijven. Casemanagers die niet medisch geschoold waren namen medische besluiten en schreven de medische informatie op in bestanden waar de werkgever ook toegang tot had. Het artikel is bijgevoegd in de bijlage, de documentaire en andere relevantie informatie zijn te vinden op de website¹.

De documentaire heeft veel los gemaakt binnen het verzuimmanagement, aangezien deze manier van werken niet alleen door VerzuimReductie gehanteerd werd. Binnen du Gardijn is dit probleem echter niet aanwezig, aangezien men hier op een andere manier te werk gaat en de samenwerking met de bedrijfsartsen veel intensiever is, omdat du Gardijn eigen bedrijfsartsen in dienst heeft.

Naast deze ontwikkeling is er nog een belangrijke verschuiving te zien binnen 'de verzuimwereld'. Deze ontwikkeling heeft te maken met de geleidelijke overgang van het reageren op verzuimgevallen naar het voorkomen van verzuimgevallen. Dit is ook waar du Gardijn graag in mee zou willen gaan, mede door middel van dit onderzoek. Zo is de verzekeraar CZ tijdens dit onderzoek reclame gaan maken voor een zelfde soort module als waar dit onderzoek zich op richt. Deze module wordt later bij de conclusie nog kort behandeld.

Deze denkwijze gaat uit van 'activeren' van mensen in hun verzuimperiode. Dit 'activeren' zorgt er voor dat men minder lang weg is van het werk, omdat men bijvoorbeeld alweer een aantal werkzaamheden kan doen. Hiermee worden kosten bespaard. Hier zijn talloze voorbeelden van te vinden, zo worden er onder andere workshops georganiseerd door verschillende commerciële organisaties. Een voorbeeld hiervan is de *Sociaal Accountant*² van Evident, waar men zich volledig richt op het geven van workshops op dit gebied.

2.2 Literatuuronderzoek

Na de algemene inleiding in de wereld van verzuim, zal ik nu dieper ingaan op het beantwoorden van de deelvragen. Dit gebeurt aan de hand van een literatuuronderzoek, waarbij er geprobeerd zal worden een zo compleet mogelijk beeld te geven van de verschillende factoren die verzuim kunnen beïnvloeden binnen een bedrijf. Het beantwoorden van de eerste deelvraag staat hierin centraal; *Welke onderwerpen zijn relevant om het verzuim binnen een bedrijf te analyseren?*

Binnen het literatuuronderzoek heb ik gekozen drie verschillende onderwerpen te onderscheiden waarin de verzuimbeïnvloedende factoren zich kunnen bevinden: de **organisatie**, de **individuele werknemer** en **sectorspecifieke factoren**. Dit heb ik gedaan met het oog op de overzichtelijkheid van het onderzoek. Elke factor is gerangschikt onder het onderwerp dat het best bij de factor past.

¹ Website:

http://zembla.vara.nl/Afleveringen.1973.0.html?tx_ttnews%5Btt_news%5D=58656&cHash=d0cd8c783c4141ed6b8a255e8c139ea4

² Zie <http://www.desociaalaccountant.nl/info.php> voor meer informatie.

Hierbij wordt bij de factor ‘**organisatie**’ vooral gekeken naar algemene beleidspunten, die vanuit het bestuur bepaald worden. Er wordt hierbij dus vooral ‘top-down’ gekeken; wat kan het management doen om het verzuim terug te dringen.

Bij de factor ‘**individu**’ wordt vooral gekeken naar de werknemer zelf. Hier kan gedacht worden aan gezondheidskwesties zoals roken en alcoholgebruik, maar ook aan de hoeveelheid stress of de gemiddelde leeftijd binnen het bedrijf. Bij deze factor wordt dus meer op de werkvloer gekeken naar de eigenschappen van de werknemers. Deze eigenschappen kunnen vervolgens leiden tot een grotere of juist kleinere kans op verzuim.

Sectorspecifieke factoren zijn factoren die per sector verschillen. Hierbij valt te denken aan extra veiligheidsmaatregelen in de bouw, het toezicht op goede stoelen bij kantoorbanen, etcetera.

De belangrijkste van deze maatregelen zullen kort worden besproken. Het overzicht van sectorspecifieke factoren zal niet volledig zijn, omdat het onderzoeken hiervan niet mogelijk is in de tijdsduur die gegeven is. Om de onderwerpen zo relevant mogelijk te houden voor du Gardijn, heb ik vooral de sectoren waarin de klanten van du Gardijn zich op dit moment bevinden behandeld.

2.2.1 Factoren die verzuim veroorzaken: Organisatie

De factor organisatie omvat de punten waarop het management van de organisatie direct invloed kan hebben. Factoren hierin zijn bijvoorbeeld het instellen van voldoende en duidelijke protocollen met betrekking tot verzuim, het zorgen voor goede arbeidsomstandigheden en het verbeteren van de gezondheid van werknemers. Deze factoren beïnvloeden zowel het kort als wel het lang verzuim binnen de organisatie.

Protocollen

Protocollen helpen een organisatie structuur te geven aan het beleid dat men voert. Het geeft handvaten voor medewerkers in verschillende situaties. De situaties waar dit onderzoek zich op richt zijn de verzuimperiodes (zowel ervoor, tijdens als erna). Daarom worden alleen de protocollen die gericht zijn op verzuim worden besproken.

Een belangrijk protocol, en eigenlijk het belangrijkste hulpmiddel om risico's te beheersen, binnen elke organisatie is de RI&E, de risico-inventarisatie en –evaluatie. De RI&E bestaat sinds 1994 en is (in verschillende mate) van toepassing op en wettelijk verplicht bij elk bedrijf met minimaal 25 werknemers in Nederland.

In de RI&E worden al zeer veel factoren besproken die het verzuim beïnvloeden. Een voorbeeld hiervan is te vinden als bijlage. Deze factoren worden echter niet uitgebreid behandeld, waardoor de factoren die al in de RI&E zijn vastgelegd nog wel degelijk een risico kunnen vormen (bijvoorbeeld door onvolledigheid bij het invoeren ervan). Bovendien bevat niet elke RI&E dezelfde factoren, waardoor in dit onderzoek alle factoren nogmaals besproken zullen worden (dus ook die factoren die al in een RI&E behoren te zitten).

De risico-inventarisatie bestaat uit een stappenplan, waarmee de risico's die werknemers lopen binnen een bedrijf worden bekeken (inventarisatie) en gerangschikt (evaluatie) en daarna aangepakt. Een RI&E bestaat uit twee dingen: een lijst met alle risico's in uw bedrijf, en een plan voor het oplossen ervan. Hieronder staat het schema volgens het Steunpunt RI&E:

U kunt de risico's het best terugdringen in vijf stappen:

- Stap 1 Inventarisatie. Alle risico's in uw bedrijf op één lijst
- Stap 2 Evaluatie. Risico's sorteren; de belangrijkste bovenaan
- Stap 3 Plan van Aanpak. Wie doet wat, en wanneer?
- Stap 4 Toetsen: Voldoet uw RI&E aan de richtlijnen volgens de wet?
- Stap 5 Aan de slag!

Naast dit protocol, dat dus volgens de wet aanwezig moet zijn bij elk bedrijf (met minimaal één medewerker), zijn er nog andere protocollen van invloed op het verzuim. Deze protocollen zijn niet wettelijk verplicht, waardoor er grote verschillen zijn ontstaan per bedrijf.

Het protocol waar een verzuimende medewerker voornamelijk mee te maken krijgt is het verzuimprotocol. Dit protocol vertelt de werkgever en werknemer wanneer welke acties ondernomen moeten worden. De Wet verbetering Poortwachter geeft hiervoor de belangrijkste richtlijnen aan, maar er zijn nog een aantal andere procedures die niet wettelijk verplicht zijn. Deze procedures kunnen helpen om de verzuimende medewerker op een zo goed mogelijke manier op te vangen binnen de organisatie en geven mogelijkheden om de medewerker weer snel aan het werk te krijgen. Omdat hier veel verschillen in kunnen zijn binnen bedrijven, is er een 'standaard' verzuimprotocol toegevoegd als eventueel hulpmiddel bij het model.

Naast dit standaard verzuimprotocol zijn er nog andere bruikbare protocollen die het inzicht in het verzuim binnen de organisatie kunnen verbeteren. Een voorbeeld hiervan is de verzuim- en activeringsregistratie. Dit zijn richtlijnen over het bijhouden van verzuim binnen een bedrijf, waarbij doelen geformuleerd kunnen worden.

Enkele richtlijnen voor een verzuim- en activeringsregistratie zouden kunnen zijn:

- Bekijk per half jaar wat er veranderd is in het arbeidsverzuim en pas aan de hand daarvan de doelen en de aanpak aan.
- De registratie is een hulpmiddel voor op de werkvloer. Laat in één oogopslag zien wat het verzuimgedrag van een medewerker is en wie er bijvoorbeeld langdurig ziek is.
- De leidinggevenden moeten verzuim periodiek analyseren om inzicht te krijgen in hun situatie.

Een ander belangrijk terugkerend onderzoek is het PMO, het Periodiek Medisch Onderzoek. Werkgevers zijn verplicht om periodiek aan hun medewerkers een PMO aan te bieden. Hoe vaak een PMO dient te worden uitgevoerd is afhankelijk van de risico's van het werk of de CAO die van toepassing is op de organisatie. Een PMO is erop gericht de risico's, die de arbeid voor de gezondheid van de werknemers met zich brengt, zoveel mogelijk te voorkomen of te beperken.

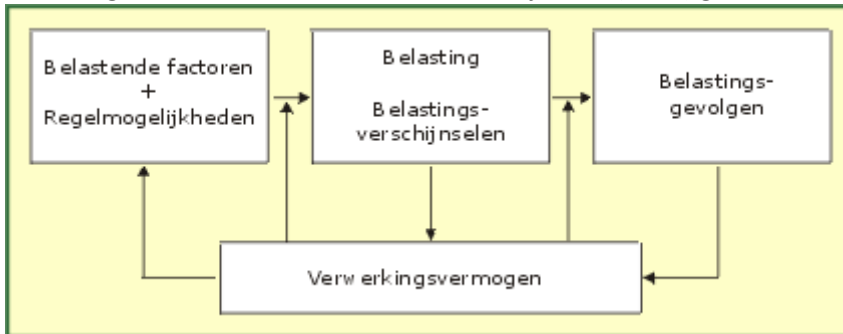
Het voeren van activerings- en verzuimgesprekken sluit goed aan bij de verzuimregistratie en het PMO. Dit zijn vaak individuele gesprekken, die tot doel hebben de werknemer weer te motiveren en de relatie tussen de werkgever en werknemer te verbeteren. Het voeren van deze gesprekken kan werknemer en werkgever meer bewustzijn geven over de situatie, zoals deze wordt gezien vanuit beide perspectieven. Een positieve houding van de werkgever in deze gesprekken is daarvoor een must (Gulik, 2005).

Arbeidsomstandigheden

Als werkgever ben je verantwoordelijk voor een veilige werkomgeving voor je medewerkers. De eventuele risico's van werknemers op lichamelijke klachten moet zo klein mogelijk gehouden worden. De meeste algemene risico's worden beoordeeld en voorkomen door middel van de risico-inventarie en evaluatie (RI&E) die al beschreven is. Ik heb er echter voor gekozen niet van de RI&E uit te gaan, maar vanuit de literatuur zelf een raamwerk op te stellen.

Uit onderzoek van het RIVM blijkt dat ongunstige arbeidsomstandigheden verantwoordelijk zijn voor 2-4% van de totale ziektelast in Nederland. Hoge werkdruk, blootstelling aan schadelijke stoffen (inclusief passief roken) en beeldschermwerk zijn de ongunstigste arbeidsomstandigheden. Zij zorgen voor veel ziektelast door burn-out, de chronische luchtwegaandoening COPD, longkanker en klachten van arm, nek en schouder (KANS). (Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieu, 2007)

Om de effecten van arbeidsomstandigheden op de gezondheid in te kunnen schatten wordt het 'belasting-belastbaarheidsmodel' van van Dijk et al (1990) gebruikt:



Figuur 4: Het 'belasting-belastbaarheidsmodel' van van Dijk et al

De belasting-belastbaarheidsverhouding is een begrip dat afkomstig is uit de sociale geneeskunde, en wordt toegepast in de theorievorming omtrent de kwaliteit van de arbeid. (Hopstaken, 1994) Wanneer de mate van belastbaarheid, ofwel draagkracht, van een werknemer niet overeenkomt met de mate van belasting, ofwel draaglast, die een persoon ondergaat, ontstaat een gevoel van 'overspannenheid', die bij het ongewijzigd blijven en langer aanhouden van deze situatie mogelijk tot ziekte en/of ziekteverzuim leidt. Deze overspannenheid kan getest worden in de PMO's die gehouden kunnen worden binnen het bedrijf.

Factoren

De factoren in arbeidsomstandigheden zijn onder te verdelen in fysiek belastende, fysisch-chemisch belastende en psychosociaal belastende factoren. Deze belastende factoren hebben alle drie een effect op de lichamelijke en geestelijke gezondheid. Onder fysiek belastende factoren vallen arbeidsomstandigheden als langdurige of zware belasting (bijvoorbeeld zware lasten tillen). Onder fysisch-chemisch belastende factoren vallen arbeidsomstandigheden als blootstelling aan geluid en aan chemische stoffen. Onder psychosociaal belastende factoren vallen arbeidsomstandigheden als werkdruk en werkzekerheid. Vaak is sprake van gecombineerde blootstellingen aan fysieke, fysisch-chemische en psychosociale belastende factoren. Deze factoren worden hieronder in meer detail uitgelegd.

Het Arbopoortaal van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, 2012) heeft een uitgebreide lijst van de belastende factoren samengesteld. Deze lijst zal hier kort besproken worden, om een overzicht te geven van de verschillende factoren waar een bedrijf rekening mee zal moeten houden. Als eerste zullen de fysieke factoren besproken worden.

Fysieke belastingsfactoren

Bij fysiek belastende factoren wordt vooral gedacht aan de relatief zwaardere handelingen, zoals bouwwerkzaamheden. Er zijn echter ook negatieve gevolgen van kantoor- en precisiewerkzaamheden. De twee verschillende werkhoudingen en hun nadelen staan hieronder vermeld. De andere fysieke factoren (tillen en duwen en trekken), zijn over het algemeen al goed en duidelijk beschreven in de RI&E. Een bedrijf kan dit zelf op een zeer handige en duidelijke manier toetsen op een [website](#) van het TNO. Deze website beschrijft de verschillende fysieke factoren tot in detail.

