

# MT Rendement

## Dit artikel wordt u aangeboden door MT Rendement

MT Rendement is hét nieuws- en adviesmagazine voor professionals met managementtaken, zoals directeuren, bestuurders, staf- en unitmanagers en organisatieadviseurs. In MT Rendement komen alle onderwerpen aan bod die relevant zijn voor leidinggevendenden binnen het mkb. Denk aan het verbeteren van vaardigheden, kennis en inzichten, het aansturen en beoordelen van medewerkers, de actuele wetswijzigingen op het gebied van arbeidsrecht maar ook financiering, budgetteren of de auto van de zaak.

MT Rendement biedt u:

- actuele informatie;
- korte nieuwsberichten en beknopte artikelen;
- veel concrete tips die direct toepasbaar zijn in de praktijk;
- vergelijkende warenonderzoeken waar dienstverleners op prijs en kwaliteit worden vergeleken;
- wekelijkse e-mailservice met het allerlaatste nieuws;
- een aanvulling op de inhoud van elke uitgave met praktische, online tools.

Kijk voor meer informatie of een proefabonnement op [www.rendement.nl/mtblad](http://www.rendement.nl/mtblad)

# Data helpen u in de strijd tegen verzuim

**Verzuim kost uw organisatie een hoop geld. Dat is al helemaal het geval als daaruit arbeidsongeschiktheid voortvloeit. De afgelopen tien jaar lag het gemiddelde verzuim in Nederland rond de 4%. U krijgt grip op verzuim door samen met uw HR-afdeling gericht verzuimdata te verzamelen en te analyseren.**

De totale kosten van werkgerelateerd verzuim, arbeidsongeschiktheid en werkgerelateerde zorg bedragen bijna € 9 miljard per jaar. Daarvan komt € 5 miljard voor rekening van werkgevers, in de vorm van loondoorbetaling. Dat bleek onlangs uit de TNO Arbobalans 2018 over de kwaliteit van arbeid en werkgerelateerde gezondheid. U heeft er dus groot belang bij dit verzuim terug te dringen. HR analytics kan hierbij helpen, omdat het uw organisatie inzicht geeft waarmee u vervolgens gericht aan de slag

kunt. Maar hoe werkt dat precies? Het volgende stappenplan helpt u op weg.

## 1. Breng de basis op orde

Het verzamelen van de basisgegevens vormt de start. Ook al heeft de regelgeving rond privacy een flinke impact op wat uw organisatie mag vastleggen, er zijn nog voldoende mogelijkheden. Start bijvoorbeeld met het bijhouden van de eerste verzuimdag en de totale verzuimduur. Hoewel dit op het eerste oog niet veel lijkt, kan uw organisatie door het

structureel vastleggen van deze informatie eenvoudig de volgende gegevens rapporteren in een bepaalde periode:

- Verzuimpercentage: het percentage van de (personeels)capaciteit binnen de organisatie dat aan verzuim verloren is gegaan.
- Gemiddelde verzuimduur: de gemiddelde duur van het verzuim van werknemers.
- Verzuimfrequentie: het aantal verzuimmeldingen (per werknemer).
- Verzuimkosten: de kosten van het verzuim op basis van het brutoloon van zieke werknemers.

Door een periode van bijvoorbeeld twaalf maanden aan te houden, kunt u seizoensgebonden effecten uitsluiten. Maar ook op maandbasis geven deze gegevens al voldoende inzicht in het verzuim binnen uw organisatie. Vaak worden veel van de hiervoor genoemde data al auto-

## Combineer verzuiminformatie met andere data en leg bredere verbanden

Voor het effectief analyseren van werkgerelateerd verzuim is het zinvol om andere informatiebronnen te combineren met verzuiminformatie. Denk bijvoorbeeld aan de resultaten van een medewerkers-tevredenheidsonderzoek. Grote onvrede binnen een bepaald bedrijfsonderdeel met een hoog verzuimpercentage geeft een goed aanknopingspunt voor gerichte maatregelen. Maar kijk bijvoorbeeld ook naar het verloopercentage en de reden van vertrek. Heeft een te hoge werkdruk of een vervelende relatie met een leiding-

gevende meerdere keren een vertrek bepaald? Is dat een incidenteel of structureel probleem? Vooral voor psychosociale arbeidsbelasting is het belangrijk om bredere verbanden te leggen. De oorzaken daarvan zitten vaak dieper en het is moeilijker om daar alleen vanuit verzuimdata een vinger achter te krijgen.

