

Grip op verzuim

Handvatten voor een
beter verzuimbeleid

door Maikel van den Bosch
Relatiemanager

accesso.

Grip op onderwijs

Waar mensen werken, komen we verzuim tegen

Dat is vervelend voor de medewerkers zelf, maar ook voor de werkgever. In dit Whitepaper beschouwen we met name de kant van de werkgever, vanuit het perspectief van de onderwijsorganisatie. Bestudeer het rijtje 'Wist u dat' wat nader. U leest daar veel redenen waarom u het ziekteverzuim scherp in de gaten moet houden. Uiteindelijk komt het geld in het onderwijs binnen via de subsidiestromen en dat kan maar één keer uitgegeven worden. Om de hoeveelheid beschikbaar geld te vergroten, moet het leerlingaantal hoger worden, of de minister moet een stuk scheutiger worden. Daarnaast dragen verzuimende collega's niet bij aan de werksfeer en het werkplezier van de overige medewerkers. Daarmee bedoelen we natuurlijk niet alleen de medewerkers die eens wat te lang blijven hangen in de voetbalkantine en zich daarna 's ochtends niet lekker voelen. Het gaat ook om de mensen die verzuimen omdat er niet voldoende aandacht is voor hun casus, in preventieve of oplossende zin.

Wist u dat...

- Het gemiddelde verzuimpercentage in Nederland 4,3 is?
- Dit in het onderwijs op gemiddeld 5,5 ligt¹ ?
- Werknemers in het onderwijs bijna 1,5 keer zo vaak verzuimen als het landelijk gemiddelde?
- De verzuimduur vergelijkbaar is? We verzuimen in het onderwijs dus wel vaker, maar niet zozeer langer of korter
- Ongeveer 15 % van de medewerkers zorgt voor 65 % van de verzuimde dagen?
- Ongeveer 25 % van de ziekmeldingen te maken heeft met de omstandigheden op het werk?
- De afgelopen vijf jaar de uitval als gevolg van stress acht keer zo hoog is geworden?
- Zo'n 40 % van het langdurig verzuim psychische oorzaken heeft?
- De psychisch verzuimduur gemiddeld 118 dagen (dat is erg lang!) is?
- Een zieke werknemer zo'n 250 á 400 euro per dag kost?
- Dit het dubbele is van een gezonde medewerker is?

¹ CBS. Cijfers over het eerste kwartaal van 2016



Verzuim verminderen

Het krijgen van grip op verzuim begint bij het in beeld brengen hiervan. Daarmee kun je stappen zetten in de richting van preventie en het stimuleren van betrokkenheid en gezondheid. De overheid stimuleert dat, onder andere door het beleid op duurzame inzetbaarheid. Via een verzuimanalyse kunnen we zicht krijgen op de ontwikkeling van het verzuim in de organisatie en het geeft op een oplossingsrichting.

Gedegen beleid

De kansen op verzuim kunnen allereerst verminderen wanneer een organisatie een gedegen verzuimbeleid heeft en deze ook handhaaft. Een gedegen beleid schept kaders: het geeft aan hoe werkgever en werknemers omgaan met verzuim. Het legt ook verantwoordelijkheden vast van de mensen die met het verzuim moeten omgaan. Denk aan de manager, de afdeling personeelszaken, etc.

Veiligheidsnormen

Daarnaast is het belangrijk om de wettelijke veiligheidsnormen aan te houden. Dat lijkt in het onderwijs mee te vallen, maar denk eens aan de conciërge die iets aan de elektrische installatie moet doen, terwijl hij daarvoor niet is opgeleid. Of dat een medewerker op een trapje staat die niet aan de keurmerken voldoet. Deze gevaren zijn te vermijden door mensen hierop te wijzen en vooral niet van ze te vragen om grote risico's te nemen.

Daarnaast is het belangrijk om oog te hebben voor de omstandigheden van mensen. Is er een collega die last van zijn rug heeft, zorg dan voor een plek waar hij of zij goed kan zitten (een goede stoel) en laat hem niet van lokaal naar lokaal verhuizen.