Fysieke belastingsfactoren:	
Statische werkhouding	Er is sprake van een statische houding als een lichaamsdeel meer dan 4 seconden dezelfde houding aanneemt. Dit is vooral het geval bij beroepen waarin je precisiewerk verricht, zoals bij chirurgen en lassers. Ook beeldschermwerk is vaak statisch. Een statische werkhouding belemmert de doorbloeding van de spieren en houdt zo het transport van voedings- en afvalstoffen tegen. Dit kan leiden tot klachten aan rug, schouder en arm. Bij medewerkers die veel moeten staan, is er sprake van weinig doorbloeding in de benen.
Dynamische werkhouding	Een dynamisch werkhouding kan schadelijk zijn voor de gezondheid, vooral wanneer eenzelfde beweging te vaak achter elkaar wordt uitgevoerd. Er is dan sprake van repeterende handelingen of van kort cyclische bewegingen. Dit is bijvoorbeeld het geval bij kappers, metselaars, schilders en mensen die met computers werken. Door de repeterende handelingen ontstaat overbelasting van de spieren en gewrichten. Op den duur leidt dit tot klachten aan rug, nek of ledematen ontstaan. (Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, 2012)

Tabel 2: Fysieke belastingsfactoren

Fysische belastingsfactoren

De ruimte en omgeving waarin wordt gewerkt en de apparatuur die wordt gebruikt, zijn omgevingsfactoren die een effect kunnen hebben op het lichaam. Te veel van deze effecten kunnen leiden tot een hoger verzuim. Fysische factoren verschillen veel per sector, waardoor dit ook bij de sectorspecifieke factoren weer terug zal komen. Hieronder worden de belangrijkste kort besproken:

Fysische belastingsfactoren	
Klimaat	Een goed klimaat is noodzakelijk om goed te functioneren. Het gaat niet alleen om de temperatuur, maar ook bijvoorbeeld om luchtvochtigheid en lichtsnelheid (tocht). Als een werkplek te koud is, kunnen werknemers minder goed presteren en bovendien ziek worden, waarbij ook bij een te warme werkplek de prestaties teruglopen en schade aan de gezondheid zou kunnen ontstaan.
Licht	Volgende licht zorgt ervoor dat werknemers zien wat ze doen en voorkomt daarmee onnodige ongelukken. Licht stimuleert ook een aantal belangrijke processen in ons lichaam, zoals de aanmaak van vitamine. Bovendien blijkt licht een relatie te hebben met een fitter en aangename gevoel. Een goede belichting van de werkplek zorgt dus voor actieve en gezonde werknemers, wat de kans op verzuim zal verminderen.
Geluid	Te veel geluid op het werk kan het gehoor beschadigen. Blootstelling aan een grote geluidsdosis zal leiden tot tijdelijke gehoorvermindering, oorsuizen of het waarnemen van een pieptoon. Veel geluid vergroot niet alleen de kans op gehoorschade maar kan soms ook leiden tot verhoogde bloeddruk, het optreden van stress, concentratiestoornissen en vermoeidheid. Bovendien neemt de kans op ongevallen toe doordat bijvoorbeeld waarschuwingssignalen niet gehoord worden. Al deze factoren verhogen de kans op verzuim.

Trillingen	De trillingen van veel apparaten werken door op het lichaam, waardoor gezondheidsklachten kunnen ontstaan aan rug, gewrichten en spieren. Mechanische trillingen en schokken worden in de arbowetgeving onderscheiden in lichaamstrillingen en hand-armtrillingen. Van beide vormen is wetenschappelijk bewezen dat ze schade kunnen veroorzaken in het menselijk lichaam en dat de kans op schade toeneemt naarmate de intensiteit of de blootstellingsduur toeneemt. Deze blootstelling is weergegeven in een 'stoplichtmodel', waarin het gevaar voor de gezondheid duidelijk te zien is. Deze modellen zijn toegevoegd als bijlage (bijlage 3). (Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, 2012)
------------	--

Tabel 3: Fysische belastingsfactoren

Psychosociale belastingsfactoren

De meeste mensen brengen een groot deel van hun tijd op hun werk door. De omgang met collega's en cliënten kan veel invloed hebben op hoe iemand zich voelt, zeker als er sprake is van pesterijen, geweld, discriminatie of seksuele intimidatie. Dit kan ingrijpende gevolgen hebben in de vorm van ernstige lichamelijke en psychische klachten, die uiteindelijk kunnen leiden tot verzuim. De verschillende vormen van psychosociale belasting worden hieronder besproken.

Psychosociale belastingsfactoren	
Agressie en geweld	Agressie en intimidatie komen helaas ook op de werkvloer voor. Het kan gaan om fysieke agressie (schoppen, slaan) of verbale agressie (schelden, discriminatie). Dit kan veroorzaakt worden door mensen binnen de organisatie (collega's, leidinggevenden), maar veel vaker gaat het om buitenstaanders (klanten, patiënten). Al deze situaties kunnen leiden tot gezondheidsklachten als angstgevoelens, slaapstoornissen en psychosomatische klachten. Werkgevers zijn verplicht om een beleid te voeren dat erop gericht is om deze vorm van psychosociale arbeidsbelasting te voorkomen of te beperken.
Werkdruk	Ongeveer een op de drie werknemers heeft last van werkdruk. Een serieus probleem waar werknemer en werkgever rekening mee moeten houden: jaarlijks melden 150.000 tot 300.000 mensen zich ziek vanwege werkstress. Zowel te veel als te weinig werkdruk kan leiden tot psychische en fysieke gezondheidsklachten. Werkdruk treedt op als je je werk niet binnen de gestelde tijd af kunt krijgen of niet meer aan de gestelde eisen kunt voldoen. Dit ontstaat bijvoorbeeld door: te weinig tijd voor een opdracht, hogere kwaliteitseisen aan het werk dan is waar te maken, werk dat niet aansluit bij opleidingsniveau of ervaring of te zware verantwoordelijkheden. Ook omstandigheden op het werk kunnen ervoor zorgen het werk niet goed uitgevoerd kan worden, waardoor werkdruk ontstaat. Voorbeelden zijn: technische mankementen, conflicten met de leidinggevende, reorganisaties die zorgen voor baanonzekerheid of een onduidelijke taakomschrijving.

Seksuele intimidatie	Een op de tien werknemers blijkt af en toe last te hebben van seksuele intimidatie. Zelfs een onschuldig bedoelde opmerking kan een veel grotere impact hebben dan was verwacht. Werkgevers zijn dan ook verplicht om alle vormen van seksuele intimidatie te voorkomen.
Discriminatie	Sinds 2008 is het verbod op het maken van direct en indirect onderscheid (oftewel: discriminatie) ook opgenomen in de Arbowet. Discriminatie is toegevoegd aan de lijst van onderwerpen die onder psychosociale arbeidsbelasting vallen en die stress kunnen veroorzaken (net als seksuele intimidatie, agressie en geweld, pesten en werkdruk). Dat betekent dat werkgevers de risico's van discriminatie op de werkvloer in kaart moeten brengen en zo nodig een preventieplan moeten maken. (Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, 2012)

Tabel 4: Psychosociale belastingsfactoren

Deze factoren zullen afhankelijk van de sector waarin een bedrijf actief is in meer of mindere mate aanwezig zijn binnen een bedrijf. Hiernaast hebben bepaalde marktsectoren nog hun eigen speciale arbeidsomstandigheden waar rekening mee gehouden zal moeten worden. Die factoren worden in het sectorspecifieke gedeelte besproken.

Gezondheid

Als werkgever bestaan er meerdere mogelijkheden om werknemers te stimuleren gezonder te gaan leven, maar ook op de werkplek zullen werknemers op een gezonde manier moeten kunnen werken. Bij gezondheid wordt vooral uitgegaan van de zogenaamde BRAVO-methode. BRAVO staat voor de verschillende factoren die de gezondheid van een werknemer beïnvloeden: (B)eweging, (R)oken, (A)lcohol, (V)oeding en (O)ntspanning. Gezondheid kan zowel door de werkgever, als de werknemer zelf beïnvloed worden, waardoor BRAVO ook bij het individuele gedeelte besproken zal worden. In dat stuk zal de nadruk liggen op de consequenties van het ongezonde leven, hier wordt de gekeken naar wat de werkgever kan doen om gezond leven te beïnvloeden en (hopelijk) te verbeteren.

Werknemers die zich gezond en fit voelen zijn productiever, meer tevreden en verzuimen minder vaak blijkt uit onderzoek (Tomba, 2002; Kyröläinen et al., 2008). Dit gezondere leven kan op verschillende manieren door de werkgever aangespoort worden. Hierbij kan bij elk punt van BRAVO wel een verbetering te bedenken zijn.

Een folder van TNO heeft over beweging het volgende te zeggen:

Bewegen is gezond en verhoogt de inzetbaarheid van uw werknemers. Werknemers die voldoende bewegen verzuimen minder. Meer dan de helft van de werkende Nederlanders beweegt niet voldoende volgens de huidige norm voor gezond bewegen. Die zegt dat iedere volwassene tenminste 5 dagen per week minstens 30 minuten matig intensief moet bewegen, zoals een stevige wandeling.

Als werkgever kunt u er dus van uitgaan dat ongeveer de helft van uw personeel onvoldoende beweegt. Voor u valt er winst te behalen door deze werknemers te stimuleren die 30 minuten per dag beweging wél te gaan halen. Dat kan natuurlijk door het sporten buiten werktijd te stimuleren, maar ook binnen uw bedrijf zijn er tal van mogelijkheden om meer te bewegen. Enkele initiatieven zijn: (TNO)

- Fitnessruimtes binnen het bedrijf
- Collectieve lidmaatschappen bij sportscholen
- Fietsen naar het werk (Fietsplan)
- Lunchwandelen
- Sportief wandelen

- Deelnemen aan sportcompetities (ook gelijk reclame)
- Deelname aan de Nationale GezondheidsTest

Roken is slecht voor de gezondheid, dit weet iedereen. Toch wordt er nog veel gerookt. Als werkgever kun je je werknemers niet verbieden te roken, maar er zijn wél manieren om het roken te minimaliseren. Hier zijn al verschillende artikelen over verschenen, waar het verslag van de U.S. Department of Health and Human Services Centers for Disease Control and Prevention een goed voorbeeld van is. De referentie van het verslag is bij de andere referenties te vinden.

Naast het bevorderen van de gezondheid van de werknemers, zal ook gekeken moeten worden naar de gevaren. Hygiëne op de werkplek is hierin belangrijk. Een goede hygiëne op kantoor draagt enorm bij aan de gezondheid van de werknemers. Als er niet genoeg aandacht aan besteed wordt kan dit namelijk leiden tot allergieën, vermoeidheid, hoofdpijn en ziektes. Bij hygiëne kan men naast de standaard plekken, zoals de wc's of plekken waar gegeten en gedronken wordt, ook denken aan de hygiëne op de directe werkplek van de werknemers. Een gemiddeld bureau bevat tot 400 keer meer bacteriën dan een wc-bril.³



Figuur 5: Een creatief plafond van een rokersruimte. [\(Bron\)](#)

Bedrijfscultuur

Het hebben van een 'gezonde' bedrijfscultuur binnen een bedrijf is een andere manier om verzuim te verminderen en zelfs de productiviteit van werknemers omhoog te schroeven. Een cultuur waarin verzuimen van arbeid als een alledaags iets wordt gezien, zal meer verzuimd worden. Een cultuur is lastig te veranderen als deze eenmaal verankerd zit binnen het bedrijf.

De bedrijfscultuur waarin werknemers gemotiveerd worden om op werk te blijven komen (door middel van een bonus bijvoorbeeld), kan een positieve houding vanuit een werknemer oproepen. Zulke beloningen werken als een eenvoudig erkenningsstelsel dat, bij juiste toekenning, ook het gevoel van rechtvaardigheid kan sterken. Het resultaat van extra inspanning komt immers niet alleen het management en de aandeelhouders ten goede, maar ook degene die de inspanning levert (Sels L., 2002).

Psychosociale factoren zoals pesten, seksuele intimidatie en discriminatie, zijn ook onderdeel van een cultuur binnen een bedrijf. Omdat een werknemer dagelijks met de cultuur binnen het bedrijf geconfronteerd wordt (en dus ook met eventuele spanningen of conflicten), is een goede grip op de cultuur binnen een bedrijf belangrijk bij de aanpak van verzuim.

2.2.2 Factoren die verzuim veroorzaken: Het individu

Hieronder zal per factor uitgelegd op welke manier deze factor invloed heeft op het verzuim binnen de organisatie. Hier worden echter niet alle persoonlijke invloeden besproken, aangezien er bij de gesprekken niet naar elke afzonderlijke werknemer gekeken kan worden. Het is de bedoeling om te kijken naar een gemiddelde samenstelling van de werknemers op de werkvloer, waar vervolgens een aantal knelpunten uit te halen zijn. Door te kijken naar deze 'individuele ziekmakers', krijgt het bedrijf een goed beeld van het eigen personeel en kan men, mocht dit nodig zijn, ook op dat niveau aanpassingen doorvoeren. Enkele belangrijke factoren zijn: sociaal demografische factoren (zoals geslacht, leeftijd, opleidingsniveau), historie, psychosociale belasting en gezondheid (in de vorm van BRAVO, wordt later uitgelegd).

³ Bron: <http://edelhart.kempeneers.org/2007/03/bacterin-veroveren-je-bureau.html>

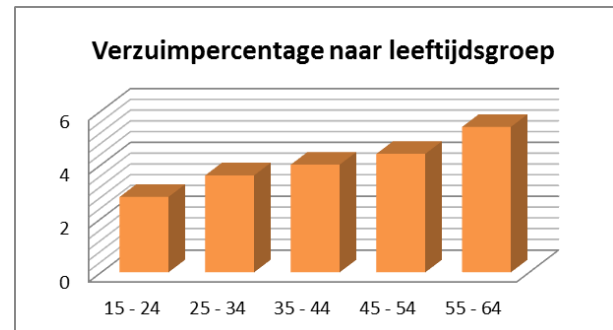
Sociaal demografische factoren

Uit onderzoek van van Cruchten (1997) uit cijfers van het CBS blijkt dat de individuele factoren geslacht, leeftijd, opleidingsniveau, parttime, ploegendienst, regio en verstedelijking van invloed zijn op verzuim. Naast deze 'hoofdfactoren' zijn er nog andere verschillen in ziekteverzuim bij sociaal demografische factoren. Het ziekteverzuim is over het algemeen hoger onder verweduwd of gescheiden werknemers, onder werknemers van niet-westerse afkomst, en onder werknemers in lagere inkomensgroepen. Ook is het ziekteverzuim over het algemeen hoger naarmate het bedrijf meer werknemers telt (Jehoel-Gijsbers G, 2007). Van de factoren worden vooral leeftijd, geslacht en opleidingsniveau in dit verslag uitgebreid besproken. De andere factoren worden kort besproken, waarbij de meetbare punten vooral naar voren gehaald zullen worden.

Leeftijd

De leeftijd van een werknemer heeft invloed op zijn verzuimgedrag. Het verband tussen de leeftijd en de frequentie en de duur van het verzuim worden jaarlijks onderzocht door wetenschappers van het TNO (via de NEA⁴). Deze uitkomsten worden verderop besproken, in een schema waarin ook de factoren geslacht en opleidingsniveau mee worden genomen (Koppes L, 2010).

Uit het schema blijkt dat ouderen weliswaar minder frequent verzuimen als jongeren (tussen 15 – 34 jaar een frequentie van 1,25 en tussen 45 – 64 1,05), maar de duur van het verzuim ligt een stuk hoger (5,15 dagen tegenover 8,95), waardoor het gemiddelde verzuim een stuk hoger komt te liggen. Dit wordt weergegeven door het gemiddelde verzuimpercentage, dat bij de 'oudste' werknemers (55 – 64) op de 5,4% ligt.



Figuur 6: Verzuimpercentage naar leeftijdsgroep

Verbaan ontwikkelde eind tachtiger jaren al een rekenmodel dat op basis van referentiecijfers aangeeft wat een haalbaar verzuim is. Dit model is nauwkeuriger dan het uitgaan van 'losse' cijfers van het verzuim van een enkele factor (zoals bijvoorbeeld leeftijd). Centraal in zijn model zette Verbaan twee variabelen die het verzuim bepalen onafhankelijk van de verzuimaanpak van de organisatie: leeftijd en functieniveau (Verbaan, 1991). Het zorgt dus eigenlijk voor een basisgetal of norm, waar het bedrijf zich vervolgens aan kan spiegelen. Dit model is na het originele ontwerp verschillende keren aangepast en bijgesteld, bijvoorbeeld door Herpt in 2003, waardoor de norm nog steeds actueel is.