### Werkplezier

Daarnaast loont het om te kijken naar minder voor de hand liggende gegevens, zoals de gemiddelde teamgrootte, het aantal wis-

selingen van de direct-leidinggevende, het aantal werknemers dat een leidinggevende direct aanstuurt of de gemiddelde tijd die een werknemer op dezelfde functie zit. Deze factoren kunnen (in)direct effect hebben op de werkdruk en het werkplezier. Samen met HR kunt u ze daarom – als u een correlatie met de verzuimfrequentie of -duur kunt leggen – gebruiken als stuurwaarden om het verzuim in uw organisatie terug te dringen. Op deze manier kunt u gericht aan de slag met de ‘probleemgebieden’ in uw organisatie.

matisch bijgehouden via het HR-systeem. Vraag dit eens na bij uw HR-afdeling. Ook komt het vaak voor dat organisaties het verzuim niet goed of tussen divisies niet eenduidig registreren (wat neemt u bijvoorbeeld wel en niet mee als verzuim) en wordt de toegevoegde waarde van deze data niet onderstreept. Voor het op orde brengen van de basisgegevens over verzuim heeft uw organisatie bovendien (HR-)medewerkers met sterke data-analysevaardigheden nodig.

## 2. Bepaal op welk niveau u wilt sturen

Elke organisatie kent een specifieke structuur. Het is logisch om de verzuim-informatie in ieder geval daarop te laten aansluiten. Vervolgens kijkt u op welk geaggregeerd (samenhangend) niveau er voldoende werknemers zijn om zinvolle inzichten te krijgen, zonder dat informatie herleidbaar is naar individuele werknemers. Dit wordt mede bepaald door de omvang en opbouw van een organisatie en de kenmerken van alle werknemers. Zo kan een organisatie met vierhonderd werknemers prima werken met verzuiminformatie per bedrijfs-onderdeel en per functieniveau. Een organisatie met vijftig werknemers kan minder onderscheid maken en moet naar een hoger niveau kijken. Door op een vast, geaggregeerd niveau te rapporteren, kunt u gemakkelijk probleemgebieden identificeren en effectieve interventies voorstellen, zoals het installeren van nieuwe ergonomische bureaus of het aanbieden van een sportschoolabonnement.

## 3. Verrijk de basis

De in de vorige punten vastgestelde gegevens vormen een stevig fundament, maar krijgen vooral meerwaarde als uw organisatie ze verrijkt of vergelijkt met andere databronnen op hetzelfde niveau. Voor de hand liggen de verzuimrapportages van de arbodienst of informatie die de bedrijfsarts mag delen. U heeft namelijk recht op het ontvangen van stuurinformatie. Hiermee kunt u bijvoorbeeld werkgerelateerd van niet-werkgerelateerd verzuim onderscheiden. Wie weet kunt u ook achterhalen wat de meest voorkomende klachten van werknemers bij



de bedrijfsarts zijn (of waaraan deze klachten gerelateerd zijn). Werkgevers gaan over het algemeen nog te weinig in gesprek met arbodiensten en lopen daardoor cruciale gegevens mis.

Daarnaast is er veel publieke informatie over verzuim uitgesplitst naar sector, organisatiegrootte, regio et cetera. Laat uw HR-afdeling onderzoeken wat er te vinden is bij bijvoorbeeld CBS, TNO en UWV en haal eruit wat relevant is voor uw organisatie, zodat u kunt vergelijken hoe u ervoor staat ten opzichte van gelijkwaardige organisaties. Zo biedt TNO informatie over het verzuim per sector, functie, leeftijdsgroepen, et cetera. Koppel deze data aan uw eigen werknemersbestand: komt het veel voor dat praktische technici tussen de 25-35 jaar last van een burn-out hebben? Of steekt uw organisatie binnen bepaalde functiegroepen ver boven het sectorgemiddelde uit? Door deze informatie te combineren, bouwt uw organisatie een eigen relevant verzuim-dashboards. Dit kan gewoon in Excel.

## 4. En niet te vergeten: houd het bij!

Het klinkt als een open deur, maar als u naar passende maatregelen wilt toewerken, moet uw organisatie de dataverzameling en -analyse wel bijhouden. Als de op maat gemaakte verzuimdatabase eenmaal staat, kunt u op basis van geactualiseerde data actuele inzichten krijgen. U kunt patronen ontdekken waarmee de effectiviteit van ingezette maatregelen en interventies kunt toetsen. U ziet dan of uw organisatie onder- of overpresteert.

## Aanpakken

Wilt u een strategische aanpak om preventief verzuim tegen te gaan, dan kunnen de bovenstaande vier behapbare stappen daaraan bijdragen. Dit levert niet alleen een financieel voordeel op, maar ook medewerkers die gezond en fit zijn én blijven.

*Marloes Weerts-Van Delft, senior consultant en Ana Röell, associate consultant bij Focus Orange B.V.*