Raadpleeg de arbodienstverlener

De arbodienstverlener wordt in veel gevallen ingeschakeld bij de behandeling van individuele cases. Maar ook bij de vormgeving en het bijstellen van het beleid kan deze adviseren.

Contact houden met zieke medewerker

Ook de zieke medewerker is een medewerker, verbonden aan de organisatie. Hou contact en zorg zo voor meer bereidheid om te werken aan herstel en de kans om terugkeer te vergroten. We zien hier een grote rol voor het Poortwachterplan. Veel organisaties kiezen ervoor om alleen de wettelijk verplichte taken uit te voeren. Maar denk ook eens na over zaken waarmee je het plan kunt verrijken, zodat ook het contact gestimuleerd en zichtbaar wordt. Bijvoorbeeld een bloemetje of een telefoontje van de manager.

Verzuimanalyse

Om het verzuimbeleid te kunnen evalueren, hebben we cijfers nodig en moeten we analyses maken. Idealiter doet u dit een aantal keer per jaar en zodoende kunt u patronen in de cijfers herkennen. Dat is belangrijk omdat de cijfers een gevolg kunnen zijn van het gevoerde beleid.

Een goede analyse begint bij een goede registratie: tijdig en met de juiste informatie. Dit kunt u zelf doen of uitbesteden aan een arbodienstverlener. Maar ook kan er een rol gegeven worden aan managers, die door middel van selfservice een actieve rol kunnen krijgen bij de registratie. Belangrijk is dat de registratie dan zo gemakkelijk mogelijk wordt gemaakt: bijvoorbeeld via een app of een programma dat via Single Sign-On beschikbaar is. Ook moeten de privacyregels in acht worden genomen. Van elke registratie moet helder zijn wie er toegang heeft, wie mag wijzigen en aan wie erover gecommuniceerd mag worden.

U gebruikt voor een eerste analyse het HR-systeem en vaak kunt u hier al prima grafieken en tabellen uit halen. Een dergelijke analyse geeft al een aardig beeld van hoe de organisatie er op het gebied van verzuim voor staat. Het is belangrijk om voor elke organisatie-eenheid een passende norm te stellen, waartegen de resultaten van de analyse kunnen worden afgezet.

Een analyse moet voldoende details zichtbaar maken. Denk aan: per afdeling of per functiegroep. Het kan ook interessant zijn om te kijken naar leeftijdsgroepen. Daarbij zijn met name de voortschrijdende cijfers belangrijk. Die geven veel inzicht en halen bijvoorbeeld seizoenseffecten uit de cijfers.

Verzuimpercentage

Deze KPI is de meest gebruikte als het gaat om verzuim. Op basis van dit getal weten we hoe de organisatie of afdeling scoort ten opzichte van het landelijk gemiddelde, het gehele bestuur of de concurrentie in de regio. Tevens geeft dit getal een indicatie van de te verwachte verzuimkosten op jaarbasis. Maar eigenlijk zijn de onderliggende kengetallen relevanter en geven deze meer inzicht in de probleemgebieden. Daarbij gaat het met name om de verzuimduur en de meldingsfrequentie. De hoogte van het verzuimpercentage is het resultaat van deze kengetallen.

Verzuimduur

Voorheen gebruikten veel organisaties de gemiddelde verzuimduur. Tegenwoordig worden er vraagtekens gezet bij deze KPI. Tegenstanders van het gemiddeld verzuim geven aan, dat zowel langdurig als hoogfrequent verzuim worden meegenomen. Dat vertroebelt het cijfer. Tegenwoordig wordt het verzuim daarom afgezet tegen de tijdsperiode die het betreft: kort- middel- of langdurig.