Het Verbaan-model heeft twee variabelen:

- Leeftijd:** Hoe ouder iemand wordt, des te meer loopt de belastbaarheid terug: bij jongeren is gemiddeld een lager verzuim te verwachten dan bij ouderen.
- Functieniveau:** Hoe lager de functie is, des te minder regelmogelijkheden heeft het individu om bij ziekte/problemen zelf tot aanpassingen in zijn taken te komen: mensen met hogere functies verzuimen gemiddeld minder dan mensen in lagere functies.

Er worden nog meer factoren erkend door Verbaan, zoals bijvoorbeeld bedrijfsgrootte (in het mkb is het verzuim lager) en mate van verstedelijking (op het platteland is het verzuim lager), maar het effect van deze factoren op het verzuim is een stuk minder als die van leeftijd en functieniveau. Hoe de Verbaannorm voor een bedrijf berekend kan worden staat vermeld in bijlage 3. Deze norm kan vervolgens als referentiepunt gebruikt worden voor de organisatie.

⁴ De Nationale Enquete Arbeidsomstandigheden wordt jaarlijks gehouden met een netto respons van 22.000 tot 24.000 werknemers. De enquête geeft naar informatie over de arbeidsomstandigheden ook informatie over de gezondheid en het ziekteverzuim van de Nederlandse werknemer.

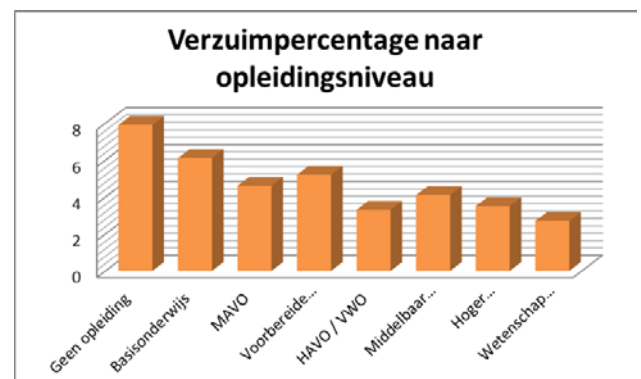
Er zijn meerdere mogelijkheden om ziekteverzuim bij oudere werknemers terug te dringen. Deze maatregelen zijn volgens de Arbobalans 2011 (TNO, 2012) op te delen in twee categorieën: ontziemaatregelen en stimuleringsmaatregelen. De maatregelen staan hieronder per categorie weergegeven.

Ontziemaatregelen	Stimuleringsmaatregelen
Extra vrije dagen	Loopbaangesprekken
Individuele aanpassing werktijden	Aanpassing werkplek
Deeltijd vervroegde uittreding	Stimuleren scholing / cursusdeelname
Taakverlichting	Taakverbreding / taakrotatie
Geen onregelmatige / ploegendiensten	Invoeren & stimuleren gezondheidsbeleid
Teruggang in functie / salaris	Omscholing naar andere functie / baan

Tabel 5: Maatregelen om ziekteverzuim bij ouderen terug te dringen

Opleidingsniveau

Zoals aangegeven heeft ook het opleidingsniveau een invloed op het ziekteverzuim binnen een bedrijf. Deze factor wordt ook besproken in het schema hieronder, waaruit blijkt dat het opleidingsniveau een negatief verband heeft met ziekteverzuim (hoe hoger het opleidingsniveau, hoe lager het verzuim). Dit kan worden verklaard door de arbeidsomstandigheden van deze groep. De arbeid die verricht moet worden is minder attractief met minder contactgelegenheid en autonomie en is meer fysiek belastend.



Figuur 7: Verzuimpercentage naar opleidingsniveau

De meeste werknemers binnen een MKB zullen hetzelfde opleidingsniveau hebben, waardoor er ook hier een bepaald percentage representatief zal zijn voor het bedrijf. De manier van werken zal echter niet makkelijk of zelfs onmogelijk te veranderen zijn door de werkgever, omdat dit de identiteit en functie van het bedrijf zullen veranderen. Zulke veranderingen zijn het terugdringen van het verzuim niet waard. Het opleidingsniveau zal dus wel degelijk invloed hebben op het verzuimgedrag van de werknemers, maar omdat dit (realistisch gezien) niet te veranderen is door de werkgever zal dit grotendeels buiten beschouwing worden gelaten in het uiteindelijke model.

Geslacht

Naast de leeftijd heeft ook het geslacht invloed op het verzuimgedrag van een persoon. Ook dit blijkt uit het onderzoek van het TNO, waarin te zien is dat het gemiddelde verzuim van vrouwen 1,1% hoger is dan bij mannen. Bij het kijken van verschillen tussen mannen en vrouwen is echter de definitie van verzuim zeer belangrijk, aangezien vrouwen ook bijvoorbeeld met zwangerschapsverlof kunnen gaan.

Hieronder staan de kerncijfers van het verzuim in Nederland in 2009 kort uiteengezet. De tabel komt uit het onderzoek dat TNO regelmatig uitvoert in opdracht van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. Hier worden de factoren geslacht, leeftijd en opleidingsniveau duidelijk weergegeven en is de invloed van deze factoren op het verzuim duidelijk te zien.

Kerncijfers ziekteverzuim naar kenmerken van werknemers	Percentage verzuimd	Verzuimfrequentie	Aantal verzuimdagen per jaar	Verzuimpercentage
Totaal	51,7	1,1	7,2	4,0
Geslacht:				
Man	48,2	1,0	6,9	3,5
Vrouw	55,8	1,3	7,5	4,6
Leeftijd:				
15-24	48,6	1,2	3,9	2,8
25-34	60,1	1,3	6,4	3,6
35-44	52,2	1,0	7,4	4,0
45-54	49,0	1,1	8,0	4,4
55-64	46,3	1,0	9,9	5,4
Opleidingsniveau:				
Geen opleiding	50,1	1,2	14,7	7,9
Basisonderwijs	50,8	1,3	10,9	6,1
MAVO	49,2	1,2	7,7	4,6
Voorbereidend Beroepsonderwijs	49,1	1,1	9,8	5,2
HAVO / VWO	52,0	1,1	5,3	3,3
Middelbaar Beroepsonderwijs	52,4	1,1	7,4	4,1
Hoger Beroepsonderwijs	53,1	1,1	6,3	3,5
Wetenschappelijk onderwijs	53,1	1,0	4,8	2,7

Tabel 6: Kerncijfers ziekteverzuim naar kenmerken van werknemers

Historie

De historie van een medewerker zegt veel over de toekomstige kans op verzuim. Verzuimd deze medewerker regelmatig? Dan zal de kans op toekomstig verzuim groter zijn. Een duidelijke verzuimregistratie en het tijdig opsporen van werknemers die de neiging hebben om veel te verzuimen (d.m.v. PMO's bijvoorbeeld) en na het opsporen het gesprek aan te gaan is een goede manier om deze medewerkers weer effectief aan het werk te krijgen. Hier komen activeringsgesprekken goed van pas. Deze gesprekken zijn al kort uitgelegd bij het gedeelte waarin de verschillende protocollen besproken worden.

BRAVO

BRAVO staat voor de verschillende factoren die de gezondheid van een werknemer beïnvloeden. Dit zijn: (meer) Beweging, (stoppen met) Roken, (matig gebruik van) Alcohol, (gezonde) Voeding en (voldoende) Ontspanning. De aandoeningen die met deze leefstijlgedragingen samenhangen zijn allen chronisch van aard. Het gaat dan bijvoorbeeld om hart- en vaatziekten, diabetes mellitus type II, longziekten als astma en COPD, leverziekten, maar ook milde depressie en angst. Deze 'welvaarts'-ziekten en de onderliggende leefstijl brengen grote kosten met zich mee.

Zo werd in 2002 geschat dat ongezond gedrag, overgewicht en hoge bloeddruk goed is voor 5-9% van de totale kosten van de volksgezondheid. Het gaat hier uitdrukkelijk om de directe kosten

samenhangend met medische behandeling. Over de indirecte kosten, dat wil zeggen de kosten samenhangend met ziekteverzuim en arbeidsongeschiktheid, van deze aandoeningen is weinig bekend, omdat deze kosten in onderzoek vaak niet worden meegenomen. Uit wat ouder onderzoek uit Scandinavië is bekend dat werknemers met overgewicht een 1,5 (vrouwen), respectievelijk 2 maal (mannen) zo grote kans hebben op een arbeidsongeschiktheidsuitkering vergeleken met werknemers met een normaal gewicht. Recent Nederlands onderzoek liet zien dat werknemers die niet sportten over een periode van 4 jaar ca. 20 dagen meer verzuimden van het werk dan werknemers die wel aan sport deden (Propper KI, 2005). Een werknemer met overgewicht en zonder sportieve inspanningen kan dus een potentieel knelpunt zijn binnen een organisatie.

Dit is niet alleen het geval bij sporten en overgewicht. Het is alom bekend dat roken en frequent alcoholgebruik slecht zijn voor de gezondheid, maar wat voor invloed heeft dit op het verzuim van werknemers? Hierover zegt het Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieu (RIVM) het volgende: Roken gaat ook gepaard met een slechtere kwaliteit van leven, meer ziekteverzuim en een hoger zorggebruik (Surgeon General, 2004). In vergelijking met andere leefstijlfactoren is de bijdrage aan de totale ziektelast bij roken hoog. Ten opzichte van niet-rokers verliezen rokers in Nederland gemiddeld 4,1 levensjaren en 4,6 gezonde levensjaren (Hoeymans N, 2010). In vergelijking met andere risicofactoren is het verlies aan levensjaren voor roken het grootst. In Nederland werd in 2003 ruim 2 miljard euro besteed aan zorg die te maken had met ziekten als gevolg van roken. De kosten van deze ziekten als gevolg van roken vormen 3,7% van de totale zorgkosten (Baal PHM van, 2006).

Over alcohol heeft het RIVM het volgende te melden:

In vergelijking tot andere leefstijlfactoren draagt alcoholgebruik relatief sterk bij aan de totale ziektelast in DALY's. Na roken (13%), overgewicht (9,7%) en verhoogde bloeddruk (7,8%) komt alcoholgebruik namelijk op de vierde plaats van determinanten van ziekten, met een bijdrage van 4,5%. Mensen die te veel alcohol drinken verliezen gemiddeld genomen 0,6 levensjaren en 0,9 gezonde levensjaren. Overigens is bij de berekening van de ziektelast niet alle alcoholgerelateerde gezondheidsschade meegerekend; de bijdrage van ongevallen is niet meegeteld.

2.2.3 Sectorspecifieke factoren

Bij een analyse van het bedrijf zijn ook de sectorspecifieke factoren belangrijk. Bij een bedrijf dat actief is in de bouw zullen andere factoren van invloed zijn op het verzuim dan bij een accountantsbureau. De factoren die hier genoemd worden zijn vooral factoren die te maken hebben met arbeidsomstandigheden en werkomgeving. De arbeidsomstandigheden die in hoofdstuk 2.2.1 zijn besproken zijn echter de algemene arbeidsomstandigheden, die toepasbaar zijn op elk bedrijf. Deze keuze is vooral gemaakt met oog op het latere gebruiksgemak van het model, het hebben van alle sectorspecifieke factoren op één pagina maakt het model een stuk overzichtelijker.

Ploegendiensten

Het werken in ploegen heeft invloed op het verzuim. De onregelmatigheid van het werk is hier een grote factor in. Ploegendiensten hebben nadelige effecten op lichamelijk en geestelijk welzijn. Werknemers kunnen onder meer last krijgen van concentratieverlies, slaapgebrek en hoofdpijn. (Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, 2012) Dit probleem is lastig te bestrijden, maar er moet wel rekening gehouden mee worden bij het analyseren van een bedrijf. Er zijn echter genoeg manieren om de werknemer fit te houden, zoals al besproken is in het gezondheids gedeelte van dit onderzoek. Een voorbeeld is te vinden in een presentatie van [Heineken](#) over ploegendiensten.

Fysieke en fysieke factoren

Bij fysieke en fysieke factoren zijn de grootste verschillen per sector waar te nemen. Hier zullen we in dit deel hoofdstuk dus vooral naar kijken.

Werkhouding

Een verkeerde werkhouding is een belangrijke oorzaak van lichamelijke klachten. Hierin kunnen zowel de statische als de dynamische houding schadelijk zijn. Bij veel beroepen wordt van werknemers verwacht telkens dezelfde actie uit te voeren, en juist dit herhaaldelijk uitvoeren van een taak kan het werk schadelijk maken voor de gezondheid. Voorbeelden van werk waarin men vaak een statische houding heeft zijn beroepen waarin je precisiewerk verricht, zoals bij chirurgen en lassers. Ook beeldschermwerk is vaak statisch. Dynamisch werk is bijvoorbeeld het geval bij kappers, metselaars en schilders. Binnen sectoren waarin deze houdingen voor komen, zal men zich bewust moeten zijn voor de gevolgen van de manier van werken en hier rekening mee moeten houden.

Geluid

Beroepen die veel te maken hebben met hoge geluidsniveaus zijn hout- en metaalbewerkers, bouwvakkers, vrachtwagenchauffeurs, defensiepersoneel, politieagenten, boeren, diskjockeys en musici (leden van orkesten). Ook in minder voor de hand liggende sectoren komt soms schadelijk geluid voor. Zoals in zwembaden, gymnastieksalen, recreatiecentra en kinderdagverblijven. Of het geluid op een werkplek schadelijk is, is afhankelijk van het geluidsniveau en de tijd dat een werknemer hieraan blootstaat. Voor een werkdag van acht uur ligt de schadegrens bij een dagelijkse blootstelling van 80 dB(A). (Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, 2008)

In beroepen waarin men regelmatig deze grens haalt, zal extra zorg moeten worden gegeven aan het beschermen van de werknemer, aangezien (permanente) gehoorschade kan leiden tot langdurig verzuim.

Hulpmiddelen

Middelen die de veiligheid en gezondheid van werknemers beschermen zijn onmisbaar binnen bepaalde bedrijven. Hieronder zullen een paar van deze hulpmiddelen besproken worden. Het hebben van deze hulpmiddelen zal het verzuim aanzienlijk terugdringen en is in veel gevallen verplicht (in de RI&E).

Werken op hoogte

Het werken op hoogte (zoals pannendekkers), brengt extra risico's met zich mee. Deze risico's kunnen bestreden worden met verschillende hulpmiddelen. Deze hulpmiddelen moeten daarom aanwezig zijn bij bedrijven die werk op hoogte aanbieden.

Transportmiddelen

Het werken met transportmiddelen, waarbij werknemers vaak lange tijden achter elkaar zitten, zorgt voor een statische werkhouding. Bovendien kunnen trillingen hier een rol spelen. Deze factoren kunnen met hulpmiddelen bestreden worden. Hierbij valt te denken aan speciale stoelen en regelmatige korte pauzes. Ergonomie is hierin belangrijk.

Naast deze sectorspecifieke factoren is het ook handig om te kijken naar de verzuimpercentages per sector. Deze worden bijgehouden door het CBS en kunnen als referentie dienen voor bedrijven in een sector. Er zijn echter binnen de sectoren nog veel verschillen, waardoor dit niet als streefcijfer gezien moet worden. Het kan echter wél (net als de hiervoor besproken Verbaan-norm) meegenomen worden in de analyse van het bedrijf. De precieze percentages staan vermeld in bijlage 4 (Centraal Bureau voor de Statistiek, 2012).

2.3 Het raamwerk

Nu de relevante theorie verzameld is, moet deze informatie nog georganiseerd worden. Deze stap wordt in de literatuur over verzuim nog niet vaak gemaakt, men kiest vaak een bepaald aspect van verzuim en richt zich daar dan op.

Er is nog geen overzicht beschikbaar waarin alle factoren worden weergegeven. Dit komt ook door de abstracte formulering van verzuim, waardoor een definitief, allesomvattend overzicht waarin alle aspecten van verzuim besproken worden zeer lastig te realiseren is. Bovendien ontwikkeld de wereld van verzuim zich er snel, waardoor nieuwe inzichten en aanpakken elkaar snel opvolgen.

Er zal via het raamwerk geprobeerd worden om juist die factoren eruit te halen die door het bedrijf beïnvloed kunnen worden. Dit 'beïnvloedbare verzuim' zal uiteindelijk geanalyseerd moeten worden in het model. Zo zal de factor 'geslacht' niet meer besproken worden, aangezien deze factor niet genoeg invloed heeft op het verzuim. Bovendien is het discrimineren op geslacht niet toegestaan. De beschrijving van de invloed op het verzuim is kort gehouden, om zo het raamwerk overzichtelijk te houden. Voor de uitgebreidere beschrijving van een factor, zal de desbetreffende factor in de literatuurstudie bekeken moeten worden.

Het uiteindelijke raamwerk dat uit het onderzoek naar voren is gekomen:

Verzuim-beïnvloedende factoren binnen een bedrijf	Factor	Invloed op verzuim (negatief)	Mogelijke oplossing(en)
Organisatorische factoren	Protocollen	Onduidelijkheid en het geven van te weinig informatie kan leiden tot gevaren voor werknemers. Bovendien kan het gebrek aan sturing leiden tot desinteresse bij werknemers, waardoor de kans op verzuim groter wordt.	Het instellen (en goed bijhouden) van protocollen. Dit zorgt voor duidelijkheid en bewustwording van personeel. Er zijn verschillende protocollen die sturing en bescherming geven aan werknemers, zoals de RI&E en het verzuimprotocol.
	Verzuimbeleid	Zonder verzuimbeleid is het niet mogelijk toezicht te houden op het verzuim binnen het bedrijf. Hierdoor zullen eventuele veroorzakers van verzuim minder snel aan het licht komen en kunnen deze veroorzakers dus ook niet aangepakt worden.	Het inzichtelijk maken van verzuim geeft manieren om personeel aan te spreken op gedrag, bovendien kunnen veroorzakers van verzuim (knelpunten) aangepakt worden. Verzuimregistratie en verzuimgesprekken zijn een belangrijk onderdeel van een verzuimbeleid.
	Gezondheids-initiatieven	Ongezonder leven leidt tot een grotere kans op verzuim. Als werkgever zit je hier niet op te wachten. Wanneer gezond leven niet gestimuleerd wordt vanuit het beleid, kan dit het verzuim negatief beïnvloeden.	Een gezondere visie vanuit de organisatie en initiatieven hierin zorgen voor gezonder personeel. Denk aan een fietsplan, het stimuleren van beweging op de werkplek, etc.
	Bedrijfscultuur	De cultuur binnen een organisatie beïnvloedt werknemers. Een cultuur waarin werknemers niet gestimuleerd worden zich goed in te zetten, zal op den duur leiden tot een hoger verzuim.	Motivatatie en inspiratie van personeel zorgt voor actief en betrokken werknemers. Dit kan via beloning voor goed werk, het straffen van slecht gedrag en verzuim- en activeringsgesprekken.

Arbeids-omstandigheden:	Fysieke belasting	Tillen, trillingen en houdingen vallen onder fysieke belasting. De risico's van deze belasting worden over het algemeen al in de RI&E behandeld. Toch blijft de belasting een belangrijke oorzaak van verzuim.	Om de impact van fysieke belasting zo veel mogelijk te beperken is het gebruik van een RI&E niet genoeg, er moet constant gelet worden op verbeterpunten. Het instellen van duidelijke protocollen helpt hierbij.
	Fysische belasting	Fysische factoren zijn de ruimte en omgeving waarin wordt gewerkt en de apparatuur die worden gebruikt. Deze omgevingsfactoren kunnen een effect hebben op het lichaam als men zich niet bewust is van de gevaren.	Elke fysische belastingsfactor zal afzonderlijk behandeld moeten worden. Ook hierbij worden veel factoren al aangepakt in de RI&E, maar elke verbetering kan leiden tot gezonder, gemotiveerder personeel. Zo kunnen extra lampen in een donkere werkplaats de werksfeer positief beïnvloeden.
	Psychosociale belasting	Psychosociale belasting wordt vaak onderschat. Toch zijn de werkdruk en de werksfeer (spanningen en conflicten), belangrijke veroorzakers van verzuim.	Psychosociale belasting is grotendeels onderdeel van de cultuur binnen een bedrijf. Mochten hier knelpunten zitten, dan is het aanpakken van de cultuur binnen het bedrijf de oplossing.
Sociaal demografische factoren	Leeftijd	Oudere werknemers hebben gemiddeld een hoger verzuimpercentage.	Gebruik maken van ontzie- en stimuleringsmaatregelen, zoals extra vrije dagen of taakverlichting.
	Opleidingsniveau	Laag opgeleide werknemers hebben gemiddeld een hoger verzuimpercentage.	Dit is bijna niet te beïnvloeden binnen een bedrijf /sector, eventueel door middel van (interne) scholing te verbeteren.
	Historie	Werknemers met een historie van verzuim hebben een groter risico op verzuim.	Inzichtelijk maken van veelverzuimers geeft handvaten voor een aanpak. Verzuim- en activeringsgesprekken kunnen hier een oplossing bieden.
	Gezondheid werknemer: - Beweging - Roken - Alcoholgebruik - Voeding - Ontspanning	Zie ook gezondheidsinitiatieven; een gezonde werknemer zal minder verzuimen. Het is dus belangrijk dat de werknemer bewust is van de risico's van een ongezonde levensstijl, niet alleen voor hem, maar ook de werkgever.	Op elk onderdeel van BRAVO zijn er methoden om werknemers te stimuleren gezonder te gaan leven. Denk bijvoorbeeld bij voeding aan gezonde lunches, of bij beweging aan lunchwandelen.
	Ploegendiensten	Werken in ploegendiensten verhoogt de kans op verzuim.	Een goede gezondheid zorgt voor een betere weerstand tegen de onregelmatige werktijden. Bovendien kan voorlichting helpen bij het voorkomen van verzuim.

Sectorspecifieke factoren	Specifieke arbeidsomstandigheden	Sectorspecifieke arbeidsomstandigheden vereisen extra aandacht. Denk hierbij aan het werken op hoogte of het werken met gevaarlijke stoffen. Deze risico's moeten gecontroleerd worden.	Bewustzijn over de specifieke gevaren binnen de eigen sector is van groot belang. Preventie van verzuim door middel van bescherming en voorlichting helpt hier aan mee.
	Hulpmiddelen	Het niet tot je beschikking hebben van de juiste hulpmiddelen kan leiden tot onnodig verzuim en zelfs gevaar voor de gezondheid van je werknemers.	Er zijn veel hulpmiddelen beschikbaar die het werk minder zwaar maken. Het hebben van deze hulpmiddelen zorgt voor een lager verzuim.

Tabel 7: Verzuimbeïnvloedende factoren binnen een bedrijf

Hoofdstuk 3: De analysetool

Het doel van dit onderzoek was het opstellen van een methode om bedrijven gestructureerd te analyseren op het gebied van verzuim. Om tot deze methode (in dit onderzoek ook wel model of tool genoemd) te komen is eerst uitgebreid onderzoek gedaan naar de factoren die verzuim beïnvloeden, zowel op persoonlijk- als bedrijfsniveau. In dit hoofdstuk wordt de verkregen literatuur gebruikt om het model op te stellen.

Dit model wordt verderop in het hoofdstuk nog verder aangepast met op- en aanmerkingen van de verzuimmanagers van du Gardijn B.V. Deze meningen worden niet gelijk meegenomen, omdat de focus van dit onderzoek ligt op literatuur. Ik vind de ervaring en mening van deze managers echter dermate belangrijk dat deze wel verwerkt worden in het uiteindelijke model.

De deelvraag die in dit hoofdstuk beantwoord zal worden is de volgende:

Op welke manier is dit model zo overzichtelijk mogelijk weer te geven?

De opbouw van dit hoofdstuk zit er als volgt uit:

- Eerst zal de operationalisatie van de verschillende begrippen en theorieën besproken worden. Hierbij is het raamwerk dat in hoofdstuk 2 is opgesteld het belangrijkste aanknopingspunt.
- Hierna zal het ontwerp van het model besproken worden. Eerst wordt de ontwerpkeuze besproken, waarna ook andere eigenschappen van het model uitgelegd zullen worden. Dit wordt aan de hand van voorbeelden gedaan. Het model zelf is te vinden bij de bijlagen.
- Vervolgens zal het uit model dat uit de theorie is ontstaan, gespiegeld worden aan de praktijk. Dit wordt gedaan door vanuit de praktijkervaring van de casemanagers te kijken naar de analysetool, en eventuele aanpassingen uit te voeren.

3.1 Operationalisatie

Voordat met het ontwerpen van het model begonnen kan worden, zullen eerst alle begrippen duidelijk gedefinieerd en 'geoperationaliseerd' (ofwel meetbaar) moeten worden. Dit om eventuele verwarring bij het beantwoorden van de vragenlijsten te voorkomen en de uitkomsten zo betrouwbaar mogelijk te houden. Het doel hierbij is om de 'vage' begrippen die uit de theorie naar voren zijn gekomen zo te formuleren dat er gerichte vragen over gesteld kunnen worden.

Zoals al aangegeven in de inleiding bij dit hoofdstuk is hierin het opgestelde raamwerk het uitgangspunt. In dit raamwerk staan namelijk al de factoren die bekeken moeten worden op een rij, waardoor het model achter de stand van zaken op het gebied van deze punten zal moeten achterhalen. Het raamwerk is al opgesteld uit de factoren die beïnvloed kunnen worden vanuit het bedrijf, waardoor er verder geen andere factoren meer van invloed horen te zijn.

Concreet is een begrip op de volgende manier geoperationaliseerd:

- Neem een factor uit het raamwerk (bijvoorbeeld protocollen).
- Haal uit de literatuur de verschillende onderdelen waaruit de factor protocollen bestaat (de verschillende protocollen die aanwezig moeten zijn).
- Zet deze onderdelen op een rij, elk onderdeel zal apart behandeld moeten worden (vraag naar het verzuimprotocol, vraag naar de RI&E, etc.).
- Zorg dat de antwoorden op de vragen gemakkelijk te verwerken zijn.

3.2 De analysetool

Na de operationalisatie wordt het tijd om de (nu meetbare) begrippen te verwerken in een model waarmee de analyse uiteindelijk gedaan kan worden. Hiervoor heb ik eerst een concept van de tool ontworpen, om deze als leidraad voor het uiteindelijke model te gebruiken. Dit concept is weer gebaseerd op het theoretische raamwerk en behandelt dezelfde stappen. Het volledige concept is te vinden in bijlage 9.

Voordat er echter kan worden begonnen met het uiteindelijke model, moeten eerst de wensen van du Gardijn Verzuimmanagement bekeken worden. Het succes van het model zal namelijk grotendeels bepaald worden door de 'fit' met de organisatie.

Zoals al in de inleiding vermeld moet het model gebruikt worden om bedrijven op het gebied van hun verzuim te analyseren. Dit moet gedaan kunnen worden door een medewerker van du Gardijn Verzuimmanagement (een casemanager) en dit moet binnen een afspraak/gesprek met een leidinggevende binnen het bedrijf gedaan kunnen worden. Na de analyse zou men graag zo snel mogelijk met het advies willen komen, het liefst direct. Hiernaast zou men graag de analyse periodiek uit willen voeren (bijvoorbeeld elk jaar).

Deze wensen leggen een aantal beperkingen aan het model:

- Vragen moeten zo beknopt mogelijk
- De vragen moeten zonder al te veel verdere uitleg beantwoord kunnen worden
- Het model moet naderhand gemakkelijk aangepast kunnen worden (na mijn vertrek)
- Het model moet vaker toepasbaar zijn op hetzelfde bedrijf
- Elke vraag die gesteld wordt moet relevant zijn voor het bedrijf

Al deze wensen maken het ontwerp van het model een stuk moeilijker. In de deelhoofdstukken die hierna komen, heb ik geprobeerd mijn keuzes bij het ontwerp zoveel mogelijk uit te leggen.

3.2.1 Welk model

Bij het ontwerp van het model heb ik geprobeerd een zo simpel mogelijk ontwerp te kiezen, om zo het gebruiksgemak zo makkelijk mogelijk te houden. Hierdoor is de keuze gevallen op een simpele tabelstructuur, waarin links de vraag gesteld wordt en rechts het antwoord hierop ingevuld kan worden. Een voorbeeld is hiernaast te zien:

Aanwezige protocollen

Is er een RI&E aanwezig? ☐ nee ☐ ja

Een ander voordeel van deze manier van werken is het gemak waarmee eventuele aanpassingen later gedaan zouden kunnen worden. Een laagdrempelige aanpak garandeert dat een medewerker van du Gardijn met een beetje kennis van Microsoft Word (waar wel van uitgegaan mag worden), al het model aan zal kunnen passen. Hierdoor stijgt de waarde van het model, omdat zo de houdbaarheid van ervan vergroot wordt. Ook de tijd die nodig is voor de beantwoording van de vragen wordt hiermee beperkt.

Een nadeel van dit soort modellen is dat er verder geen ruimte is voor nuances of opmerkingen, het antwoord op een bepaalde vraag is positief of negatief. Dit maakt verdere analyse lastig, maar in het kader van tijdsbesparing heb ik toch voor deze manier van werken gekozen.

Ook het samenstellen van de resultaten van de vragen moet snel en gemakkelijk kunnen gebeuren. Om dit te kunnen realiseren, heb ik in overleg gekozen om hierbij het stoplicht-model te gebruiken. Dit model maakt gebruik van de verschillende kleuren van een stoplicht om de urgentie van een bepaald punt aan te geven; groen is goed, oranje een aandachtspunt en rood een kritiek knelpunt. Door het gebruik van dit model zal na de analyse gelijk te zien zijn waar de kritieke punten liggen. Helaas zal de kleur van het stoplicht (oftewel de urgentie) nog wel handmatig ingevuld moeten worden, door de keuze van du Gardijn om het model op papier te willen hebben.

3.2.2 De uitwerking

Voor de opmaak van het model heb ik gekozen om de opmaak van een ander model aan te houden. Dit model is al in gebruik bij du Gardijn Verzekeringen, waardoor het model al wat vertrouwd aan zal voelen. Deze opmaak is zeer simpel; elke factor wordt besproken in een aparte tabel, waarbij aan de linkerkant een vraag staat en aan de rechterkant het antwoord gegeven kan worden.

De uitslagen van de analyse worden aan het eind van het inventarisatieformulier op twee aparte pagina's nog eens weergegeven. Op deze pagina's zal ook het stoplichtmodel te vinden zijn.