Soort	Duur
Kort	Maximaal één week
Middel	Eén tot zes weken
Lang	Meer dan zes weken

Wat zeggen deze cijfers nu over de organisatie? Het korte verzuim heeft vooral implicaties voor de planning en continuïteit van het werk. Ook de sfeer en kwaliteit kunnen eronder lijden. Bij kortdurend verzuim wordt een beroep gedaan op collega's om het op te vangen. Middellang verzuim doet een beroep op de re-integratie: zowel aan de zijde van werkgever als van de werknemer. Het langdurig verzuim bepaalt voor een groot deel de hoogte van het verzuimpercentage. Hier ligt ook een groot risico: deze mensen kunnen uit beeld raken bij de organisatie. Dat heeft weer extra effect op zowel de verzuimduur als het percentage.

Verzuimduur verlagen

Is je doel de verzuimduur te verlagen, grijp dan in op het langdurig termijn of pak voortvarend het middellang verzuim aan. Zet hier extra middelen op in. Een voorbeeld daarvan kan zijn een gedegen poortwachterplan.

Met het oog op kort verzuim, valt specifiek te letten op het verzuim dat langer dan 2,5 dag duurt. Dit kan duiden op de 'maandag weer beginnen'-cultuur. Hiermee doelen we op de mensen die donderdag weer herstellen en de vrijdag maar niet komen werken onder het mom van 'uitzielen' of een lekker lang weekend.

Bij middellang verzuim verschaft de duur u inzicht in de effectiviteit van de begeleidingsinspanningen. Gemiddeld is de duur van deze rubriek zo'n 14 dagen. Ligt dat hoger, dan is er mogelijk wat te winnen bij de begeleiding die de organisatie aanbiedt. Het hoogfrequent kort en het langdurig verzuim hebben veelal de aandacht binnen een organisatie. Toch kan het de moeite zijn om nog eens nauwgezet te kijken naar het middellang verzuim. Dat is namelijk het lange verzuim van de toekomst, en daarmee in potentie een grote kostenpost!

Meldingsfrequentie

De meldingsfrequentie zegt iets over de mate waarin de organisatie in staat is om kwaliteit te leveren en tevreden klanten te realiseren. Normaliter ligt de frequentie op de 1 - 3 keer per 12 maanden. Landelijk geldt dit voor 55% van de mensen. Een hoge frequentie (medewerkers die zich vaak ziekmelden en zo verstek laten gaan) verstoort het primaire proces. Dat heeft onvermijdelijk effect op het resultaat, hoe goed de vervangingen ook geregeld zijn. Een leerling die constant een andere leerkracht ziet, zal geen betere prestaties leveren.

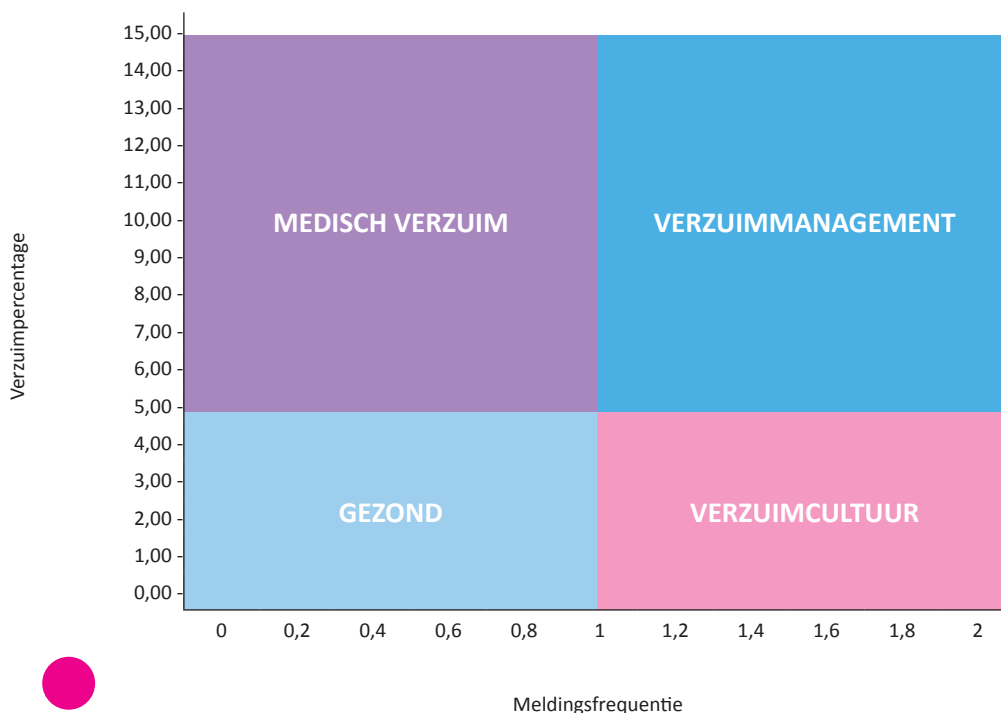
Interessant is hierbij ook om de zogeheten 'nulverzuimers' te bekijken. Dit betreft het percentage mensen dat zich de afgelopen jaar nooit heeft ziekgemeld. Dit getal zegt iets over de verzuimcultuur. Voor de meeste werknemers is het heel normaal om zich nooit ziek te melden. Vaak is er echter wel een verschil te zien in de leeftijdsgroepen. Interessant is het om dan te analyseren waar dat door kan komen.