3.3 Praktijkervaring

In dit hoofdstuk wordt gekeken naar de mening van de casemanagers (of verzuimbegeleider) bij du Gardijn Verzuimmanagement. Zij kunnen vanuit hun ervaring een mening geven over het theoretische kader van het model en eventueel praktische factoren die niet in de theorie naar voren komen aangeven. Omdat de casemanagers ook degene zijn die het model uiteindelijk moeten gaan gebruiken, hecht ik hier veel waarde aan. Bovendien zijn de (praktische) factoren een goede aanvulling en zullen deze factoren bijdragen aan de betrouwbaarheid en volledigheid van de analyse. De informatie in dit hoofdstuk is verkregen uit overleg met de twee casemanagers (en dan vooral mijn stagebegeleider). De uitkomsten van dit overleg wordt in het eerste gedeelte van dit hoofdstuk behandeld, waarna in het tweede gedeelte de aanpassingen die vervolgens gedaan zijn aan het model worden besproken. Hier zal bovendien kort ingegaan worden op de laatste deelvraag, namelijk hoe de uitkomsten van de analyse gebruikt kunnen worden in toekomstige analyses.

3.3.1 Terugkoppeling met de verzuimbegeleider

De casemanagers waren over de opzet van het model zeer tevreden. Door het aanhouden van een duidelijke structuur leek het model gemakkelijk te gebruiken. Het gebruik van de Ja / Nee vragen vonden ze een goed idee om als methode te gebruiken.

Een belangrijke opmerking die werd geplaatst is dat er nog meer nadruk op de hoeveelheid tijd moest komen te liggen; deze moest zo kort mogelijk zijn. Om dit te kunnen realiseren kwam mijn stagebegeleider met het idee om nog meer factoren in te delen bij de sectorspecifieke factoren. Hierdoor kon de tijd die nodig was verder beperkt worden. Er is toen de keuze gemaakt om de factoren die de arbeidsomstandigheden beschrijven voor het grootste gedeelte naar het sectorspecifieke deel te verplaatsen, aangezien er al verschillen zijn in arbeidsomstandigheden per sector.

3.3.2 Gebruik van gegevens in toekomstige analyses

Na de analyse blijven de resultaten over. Met deze resultaten zal men vervolgens aan de slag kunnen gaan binnen het bedrijf. Hier valt een groot deel van de winst te behalen voor du Gardijn Verzuimmanagement. De resultaten kunnen namelijk gebruikt worden om het bezochte bedrijf gericht te helpen bij het verbeteren van de aanpak van verzuim. Hierbij kan gedacht worden aan cursussen (aan het management én het personeel), het helpen bij het opstellen van protocollen en hulp bij gesprekken met het personeel. Deze extra mogelijkheden bieden du Gardijn de kansen om de klant meer service te bieden, waardoor een concurrentievoordeel ontstaat.

De resultaten van de eerste analyse van het bedrijf, moeten in verdere analyses als uitgangspunt gaan dienen. De eerste analyse zal een 'nulpunt' zijn voor het bedrijf, waarna daarna regelmatig (jaarlijks) de belangrijkste knelpunten weer bekeken kunnen worden. Het overzicht aan het eind van het model kan voor dit doel gebruikt worden, aangezien daar alle gevonden knelpunten op een rij komen te staan. Helaas kunnen de resultaten nog niet automatisch gedigitaliseerd worden, omdat du Gardijn nog graag de analyse op papier uit wil voeren.

Hoofdstuk 4: Conclusie

De hoofdvraag van het onderzoek was: *Op welke manier kan du Gardijn klanten systematisch een hoeveelheid vragen voorleggen, waaraan de huidige situatie van het bedrijf getoetst kan worden?*

Deze vraag is vervolgens opgedeeld in deelvragen, namelijk:

- *'Welke onderwerpen zijn relevant om het verzuim binnen een bedrijf te analyseren?'*,
- *'Op welke manier is dit model zo overzichtelijk mogelijk weer te geven?'*
- en de laatste deelvraag *'Hoe kunnen de resultaten optimaal gebruikt worden in toekomstige analyse?'*.

De deelvragen zijn beantwoord in de hoofdstukken, waarbij elke deelvraag in een apart hoofdstuk is behandeld.

De deelvragen beantwoorden gezamenlijk de hoofdvraag, door de informatie die uit de literatuur naar voren is gekomen om te zetten in een bruikbaar model. Het ontwerp van dit model is uitvoerig besproken, waarbij ik zoveel mogelijk heb geprobeerd mijn keuzes te verantwoorden. Het uiteindelijke product is daarom naar mijn mening ook echt bruikbaar bij de analyse van bedrijven. Dit betekent echter niet dat er geen verbeterpunten meer zijn (kijk hiervoor bij verder onderzoek). Deze punten konden om verschillende redenen op dit moment nog niet in het model verwerkt worden, soms door tijdsdruk en soms om praktische redenen.

Zoals al besproken in de inleiding is verzuim een lastig te omvatten begrip. Hierdoor zullen niet alle factoren die het verzuim beïnvloeden in dit onderzoek genoemd zijn. Toch heb ik getracht de belangrijkste factoren te verwerken in het model. De wereld van verzuim is een immer groeiend gebied, waar nieuwe aanpakken en ontwikkelingen elkaar snel opvolgen.

Een conclusie die ik nog aan de hand van de theorie kan stellen, heeft te maken met de RI&E (risicoinventarisatie en -evaluatie). In een RI&E worden al zeer veel risico's van werknemers besproken en aangepakt. Hierdoor worden al veel factoren die verzuim kunnen veroorzaken behandeld. Het instellen en onderhouden van een RI&E is echter vooral voor de kleinere bedrijven behoorlijk duur, waardoor dit niet altijd goed wordt gedaan. Daarom zullen de factoren die in een RI&E staan ook besproken worden in het model.

Wetenschappelijke / praktische waarde

De wetenschappelijke waarde van dit onderzoek is vooral te vinden in het opgestelde (theoretische) raamwerk. Het ontworpen model voor du Gardijn (de analysetool), heeft een minder wetenschappelijk karakter. Dit komt mede door de vele voorwaarden die er vanuit het bedrijf aan de analyse werden gesteld. De praktische waarde van het model voor de opdrachtgever is hierdoor aanwezig, aangezien men het model zo kan gaan gebruiken. Het raamwerk kan als referentie- of vergelijkingsmateriaal dienen bij verder onderzoek. De betrouwbaarheid van de gevonden literatuur is zo hoog mogelijk gehouden. De gebruikte bronnen komen van overheidsinstellingen of wetenschappelijke onderzoeken.

De praktische waarde van de analysetool voor andere bedrijven is door de vele aanpassingen vanuit du Gardijn wat lager, het blijft echter nog steeds een goede manier om duidelijk en snel een overzicht te krijgen van de knelpunten binnen een bedrijf op het gebied van verzuim. Het raamwerk kan bovendien overgenomen worden door bedrijven, waarna men vervolgens zelf een analysetool naar hun eigen wensen samen zouden kunnen stellen. Hierbij kan het concept van de analysetool

(bijlage 7, 8) als uitgangspunt genomen worden. De verdere invulling kan dan zo breed worden als men zelf graag zou willen.

Verder onderzoek

Bij verder onderzoek kan gekeken worden naar de precieze beantwoording van deelvraag 3, aangezien deze in dit onderzoek onderbelicht is gebleven. Hierbij kan gedacht worden aan het gebruik van Excel om de uitkomsten van de analyse te automatiseren, dit was nu nog niet mogelijk aangezien men het model alleen op papier wilden gaan gebruiken. Mocht dit in de toekomst veranderen, dan is het gebruik van Excel een goede volgende stap om te onderzoeken. Naast het onderzoek naar het gebruik bij herhaaldelijk bezoek aan een bedrijf, zou er ook nog gekeken kunnen worden naar andere, soortgelijke, onderzoeken. Door een vergelijkend onderzoek kunnen factoren eventueel aangepast of toegevoegd worden, om zo het model zo compleet mogelijk te maken. Ook kan men in gesprek gaan met de bedrijven over de analysetool. Men zou advies kunnen vragen aan de OR, managers of HR-afdeling van de bedrijven, om zo tot een completer advies te kunnen komen.

Discussie

Voor een werkgever of directie zijn andere aspecten van ziekteverzuim en verzuimbeheersing van belang dan bijvoorbeeld voor de werknemers, het management, de bedrijfs- of verzekeringsarts (De Winter, Buijs & Verhagen, 1990). Dit kan de opvattingen van de geïnterviewde persoon veranderen. Een interview met een werknemer of een HR-manager, de mensen die dicht bij de werkvloer staan, zal een heel andere kijk op de organisatie geven dan een interview met een directielid. Dit verschil komt de betrouwbaarheid van het model niet ten goede. Hier moet rekening gehouden mee worden bij het gebruik van het inventarisatieformulier (bijvoorbeeld door standaard naar een HR-manager te vragen).

Tijdens het onderzoek is de zorgverzekeraar CZ reclame gaan maken voor een eigen verzuimanalyse, waarbij een Bedrijf & Gezondheidsadviseur⁵ de analyse uitvoert. Deze analyse heeft veel overeenkomsten met de uitkomsten van dit onderzoek, waaruit zou kunnen blijken dat het onderzoek dat hierin beschreven is minder wetenschappelijke waarde zou hebben. Naast CZ zullen er nog wel meer modellen bestaan, waardoor dit toch al het geval zal zijn. Bovendien is dit onderzoek los van het onderzoek van CZ uitgevoerd, waardoor een vergelijking tussen de twee modellen misschien zelfs een mooi verder onderzoek zou kunnen vormen in de toekomst.

⁵ <http://www.cz.nl/werkgever/verzuim-begeleiden/duurzame-inzetbaarheid/bedrijf-en-gezondheidsadviseur>

Bibliografie

- (RIVM), G. C. (2007). *Wat is ziekteverzuim en arbeidsongeschiktheid?* Opgeroepen op Juni 8, 2012, van Nationaal Kompas Volksgezondheid: <http://www.nationaalkompas.nl/gezondheid-en-ziekte/functioneren-en-kwaliteit-van-leven/ziekteverzuim-en-arbeidsongeschiktheid/wat-is-ziekteverzuim-en-arbeidsongeschiktheid/>
- ARBOpodium, H. (2007). *De Risico-inventarisatie & Evaluatie (RI&E)*. Opgeroepen op Augustus 2012, van ARBOpodium.nl: <http://www.arbopodium.nl/default.asp?path=vppioqsq>
- Baal PHM van, H. R. (2006). *Zorgkosten van ongezond gedrag. Zorg voor euro's - 3*. Bilthoven: RIVM.
- Centraal Bureau voor de Statistiek. (2012). *Ziekteverzuimpercentage; bedrijfstakken (SBI 1993) en bedrijfsgrootte*. Den Haag / Heerlen: Centraal Bureau voor de Statistiek.
- Dijk FJH van, D. M. (1990). Herwaardering model belasting-belastbaarheid. *Tijdschrift Sociale Gezondheidszorg* 68, 3-10.
- du Gardijn. (2001). *dugardijn.nl/verzekeringen*. Opgeroepen op Mei 16, 2012, van du Gardijn.nl: www.dugardijn.nl
- du Gardijn B.V. (sd). *du Gardijn Dienstenwijzer*. Opgeroepen op Mei 4, 2012, van duGardijn.nl: <http://dugardijn.nl/images/stories/dienstenwijzer%20definitief%202.pdf>
- Evers, H. (2003). *Wet Verbetering Poortwachter: Handleiding voor de praktijk*. Alphen aan den Rijn: Kluwer.
- FNV Formaat. (2012). *Schema Wet verbetering Poortwachter*. Opgeroepen op Mei 4, 2012, van FNVformaat.nl: <http://www.fnvformaat.nl/Producten%20en%20diensten/Kennisbank/Arbo%20en%20milieu/Schema%20Wet%20Verbetering%20Poortwachter.aspx>
- Gulik, E. v. (2005). *Het Verzuimgesprek, the Absenteeism Conversation*. Bloomington: AuthorHouse.
- Herpt, M. v. (2003). *De Verbaannorm, een exploratief onderzoek naar een ziekteverzuimnorm en de invloed daarop van psychologische factoren*. Tilburg: Universiteit van Tilburg.
- Hoeymans N, M. J. (2010). *Gezondheid en determinanten. Deelrapport van de Volksgezondheid Toekomst Verkenning 2010 Van gezond naar beter*. Bilthoven: RIVM.
- Hopstaken, L. E. (1994). *"Willens en wetens": ziekmelden als beredeneerd gedrag*. Meppel: Krips Repro.
- Jehoel-Gijsbers G, L. F. (2007). *Ontwikkelingen in omvang van ziekteverzuim en arbeidsongeschiktheid*. Den Haag: SCP.
- Klein Hesselink J, H. W. (2010). *Ziekteverzuim in Nederland in 2009*. Hoofddorp: TNO.

- Koppes L, V. E. (2010). *Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden 2009: Methodologie en globale resultaten*. Hoofddorp: TNO: Kwaliteit van leven.
- Kuunders MMAP (RIVM), L. M.-i. (2012, juni 14). *Wat zijn de mogelijke gezondheidsgevolgen van alcoholgebruik?* Opgeroepen op September 7, 2012, van Nationaal Kompas Volksgezondheid, versie 4.8:
<http://www.nationaalkompas.nl/gezondheidsdeterminanten/leefstijl/alcoholgebruik/wat-zijn-de-mogelijke-gezondheidsgevolgen-van-alcoholgebruik/>
- Kyröläinen, H. H. (2008). Physical fitness, BMI and sickness absence in male military personnel. *Occupational Medicine*, 251-256.
- Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. (2008). *Schadelijk geluid: Informatie voor werknemers en werkgevers*. Den Haag: Ministerie van SZW.
- Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. (2012). *Arbeidsomstandigheden; Onderwerpen*. Opgeroepen op Juni 13, 2012, van Arboportaal.nl: Alles over arbeidsomstandigheden:
<http://www.arboportaal.nl/onderwerpen>
- Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. (2012). *Ploegendienst*. Opgehaald van Arboportaal.nl: <http://www.arboportaal.nl/onderwerpen/arbowed--en--regelgeving/arbeidstijden/ploegendienst.html>
- Poortwachtersloket. (2010). *Poortwachtersloket: Wet verbetering Poortwachter*. Opgeroepen op May 20, 2012, van Poortwachtersloket:
http://www.poortwachtersloket.nl/Informatie/Wet_Verbetering_Poortwachter.aspx
- Propper KI, B. I. (2005). *Body@Work: Naar een gericht BRAVO-beleid door bedrijfsartsen*. Amsterdam: TNO-VUmc.
- Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieu. (2007). *Ziektelast van ongunstige arbeidsomstandigheden in Nederland*. Bilthoven: Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieu (RIVM).
- Sels L., D. W. (2002). De meerwaarde van HRM in kleine en middelgrote ondernemingen. *Tijdschrift voor HRM*, 61-86.
- Steunpunt RI&E. (sd). *Steunpunt RI&E: Informatie voor bedrijven*. Opgeroepen op Mei 22, 2012, van Steunpunt RI&E: <http://www.rie.nl/informatie-voor-bedrijven>
- Surgeon General. (2004). *The Health Consequences of Smoking: A report of the Surgeon General*. Surgeon General.
- TNO. (2012). *Arbobalans 2011: Kwaliteit van de arbeid, effecten en maatregelen in Nederland*. Zaandam: TNO.
- TNO Arbeid. (-). *Meer winst met bewegen*. TNO Arbeid.

Tompa, E. (2002). The impact of health on productivity: empirical evidence and policy implications. *The Review of Economic Performance and Social*, -.

Torrington, D. H. (2008). *Human Resource Management*. Harlow: Pearson Education Limited.

U.S. Department of Health and Human Services Centers for Disease Control and Prevention. (-). *Making your workplace smokefree: A decision maker's guide*. -: Office on Smoking and Health.

van Cruchten, J. (1997, april). Ziekteverzuim; uitkomsten van de Enquête beroepsbevolking, 1992-1995. *Sociaal-economisch maandstatistiek*.

van der Ham, T. (2012). *De Verzuimpolitie*. ZEMBLA.

Verbaan, D. (1991). *Verlaag het ziekteverzuim, een praktische handleiding*. Groningen: Wolters-Noordhoff.

Westerveld, H. (2012). Het gezondste ziekenhuis van Nederland; aanpak verzuimreductie MC Groep. *Congres Verzuimbeleid nieuwe stijl* (p. 39). Breukelen: Gezond in Bedrijf.

Lijst van figuren en tabellen

Lijst van figuren

Figuur 1: <i>De huidige situatie bij Du Gardijn B.V.</i>	Blz. 8
Figuur 2: <i>De wenselijke situatie</i>	Blz. 8
Figuur 3: <i>Risicobeheersing: een schema waarin het concept van voorkomen van verzuim wordt uitgelegd.</i>	Blz. 10
Figuur 4: <i>Het 'belasting-belastbaarheidsmodel' van van Dijk et al</i>	Blz. 14
Figuur 5: <i>Een creatief plafond van een rokersruimte.</i>	Blz. 18
Figuur 6: <i>Verzuimpercentage naar leeftijdsgroep</i>	Blz. 19
Figuur 7: <i>Verzuimpercentage naar opleidingsniveau</i>	Blz. 20

Lijst van tabellen

Tabel 1: <i>Schema Wet verbetering Poortwachter (kort)</i>	Blz. 10
Tabel 2: <i>Fysieke belastingsfactoren</i>	Blz. 15
Tabel 3: <i>Fysische belastingsfactoren</i>	Blz. 15
Tabel 4: <i>Psychosociale belastingsfactoren</i>	Blz. 16
Tabel 5: <i>Maatregelen om ziekteverzuim bij ouderen terug te dringen</i>	Blz. 20
Tabel 6: <i>Kerncijfers ziekteverzuim naar kenmerken van werknemers</i>	Blz. 21
Tabel 7: <i>Verzuimbeïnvloedende factoren binnen een bedrijf</i>	Blz. 24

Bijlagen

1. Schema Wet verbetering Poortwachter

wanneer	actie	door wie
1 ^{ste} ziektedag	melding aan arbodienst / bedrijfsarts	werkgever
voor 6 ^{de} week	probleemanalyse + advies werkhervatting + herstel	arbodienst / bedrijfsarts
elke 6 weken	overleg	werkgever + werknemer + arbodienst / bedrijfsarts
voor 8 ^{ste} week	Plan van aanpak: doelen + activiteiten	werkgever + werknemer
vanaf 42 ^{ste} week	melding aan UWV	werkgever
1 jaar	eerstejaarsevaluatie	werkgever + werknemer
continu	uitvoeren Plan van aanpak en bijhouden re-integratiedossier, eventueel bijstellen Plan van aanpak. Logboek bijhouden	werkgever, werknemer, arbodienst / bedrijfsarts werknemer
Vanaf 87 ^{ste} tot 91 ^{ste} week (vlak voor 2 ^{de} jaar)	WIA-uitkering aanvragen bij UWV + re-integratieverslag samenstellen. Daarna beoordeling re- integratieverslag door UWV	werknemer + werkgever
2 jaar	WIA-uitkering: aanvang arbeidsongeschiktheid / ontslag	UWV

(FNV Formaat, 2012)

2. Artikel over de praktijken binnen VerzuimReductie

Het College Bescherming Persoonsgegevens (CBP) gaat onderzoek doen naar de werkwijze van commerciële verzuimbedrijven. Dat zegt voorzitter Kohnstamm van de privacy-waakhond in de ZEMBLA aflevering - [De verzuimpolitie](#).

Privacy gegevens op straat

De uitzending 'De verzuimpolitie' laat zien dat door de werkwijze van het grootste commerciële verzuimbedrijf van Nederland vertrouwelijke medische gegevens van werknemers 'op straat liggen'. Kohnstamm zegt daarover in ZEMBLA: *'Wij gaan indringend onderzoek doen om vervolgens vast te kunnen stellen: is het rechtmatig of onrechtmatig?'*.

P. Rodenburg, voorzitter van de Nederlandse Vereniging van Arbeids- en bedrijfsgeneeskunde, roept in ZEMBLA zijn leden op om niet met dergelijke verzuimbedrijven samen te werken.

VerzuimReductie in de fout

Sinds 2005 is de arbomarkt geprivatiseerd. Iedereen kan een verzuimbedrijf beginnen. Zo ook oud-autohandelaar M. Wenting. Hij is directeur van het grootste commerciële verzuimbedrijf van Nederland, Verzuimreductie.nl uit Hengelo, samen met oud- profvoetballer Jan van Halst, die er commercieel directeur is. ZEMBLA laat zien dat dit bedrijf structureel wetten en regels omtrent de privacy van zieke werknemers overtreedt.

Geen toezicht

Er is geen enkele instantie die toezicht houdt op dit soort bedrijven. Het CBP heeft over dit specifieke bedrijf klachten binnen gekregen, zo blijkt in ZEMBLA. Kohnstamm: *'We hebben twee geloofwaardige klachten binnen gekregen, waarover we op dit ogenblik met de desbetreffende organisaties in de weer zijn om een onderzoek op te starten.'*

100.000 zieke werknemers

Zieke werknemers en re-integratie kosten het bedrijfsleven veel tijd en veel geld. Verzuimreductie claimt dat, als je de verzuimadministratie aan hen uitbesteedt, zij de kosten en het verzuim fors kunnen terugbrengen. Grote bedrijven als de Bijenkorf, Kruidvat, Action en V&D maken hier sinds een paar jaar gebruik van. Verzuimreductie heeft inmiddels een potentieel van 100.000 zieke werknemers.

'Doktertje spelen'

De klachten gaan over de rol van de callcentermedewerkers die bij Verzuimreductie werken. Het verzuimbedrijf is geen arbodienst en de callcentermedewerkers zijn geen medici, maar ze bepalen wel of de ziekmelding terecht is, zo blijkt in ZEMBLA.

We tonen opnamen van telefonerende callcentermedewerkers die de hele dag zieke werknemers aan de telefoon hebben en 'uitvragen' over hun ziekte.

Geen beroepsgeheim

ZEMBLA heeft dossiers in handen die samengesteld zijn door callcentermedewerkers. Deze dossiers staan bol van medische gegevens. Deze gegevens zijn in te zien door de werkgever. We tonen ook aan dat psychologen hun intake-verslagen met ernstige psychologische problematiek van werknemers mailen naar de callcentermedewerkers van Verzuimreductie. Voorzitter Rodenburg van de NVAB schrikt hiervan: *'De casemanager heeft geen beroepsgeheim en het kan dus zo aan de werkgever worden meegedeeld. Op deze manier ligt het op straat'*, aldus Rodenburg in ZEMBLA.

Onwerkbare situatie

Bedrijfsartsen die worden ingehuurd door commerciële verzuimbedrijven, zeggen dat het een 'onwerkbare situatie' is. Directeur G. Maas van Arbo Extra hierover in ZEMBLA: *'Het is niet één verzuimbureau, we hebben in Nederland 500 of meer verzuimbedrijven. Wij zijn onderdeel van een verkeerd systeem. De wetgeving zit verkeerd in elkaar.'* De NVAB roept daarom in ZEMBLA haar leden op om niet met bedrijven zoals Verzuimreductie samen te werken. Rodenburg: *'Als je niet de NVAB-richtlijnen kan toepassen en als je niet de momenten zoals die zijn gedefinieerd in de wet verbetering Poortwachter kan toepassen, dan moet je er niet aan meewerken.'*

De directie van Verzuimreductie zegt in ZEMBLA 'de zaak uit te zoeken en navraag te doen binnen het bedrijf'.

Samenstelling en regie: Ton van der Ham.

Research: Manon Blaas.

Eindredactie: Kees Driehuis.

(van der Ham, 2012)

3. Onderwerpen van een RI&E

Het ARBOpodium geeft een opzet voor een RI&E: In een risico-inventarisatie en -evaluatie moet onder meer aandacht worden besteed aan de onderstaande onderwerpen (onderstaande punten vormen slechts een globaal overzicht, en is niet volledig) (ARBOpodium, 2007):

Arbozorg en organisatie van de arbeid

- Verzuimbeleid
- Plan van Aanpak en rapportage over de uitvoering
- Voorlichting en onderricht
- Toezicht door leidinggevenden
- Gedrag van werknemers
- Arbeidsongevallen
- Bijzondere categorieën werknemers (zoals uitzendkrachten, stagiaires, jeugdigen, zwangeren en thuiswerkers)

Bedrijfshulpverlening

- BHV-organisatie
- Noodplan, ontruiming en oefening

Inrichting arbeidsplaatsen

- Onderhoud, controle en keuring
- Voorzieningen in noodsituaties
- Werken op hoogte
- Pauzeruimten

Gevaarlijke stoffen en biologische agentia

- Beoordeling en beperking blootstelling;
- Opslag

Fysieke belasting

- Tillen, duwen, trekken, etc.
- Werkhouding
- Beeldschermwerk

Fysische factoren

- Klimaat
- Verlichting
- Geluid

Arbeidsmiddelen

- Beveiligingen / veiligheidsvoorzieningen
- Onderhoud en keuring arbeidsmiddelen
- Hijs- en hefwerktuigen
- Transportmiddelen

Persoonlijke beschermingsmiddelen (PBM)

- Noodzaak, keuze, beschikbaarheid en gebruik

Functie-inhoud en werkdruk

- Informatievoorziening over de werkzaamheden
- Werktempo
- Agressie en geweld, en seksuele intimidatie

Werk- en rusttijden

- Ploegendienst
- Nachtarbeid

Werknemers die (specifieke) risico's kunnen lopen

- Productiepersoneel
- Flexibele arbeidskrachten, uitzendkrachten etc.
- (Onder)aannemers
- Zelfstandigen
- Studenten, vrijwilligers en stagiairs
- Bezoekers
- Jonge werknemers

4. Stoplichtmodel trillingen op de werkvloer

Lichaamstrillingen

Trillingssterkte (a) in m/s^2	8 uur	4 uur	2 uur	1 uur	< ½ uur	< ¼ uur
< 0,25 m/s^2						
0,25 < (a) < 0,5 m/s^2						
0,5 < (a) < 0,7 m/s^2						
0,7 < (a) < 1,0 m/s^2						
1,0 < (a) < 1,4 m/s^2						
1,4 < (a) < 2,8 m/s^2						
> 2,8 m/s^2						

Hand-armtrillingen

Trillingssterkte (a) in m/s^2	8 uur	4 uur	2 uur	1 uur	< ½ uur	< ¼ uur
< 1,0 m/s^2						
1,0 < (a) < 2,5 m/s^2						
2,5 < (a) < 5,0 m/s^2						
5,0 < (a) < 10,0 m/s^2						
> 10,0 m/s^2						

Bron: <http://www.groothandelinlevensmiddelen.nl/index.php?id=98>

5. Berekening van de Verbaannorm

De verzuimnorm kan op de volgende wijze worden berekend (Herpt, 2003):

- Bepaal voor het bedrijf (of bedrijfsonderdeel) het aantal personen per cel. Noteer dit in de linkerbovenhoek van de cel zoals hieronder weergegeven.
- Bereken voor elke cel het minimum aantal verzuimers met behulp van de in de cel aangegeven norm. Noteer dit in de rechteronderhoek van het model zoals hieronder weergegeven.

Bijvoorbeeld:

In de cel functieniveau I en leeftijd 15-24 jaar staan 38 personen ingevuld. De verzuimnorm voor deze personeelsgroep is 7%. 7% van 38 personen is 2,7; dus rechtsonder wordt in deze cel 2,7 ingevuld.

- Tel van alle cellen de aantallen op die rechtsonder staan ingevuld (= som van het minimum aantal verzuimers).
- Tel van alle cellen de aantallen op die linksboven staan ingevuld (= het totaal aantal medewerkers).

Bereken nu de verzuimnorm op de volgende manier:

Som van het minimum aantal verzuimers _____ x 100% =%

Totaal aantal medewerkers

Functie-niveau	Leeftijd				
	I (15-24)	II (25-34)	III (35-44)	IV (45-54)	V (55-64)
I (LO)	38 <u>7</u> 2.7	42 <u>8</u> 3.4	36 <u>9</u> 3.2	18 <u>10</u> 1.8	6 <u>12</u> 0.7
II (MAVO / LBO)	26 <u>5</u> 1.3	59 <u>6</u> 3.5	45 <u>7</u> 3.2	25 <u>8</u> 2	5 <u>10</u> 0.5
III (HAVO / MBO)	1 <u>3</u> 0.03	20 <u>4</u> 0.8	20 <u>5</u> 1	11 <u>6</u> 0.7	3 <u>10</u> 0.3
IV (HBO)	- <u>1</u> -	5 <u>2</u> 0.1	7 <u>3</u> 0.2	5 <u>4</u> 0.2	1 <u>8</u> 0.08
V (WO)	- - -	- <u>1</u> -	5 <u>2</u> 0.1	2 <u>3</u> 0.06	1 <u>5</u> 0.05

Berekende verzuimnorm **381**
6.8
21

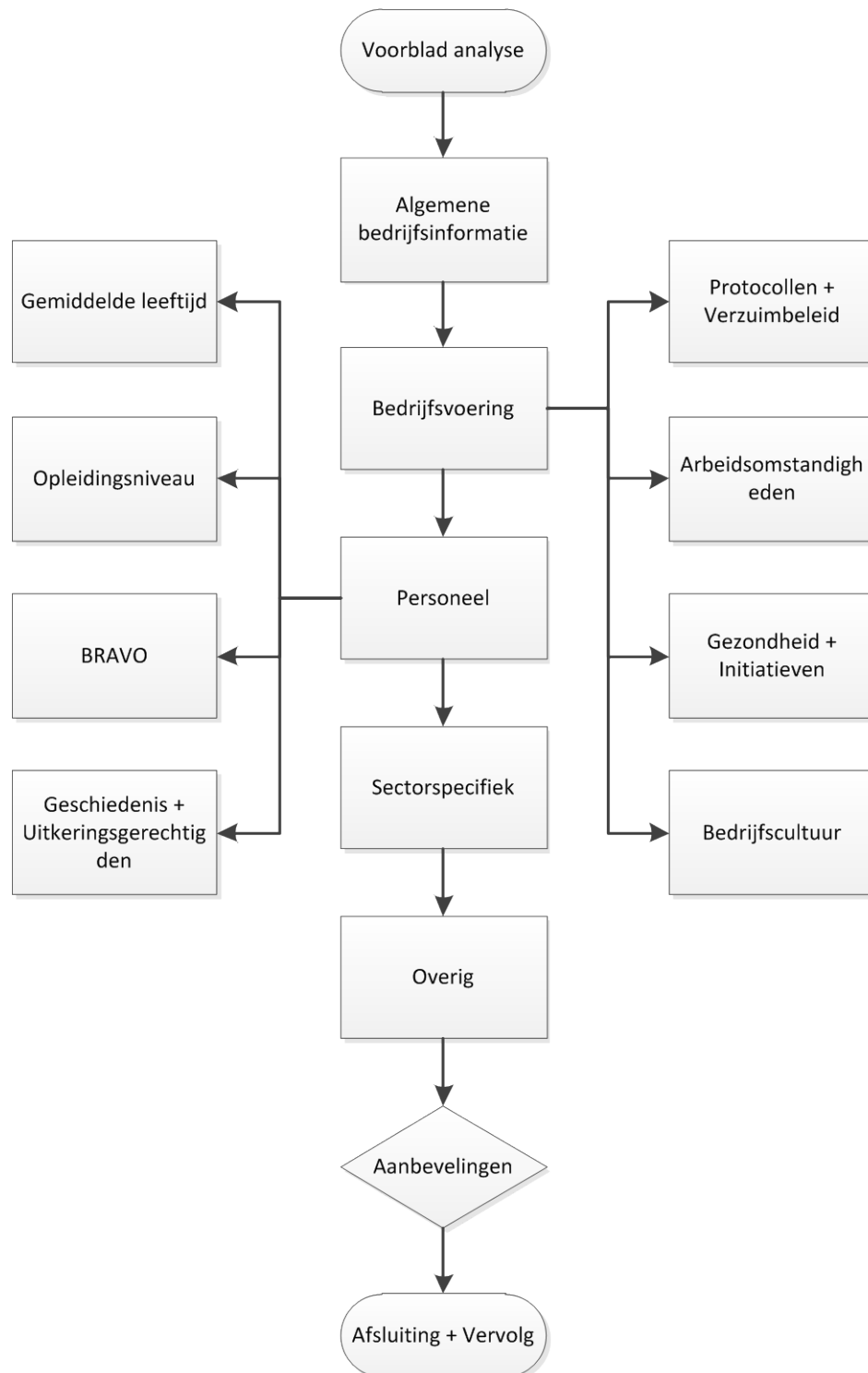
38	← Aantal medewerkers
<u>7</u>	← Verzuimnorm per cel
2.7	← Minimum aantal verzuimers