Verzuimvenster

Om de aanpak kracht bij te zetten, is het verzuimvenster interessant. Hierin zet je de meldingsfrequentie en het verzuimpercentage tegen elkaar af. Je kunt dit vergelijken met cijfers van branche of een streefcijfer.

Met het verzuimvenster is een organisatie of afdeling te classificeren in één van de vier kwadranten.



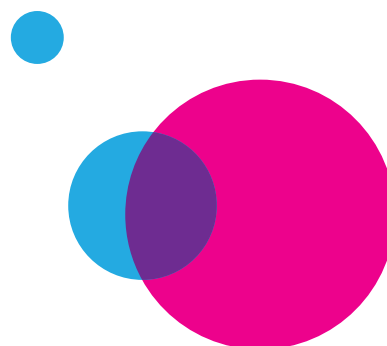
	Frequentie	Percentage	Omschrijving
Gezond	Laag	Laag	Geringe behoefte om ziek te melden en er is gelegenheid om passend werk te doen. Het verzuimprotocol en de processen werken naar behoren.
Medisch verzuim	Laag	Hoog	Er is een aantal chronisch zieken of de begeleiding is niet op orde, met name op de overgang van middel naar lang verzuim
Verzuimmanagement	Hoog	Hoog	In deze afdelingen is een hoge verzuimbehoefte. Mensen ervaren een lage drempel en de begeleiding is niet op orde. Hier is actie noodzakelijk!
Verzuimcultuur	Hoog	Laag	Een lage drempel om ziek te melden. De cultuur verdient hier extra aandacht.

Verzuimkosten

Traditioneel wordt er bij het analyseren van de verzuimkosten gekeken naar de personeelskosten van de zieke medewerker en de kosten van de vervanging. Vanuit de HR-applicatie zijn de personeelskosten van het verzuim te herleiden. Maar er is meer! De website verzuimkosten.nl biedt een tool waarmee deze kosten eenvoudig inzichtelijk te maken zijn. Hiermee wordt ook een raming gedaan voor de kosten die met de ondersteuning en verzuimbegeleiding gepaard gaan. Het is geen heel precieze berekening, maar geeft wel een aardig beeld dat ook afgezet is tegen branche en landelijke gemiddelden.

Tips voor analyse en rapportage

- Beperk de hoeveelheid cijfers. Meer is niet altijd beter!
- Bekijk ook het 'nulverzuim': dat geeft een beeld van de cultuur
- Analyseer verzuim per leeftijdsgroep
- Houd ontwikkelingen in de gaten: bestudeer het voortschrijdend gemiddelde
- Heb aandacht voor frequent verzuim: dat voorspelt lang verzuim
- Neem direct actie op langdurig verzuim: via preventie en begeleiding



Met dank aan:

accesso. 

Grip op onderwijs

Postbus 6277 | 4000 HG Tiel | Medelsestraat 5 | 4005 VA Tiel | 0344 - 64 80 00
info@accesso-onderwijs.nl | www.accesso-onderwijs.nl