6. Ziekteverzuimpercentage; bedrijfstakken (SBI 1993) en bedrijfsgrootte

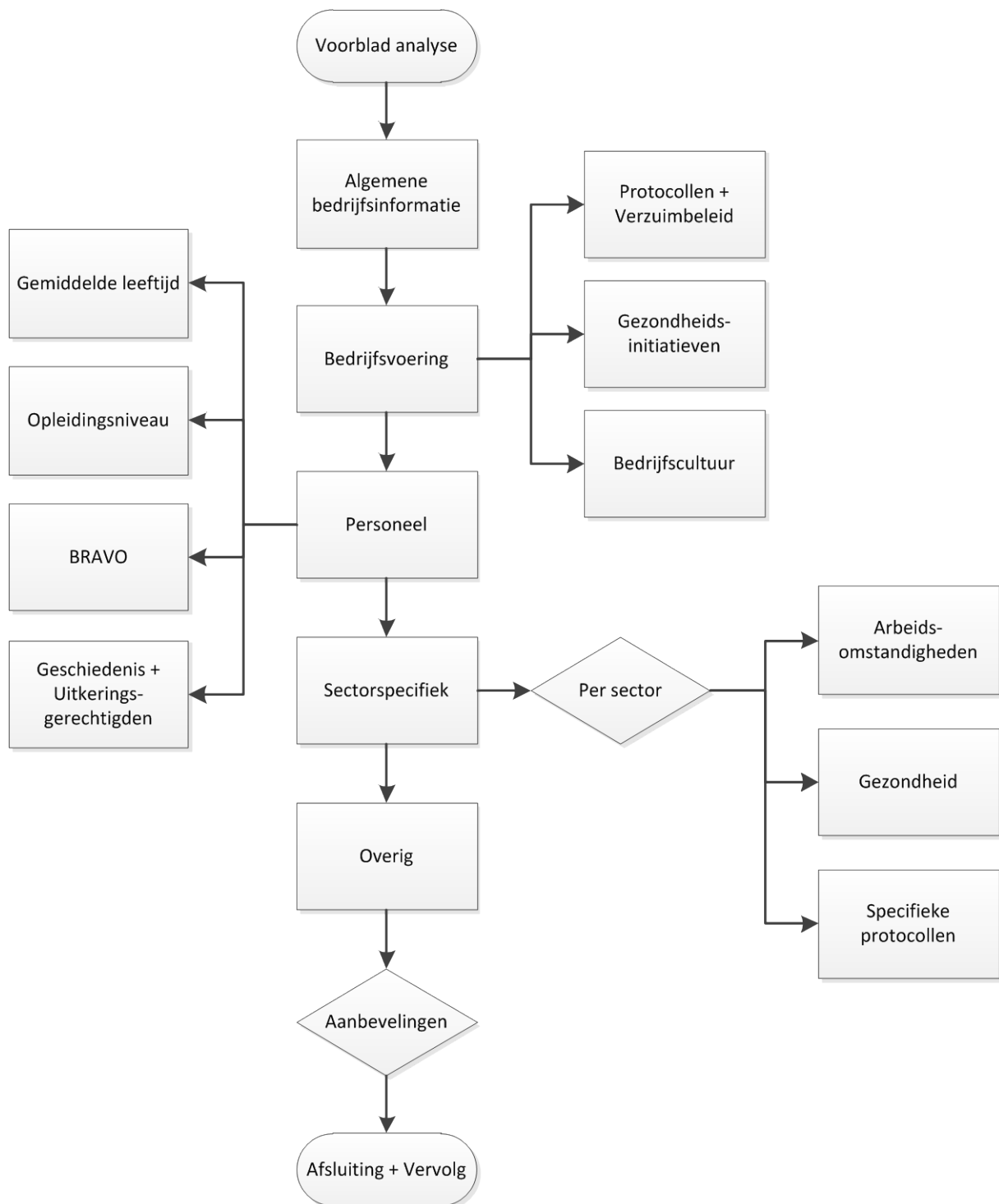
Onderwerpen	Ziekteverzuimpercentage										
Perioden	2004	2005	2006	2007	2010 2e kwartaal*	2010 3e kwartaal*	2010 4e kwartaal*	2010* kwartaal*	2011 1e kwartaal*	2011 2e kwartaal*	2011 3e kwartaal*
Bedrijfskenmerken (SBI 1993)	%										
A t/m O Totaal SBI 1993	4,3	4,3	4,4	4,4	4,0	3,9	4,4	4,2	4,6	4,1	3,8
A, B Landbouw, bosbouw en visserij	2,7	2,8	2,6	2,5	2,6	2,6	2,6	2,6	3,4	2,6	2,7
C t/m F Nijverheid en energievoorziening	5,1	5,2	5,2	4,8	4,6	4,4	4,9	4,7	5,2	4,8	4,5
C Delfstoffenwinning	3,2	3,4	3,0	2,9	3,3	3,1	3,0	3,1	4,2	3,8	3,4
D Industrie	5,3	5,4	5,7	5,0	4,9	4,7	5,2	5,0	5,6	5,1	4,8
E Openbare voorzieningsbedrijven	4,5	4,8	4,0	3,9	3,9	3,7	3,8	4,0	4,6	3,8	3,4
F Bouwnijverheid	4,7	4,7	4,3	4,6	4,2	3,9	4,3	4,2	4,6	4,3	4,1
G t/m K Commerciële dienstverlening	3,5	3,4	3,8	3,9	3,3	3,3	3,6	3,5	3,8	3,3	3,1
G Handel	3,4	3,3	3,7	3,8	3,2	3,1	3,4	3,3	3,6	3,3	3,0
H Horeca	2,3	2,2	3,4	3,6	2,1	2,3	2,4	2,3	2,5	2,5	2,3
I Vervoer en communicatie	4,6	4,9	4,7	4,9	4,5	4,4	4,8	4,6	4,8	4,3	4,2
J Financiële instellingen	4,2	4,1	3,4	3,3	3,0	2,8	3,5	3,2	3,6	3,1	3,0
K Zakelijke dienstverlening	3,5	3,2	3,6	3,8	3,3	3,3	3,7	3,5	3,8	3,2	3,1
L t/m O Niet-commerciële dienstverlening	5,3	5,3	5,2	5,2	4,8	4,5	5,2	5,0	5,6	4,9	4,5
L Openbaar bestuur	5,2	5,5	5,3	5,5	4,9	4,7	5,4	5,1	6,1	5,1	4,8
M Onderwijs	5,6	5,4	5,2	4,9	5,2	4,5	5,4	5,1	5,7	5,2	4,4
N Gezondheids- en welzijnszorg	5,7	5,7	5,4	5,3	5,0	4,7	5,4	5,2	5,8	5,0	4,7
O Cultuur en overige dienstverl.	3,6	3,6	4,3	4,3	3,5	3,4	3,8	3,7	4,0	3,9	3,6
© Centraal Bureau voor de Statistiek, Den Haag/Heerlen 25-5-2012											

(Centraal Bureau voor de Statistiek, 2012)

7. Schematisch concept van de analysetool



8. Verbetering van het concept na terugkoppeling



9. De analysetool

Op de hierna volgende pagina's is de analysetool te vinden. Deze tool is ontworpen naar de wensen van du Gardijn Verzuimmanagement B.V.

Inventarisatieformulier verzuim

Analyse en advies zakelijke relatie

Afspraak gemaakt door :
Bedrijfsnaam :
Bestaande relatie / Nieuwe relatie
Adres (hoofdvestiging) :
Postcode – Plaats :

Naam gesprekspartner :
Telefoonnummer(s) relatie :
E-mail :

Naam verzuimmanager :
Tijdstip bezoek : datum: om uur
Locatie bezoek :

INLEIDING / UITLEG

Het doel van dit formulier is om systematisch te kijken waar eventuele knelpunten zitten op het gebied van verzuim. De vragen die gesteld worden, kunnen over het algemeen positief of negatief (JA / NEE) beantwoord worden.

De eerste vragen beschrijven algemene zaken, die voor elk bedrijf van toepassing zijn. Hierna zal er aan de hand van de sector / branche waarin het bedrijf actief is nog een aantal vragen gesteld worden die specifiek over die sector gaan.

Na het beantwoorden van de vragen zal een algemeen beeld zijn ontstaan van het bedrijf en de eventuele knelpunten hierin. Dit gebeurt door het aantal vragen dat met een ☐ nee is beantwoord bij elkaar op te tellen (dit zijn de knelpunten). Hieruit ontstaat bij elk onderdeel de score. Deze score staat voor een bepaalde kleur, waarbij rood een urgent aandachtspunt betekent. Naast het overzicht van de knelpunten (onderaan het formulier) staan 'stoplichten'. Bij elke 'stap' van het stoplicht (groen / oranje / rood) staat welke totale waarde hierbij hoort.

Het overzicht onderaan kan bewaard worden als vergelijkingsmateriaal voor het volgende bezoek!

BEDRIJFSVOERING

Aanwezige protocollen

Is er een RI&E aanwezig?	☐ nee ☐ ja
Wanneer is deze voor het laatst gecontroleerd / bijgewerkt?	 (jaarlijks?)
Is er een verzuimprotocol in gebruik?	☐ nee ☐ ja
Is deze bekend binnen het gehele bedrijf?	☐ nee ☐ ja
De volgende onderdelen behoren onderdeel te zijn van een verzuimprotocol, kruis de onderdelen aan die nu aanwezig zijn:	☐ procedure ziekmelding ☐ rechten / verplichtingen ☐ tijdschema Wet verbetering Poortwachter ☐ sancties
Wordt er regelmatig een PMO ¹ voor werknemers georganiseerd?	☐ nee ☐ ja
Worden de uitslagen van deze PMO's ook beoordeeld en meegenomen in het beleid?	☐ nee ☐ ja
Is er meer informatie nodig over verzuimprotocollen binnen het bedrijf?	☐ nee ☐ ja

Verzuimbeleid

Is er op dit moment een gericht verzuimbeleid?	☐ nee ☐ ja
Is dit beleid schriftelijk vastgelegd?	☐ nee ☐ ja
Zijn er gesprekken met vaak verzuimende medewerkers?	☐ nee ☐ ja Hoe vaak?
Worden er gesprekken gehouden a.h.v. signalen uit de organisatie? (om verzuim te voorkomen)	☐ nee ☐ ja Hoe vaak?
Worden managers geïnstrueerd in het aangaan van deze gesprekken?	☐ nee ☐ ja
Heeft het bedrijf concrete doelstellingen geformuleerd voor het verzuimbeleid?	☐ nee ☐ ja
Zijn deze doelstellingen vastgelegd in een plan van aanpak?	☐ nee ☐ ja
Worden verzuimgegevens schriftelijk geregistreerd?	☐ nee ☐ ja
Is er meer informatie nodig over een verzuimbeleid binnen het bedrijf?	☐ nee ☐ ja

Opmerkingen:

¹ Periodiek Medisch Onderzoek

Initiatieven ter verbetering van de gezondheid van werknemers

Zijn er initiatieven vanuit de organisatie om de gezondheid te verbeteren?	☐ nee ☐ ja
Welke van de volgende initiatieven zijn er aanwezig?	☐ Meer winst met bewegen (30 min. beweging per dag) ☐ Een fietsplan ☐ 'Sportieve' bedrijfsuitjes ☐ Deelname bedrijfstoernooien ☐ Gezondheidsscans
Is er een bedrijfskantine aanwezig?	☐ nee ☐ ja
Zo ja, wordt hier aandacht besteed aan gezond eten?	☐ nee ☐ ja
Bieden automaten naast snacks ook gezonde tussendoortjes aan?	☐ nee ☐ ja
Worden werknemers gestimuleerd om te stoppen of te minderen met roken?	☐ nee ☐ ja
Worden werknemers gestimuleerd te letten op hun alcoholgebruik (indien dit nodig is)?	☐ nee ☐ ja
Worden werknemers met overgewicht aangespoord hier wat aan te doen?	☐ nee ☐ ja
Zijn de gevolgen van een slechte gezondheid bekend bij werknemers?	☐ nee ☐ ja
Is er meer informatie nodig over initiatieven ter verbetering van de gezondheid?	☐ nee ☐ ja

Bedrijfscultuur

Hoe zou u de houding t.o.v. verzuim binnen het bedrijf beschrijven:	☐ losjes ☐ streng
Wordt er via het management geprobeerd werknemers extra te motiveren?	☐ nee ☐ ja
Worden werknemers die minder vaak verzuimen beloond?	☐ nee ☐ ja
Is er meer informatie nodig over het verbeteren van de bedrijfscultuur?	☐ nee ☐ ja

Opmerkingen:

PERSONEEL

Wat is het aantal personeelsleden (fulltime en parttime)?	
Hoeveel werknemers hebben een leeftijd boven de 45?	
Zijn er maatregelen om oudere werknemers te ontzien of juist extra te stimuleren? Zo ja, welke?	☐ nee ☐ ja
Wordt er met ploegendiensten gewerkt?	☐ nee ☐ ja
Zo ja, zijn hier extra maatregelen voor bij de inzet van personeel?	☐ nee ☐ ja
Zijn er personeelsleden waarvan het wegvallen de continuïteit van de onderneming zou kunnen bedreigen?	☐ nee ☐ ja
Zo ja, is er een plan aanwezig om deze leden te vervangen?	☐ nee ☐ ja
Zijn er genoeg doorgroeimogelijkheden voor personeel?	☐ nee ☐ ja
Is er meer informatie nodig over personeel en verzuim?	☐ nee ☐ ja

SECTORSPECIFIEKE INFORMATIE

Kijk voor de vragen naar de sectorspecifieke informatie bij het blad dat het **best** bij de hoofdactiviteiten van het bedrijf past.

Hoofdactiviteiten van het bedrijf	☐ Bouwnijverheid	blz. 5
Kruis aan welke sector(en) het best bij uw bedrijf past.	☐ Dienstverlening / Kantoorwerk	blz. 6
	☐ Horeca	blz. 7
	☐ Transport	blz. 8
	☐ Industrie	blz. 9
	☐ Gezondheids- en Welzijnszorg	blz. 10

BOUWNIJVERHEID

Gemiddeld verzuimpercentage in de bouwsector volgens het CBS (2010): **4,2 %**
 Verzuimpercentage bezocht bedrijf:

Arbeidsomstandigheden

Belastingsfactoren

Werknemers voeren tijdens hun werkzaamheden vaak dezelfde handeling uit, is er een duidelijk protocol over de manier waarop deze handelingen het best gedaan kunnen worden?	☐ nee ☐ ja
Wordt er aandacht besteed aan geluidsoverlast op de werkvloer?	☐ nee ☐ ja
Worden werknemers voldoende beschermd tegen eventueel geluidsoverlast?	☐ nee ☐ ja
Wordt er rekening gehouden met de invloed van trillingen op het lichaam?	☐ nee ☐ ja
Zijn hier protocollen voor?	☐ nee ☐ ja
Wordt er rekening gehouden met de invloed van tillen op het lichaam?	☐ nee ☐ ja
Zijn hier protocollen voor?	☐ nee ☐ ja
Zijn er hulpmiddelen die het tillen vergemakkelijken?	☐ nee ☐ ja
Worden bij het werken op hoogte de extra risico's aangepakt (d.m.v. hulpmiddelen, instructies)?	☐ nee ☐ ja
Is er meer informatie nodig over arbeidsomstandigheden in de bouw?	☐ nee ☐ ja

Werkdruk en stress

Maken werknemers regelmatig overuren (+8 uur per dag)?	☐ nee ☐ ja
Worden deadlines over het algemeen gehaald?	☐ nee ☐ ja
Komt het vaak voor dat er stress ontstaat om een deadline te halen?	☐ nee ☐ ja
Zijn er genoeg mogelijkheden voor personeel om tussendoor te pauzeren?	☐ nee ☐ ja

Belangrijke aandachtspunten

Werkomgeving	Hulpmiddelen
Pauzemogelijkheden	Gezondheid

(COMMERCIELE) DIENSTVERLENING / KANTOORWERK

Gemiddeld verzuimpercentage in de dienstverlening volgens het CBS (2010): **3,5 %**
Verzuimpercentage bezocht bedrijf:

Arbeidsomstandigheden

Belastingsfactoren

Werknemers voeren tijdens hun werkzaamheden vaak dezelfde handeling uit, is er een duidelijk protocol over de manier waarop deze handelingen het best gedaan kunnen worden?	☐ nee ☐ ja
Werknemers houden vaak dezelfde houding tijdens hun werkzaamheden, zijn hier maatregelen tegen getroffen?	☐ nee ☐ ja
Wordt er voldoende aandacht besteed aan licht op de werkplekken?	☐ nee ☐ ja
Wordt er rekening gehouden met de invloeden van computerwerk op het lichaam?	☐ nee ☐ ja
Is er bij het ontwerp van de werkomgeving gelet op een ergonomisch ontwerp (bijvoorbeeld het ontwerp van de stoelen)?	☐ nee ☐ ja
Is er meer informatie nodig over arbeidsomstandigheden in de dienstverlening?	☐ nee ☐ ja

Werkdruk en stress

Maken werknemers regelmatig overuren (+8 uur per dag)?	☐ nee ☐ ja
Zijn er genoeg mogelijkheden voor personeel om tussendoor te pauzeren?	☐ nee ☐ ja
Worden deadlines over het algemeen gehaald?	☐ nee ☐ ja
Komt het vaak voor dat er stress ontstaat om een deadline te halen?	☐ nee ☐ ja

Belangrijke aandachtspunten

Computerwerk	Ergonomie
Houding	Gezondheid

HORECA

Gemiddeld verzuimpercentage in de horeca volgens het CBS (2010): **2,3 %**
 Verzuimpercentage bezocht bedrijf:

Arbeidsomstandigheden

Belastingsfactoren

Werknemers voeren tijdens hun werkzaamheden vaak dezelfde handeling uit	☐ nee ☐ ja
Wordt er voldoende aandacht besteed aan licht op de werkplekken?	☐ nee ☐ ja
Wordt er aandacht besteed aan geluidsoverlast op de werkvloer?	☐ nee ☐ ja
Worden werknemers voldoende beschermd tegen eventueel geluidsoverlast?	☐ nee ☐ ja
Wordt er rekening gehouden met de invloed van tillen op het lichaam?	☐ nee ☐ ja
Zijn hier protocollen voor?	☐ nee ☐ ja
Is er meer informatie nodig over arbeidsomstandigheden in de horeca?	☐ nee ☐ ja

Werkdruk en stress

Klagen werknemers over een te hoge werkdruk?	☐ nee ☐ ja
Onregelmatige werktijden leiden tot een hoger verzuim, zijn hier maatregelen tegen getroffen?	☐ nee ☐ ja
Maken werknemers regelmatig overuren (+8 uur per dag)?	☐ nee ☐ ja
Zijn er genoeg mogelijkheden voor personeel om tussendoor te pauzeren?	☐ nee ☐ ja

Belangrijke aandachtspunten

Nachtdiensten	Geluidsoverlast
Onregelmatige werktijden	

TRANSPORT

Gemiddeld verzuimpercentage in de handel volgens het CBS (2010): **4,6 %**
 Verzuimpercentage bezocht bedrijf:

Arbeidsomstandigheden

Belastingsfactoren

Werknemers voeren tijdens hun werkzaamheden vaak dezelfde handeling uit, is er een duidelijk protocol over de manier waarop deze handelingen het best gedaan kunnen worden?	☐ nee ☐ ja
Werknemers houden vaak dezelfde houding tijdens hun werkzaamheden, zijn hier maatregelen tegen getroffen?	☐ nee ☐ ja
Wordt er rekening gehouden met de invloed van tillen op het lichaam?	☐ nee ☐ ja
Zijn hier protocollen voor?	☐ nee ☐ ja
Wordt er rekening gehouden met de invloed van trillingen op het lichaam?	☐ nee ☐ ja
Zijn hier protocollen voor?	☐ nee ☐ ja
Is er meer informatie nodig over arbeidsomstandigheden in de transport?	☐ nee ☐ ja

Werkdruk en stress

Maken werknemers regelmatig overuren (+8 uur per dag)?	☐ nee ☐ ja
Zijn er genoeg mogelijkheden voor personeel om tussendoor te pauzeren?	☐ nee ☐ ja
Onregelmatige werktijden leiden tot een hoger verzuim, zijn hier maatregelen tegen getroffen?	☐ nee ☐ ja

Belangrijke aandachtspunten

Lang zitten	Trillingen
Tillen	Lange werktijden

INDUSTRIE

Gemiddeld verzuimpercentage in de handel volgens het CBS (2010): **5,0 %**

Verzuimpercentage bezocht bedrijf:

Arbeidsomstandigheden

Belastingsfactoren

Werknemers voeren tijdens hun werkzaamheden vaak dezelfde handeling uit, is er een duidelijk protocol over de manier waarop deze handelingen het best gedaan kunnen worden?	☐ nee ☐ ja
Werknemers houden vaak dezelfde houding tijdens hun werkzaamheden, zijn hier maatregelen tegen getroffen?	☐ nee ☐ ja
Wordt er voldoende aandacht besteed aan licht op de werkplekken?	☐ nee ☐ ja
Wordt er aandacht besteed aan geluidsoverlast op de werkvloer?	☐ nee ☐ ja
Wordt er rekening gehouden met de invloed van tillen op het lichaam?	☐ nee ☐ ja
Zijn hier protocollen voor?	☐ nee ☐ ja
Zijn er hulpmiddelen die het tillen vergemakkelijken?	☐ nee ☐ ja
Wordt er rekening gehouden met de invloed van trillingen op het lichaam?	☐ nee ☐ ja
Zijn hier protocollen voor?	☐ nee ☐ ja
Is er meer informatie nodig over arbeidsomstandigheden in de industrie?	☐ nee ☐ ja
Is personeel volledig op de hoogte van de veiligheidsvoorschriften?	☐ nee ☐ ja

Werkdruk en stress

Maken werknemers regelmatig overuren (+8 uur per dag)?	☐ nee ☐ ja
Zijn er genoeg mogelijkheden voor personeel om tussendoor te pauzeren?	☐ nee ☐ ja
Worden deadlines over het algemeen gehaald?	☐ nee ☐ ja
Komt het vaak voor dat er stress ontstaat om een deadline te halen?	☐ nee ☐ ja
Onregelmatige werktijden leiden tot een hoger verzuim, zijn hier maatregelen tegen getroffen?	☐ nee ☐ ja

Belangrijke aandachtspunten

Machinewerk	Ploegendienst
Uitzendkrachten	Tillen en trillingen

GEZONDHEIDS- EN WELZIJNSZORG

Gemiddeld verzuimpercentage in de handel volgens het CBS (2010): **5,2 %**
 Verzuimpercentage bezocht bedrijf:

Arbeidsomstandigheden

Belastingsfactoren

Werknemers voeren tijdens hun werkzaamheden vaak dezelfde handeling uit, is er een duidelijk protocol over de manier waarop deze handelingen het best gedaan kunnen worden?	☐ nee ☐ ja
Is er genoeg licht op de werkplekken?	☐ nee ☐ ja
Wordt er rekening gehouden met de invloed van tillen op het lichaam?	☐ nee ☐ ja
Zijn hier protocollen voor?	☐ nee ☐ ja
Zijn er hulpmiddelen die het tillen vergemakkelijken?	☐ nee ☐ ja
Wordt er ook daadwerkelijk gebruik van gemaakt?	☐ nee ☐ ja
Wordt er extra aandacht besteed aan hygiëne op de werkplek?	☐ nee ☐ ja
Is er meer informatie nodig over arbeidsomstandigheden in de zorg?	☐ nee ☐ ja

Werkdruk en stress

Maken werknemers regelmatig overuren (+8 uur per dag)?	☐ nee ☐ ja
Zijn er genoeg mogelijkheden voor personeel om tussendoor te pauzeren?	☐ nee ☐ ja
Onregelmatige werktijden leiden tot een hoger verzuim, zijn hier maatregelen tegen getroffen?	☐ nee ☐ ja
Is er voldoende bezetting aanwezig (de werkdruk is niet te hoog)?	☐ nee ☐ ja

Belangrijke aandachtspunten

Zorgzwaarte	Hulpmiddelen aanwezig
Tillen	Onregelmatig werken

AANVULLING OP HET INVENTARISATIEFORMULIER VERZUIM

Het inventarisatieformulier zoals hiervoor weergegeven geeft u uitgebreide basisinformatie over de situatie van de cliënt op het gebied van verzuim. Aan de hand van deze vragen en de daarop gegeven antwoorden kan een beeld geschetst worden van het beleid van de organisatie op het gebied van verzuim, en wat hierin nog te verbeteren is.

Nadat de verschillende onderwerpen doorlopen zijn, kan advies gegeven worden op de verschillende punten en zal via een stoplicht model naar voren komen waar de grootste knelpunten op dit moment zitten. Dit gebeurt door het aantal vragen dat met een ☐ nee is beantwoord bij elkaar op te tellen (dit zijn de knelpunten). Hieruit ontstaat bij elk onderdeel de score. Deze score staat voor een bepaalde kleur, waarbij rood een urgent aandachtspunt betekent. Onder elk onderdeel kan ook aangegeven worden waar de relatie nog extra informatie zou willen krijgen.

Het is handig dit overzicht te bewaren als referentiemiddel bij (eventuele) herevaluatie.

Bedrijfsvoering

▪ **Protocollen:**

Protocollen helpen een organisatie structuur te geven aan het beleid dat men voert. Het geeft handvaten voor medewerkers in verschillende situaties en zorgt voor transparantie en veiligheid.



Belangrijkste verbeterpunten:

Onderwerp:	Aantal knelpunten:	Score (aantal):
RI&E + verzuimprotocol		0 – 1 - 2 – 3+
PMO's		0 – 1
Verzuimbeleid		0 - 3 – 4 - 5 – 6+

Extra informatie gewenst?	☐ nee ☐ ja
---------------------------	--

▪ **Gezondheidsinitiatieven:**

Gezondheidsinitiatieven zijn een goede manier om werknemers gezond en gemotiveerd te houden. Het instellen van een beleid dat zich actief inzet in het verbeteren van de gezondheid van werknemers is daarom zeer belangrijk in het verminderen van het verzuim binnen een organisatie. Omdat gezondheidsinitiatieven geen deel uit maken van een RI&E, is hier vaak nog veel winst te behalen.



Belangrijkste verbeterpunten:

Onderwerp:	Aantal knelpunten:	Score (aantal):
Initiatieven		0 - 2 - 3 - 5 - 6
Bedrijfskantine / snacks		0 - 1 - 2
Inzicht gezondheid werknemers		0 - 1 - 2+
Bedrijfscultuur		0 - 1+

Extra informatie gewenst?	☐ nee ☐ ja
---------------------------	--

▪ **Inzicht in het personeel:**

De leeftijd van het personeel heeft invloed op het verzuimpercentage van de organisatie, oudere werknemers (45+) zitten gemiddeld gezien op een hoger percentage. Dit komt vooral door de langere duur van het verzuim op oudere leeftijd. Het is goed om hier als bedrijf inzicht in te hebben.



Belangrijkste verbeterpunten:

Onderwerp:	Aantal knelpunten:	Score (aantal):
Maatregelen oudere werknemers		0 – 1
Ploegendienst		0 – 1
Continuïteit		0 – 1

Extra informatie gewenst?	☐ nee ☐ ja
---------------------------	--

Sectorspecifiek

▪ **Arbeidsomstandigheden:**

De vragen bij de werkomstandigheden geven een indicatie van de werkdruk & werkplek van werknemers. Des te meer vragen negatief zijn beantwoord, des te groter zal het risico op uitval hierbij zijn. Niet alle genoemde onderwerpen hoeven aanwezig te zijn in de sector / branche waarin het geanalyseerde bedrijf actief is. Deze onderwerpen kunnen overgeslagen worden.



Belangrijkste verbeterpunten:

Onderwerp:	Aantal knelpunten:	Score (aantal):
Houding		0 – 1+
Tillen		0 – 1+
Hulpmiddelen		0 – 1+
Geluid		0 – 1+
Hygiëne		0 – 1+
Ergonomie		0 – 1+

Extra informatie gewenst?	☐ nee ☐ ja
---------------------------	--

▪ **Werkdruk en stress:**

Werkdruk en stress zijn twee belangrijke veroorzakers van verzuim. Deze twee factoren komen in elke branche naar voren.

Belangrijkste verbeterpunten:



Onderwerp:	Aantal knelpunten:	Score (aantal):
Overuren		0 – 1+
Deadlines		0 – 1+
Onregelmatige werktijden		0 – 1+

Extra informatie gewenst?	☐ nee ☐ ja
---------------------------	--

AFRONDING

De volgende afspraken zijn gemaakt:

Omschrijving	Wie	Datum gereed	Opmerkingen

Opmerkingen:

Ondergetekenden verklaren dat de vragen op dit formulier correct zijn genoteerd.

Plaats	Datum	Handtekening gesprekspartner(s)	Handtekening verzuimmanager