

# De Verbaan-normering en alternatieve mogelijkheden

Voor elke gemeente die werkt aan verzuimbeheersing is de vraag actueel: wat is een aanvaardbaar verzuim? In dit artikel gaan we in op de zin en onzin van verzuimgegevens en beschrijven we enkele belangrijke en handige methoden om te berekenen wat een aanvaardbaar verzuimniveau is voor een gemeente of een gemeentelijke dienst. Centraal staat hierbij de zogenaamde Verbaan-normering. Deze zal worden toegelicht en op bruikbaarheid geëvalueerd. U krijgt ook enkele alternatieve mogelijkheden gepresenteerd. In het volgende nummer van *Gezond Werk* gaan we in op de beleidsmogelijkheden om die normen ook daadwerkelijk te halen.

## Waarom sturen op cijfers en normen nuttig is

Wat zijn haalbare doelstellingen bij verzuimbeleid? Het is bekend dat bijvoorbeeld sociale diensten en milieudiensten gemiddeld een hoger verzuim hebben dan bestuursdiensten. Verklaringen zijn snel te vinden. Maar tussen de verschillende gemeenten bestaan ook grote verschillen in het verzuim bij gelijksoortige diensten. En dan worden verklaringen moeilijker. Ligt dat aan het werk en de werkbelasting? Het verzuimbeleid zelf? Of zijn bepaalde kenmerken van het personeelsbestand zoals leeftijd medebepalend voor het verzuim van een dienst? De essentie van dergelijke vragen is: wat is beïnvloedbaar door beleid en in welke onvermijdelijke factoren moeten we berusten? Referentiecijfers kunnen helpen om daar antwoorden op te vinden.

## ‘wat is beïnvloedbaar door beleid?’

De Philips-HRM-adviseur Daan Verbaan komt de eer toe als eerste, omstreeks 1989, een model te hebben gevonden om haalbare targets uit te rekenen. Om zo ver te komen heeft hij eerst onderzoek laten doen bij een dertigtal zeer verschillende bedrijven, die in verschillende stadia van verzuimaanpak actief waren. Daarbij kwam hij tot de conclusie dat er verschil moet worden gemaakt tussen de effecten van personeelskenmerken en de effecten van gedrag en beleid. In zijn zogenaamde Verbaan-model wordt onderscheid gemaakt tussen verzuimnoodzaak, verzuimbehoefte en verzuimgelegenheid. Van verzuimnoodzaak is sprake als de betrokken werknemer objectief gezien gedwongen is niet te werken. Hieronder valt volgens Verbaan 20% van het verzuim. Hij noemt dat: "wit" verzuim. In tachtig procent van de verzuimgevallen is echter volgens hem sprake van zogenaamd "grijs" verzuim. Daarmee doelt hij op zijn bevinding dat dan wel door de behoefte van de werknemer (vermijdinggedrag) dan wel door een te makkelijk of te zacht uitgevoerd beleid van een bedrijf (bedrijfsbeleid) werknemers kunnen "kiezen" voor verzuim. Verzuim is volgens hem dan ook voor een groot deel een kwestie van gedrag. En dus goed te beïnvloeden door gedragsverbetering. Zowel bij de medewerkers als bij

de leidinggevenden (het beleid). Met zijn rekenmodel kan een gemeentelijke dienst berekenen wat een haalbaar verzuim is, op basis van referentiecijfers.

## Het rekenmodel van Verbaan

De opzet van het rekenmodel is heel eenvoudig. Verbaan vond slechts twee echt belangrijke kenmerken die het verzuim, onafhankelijk van beleid, beïnvloeden. En dat zijn leeftijd en functie-niveau. Leeftijd omdat de belastbaarheid met de jaren terugloopt en de herstelperiode langer wordt. En functieniveau omdat de regelvrijheid in "kleinere banen" minder is zodat de betrokken werknemer minder mogelijkheden heeft om bij ziekte zelf aanpassingen in zijn taken te regelen.

Of anders gezegd: bij jongeren is een lager verzuim te verwachten dan bij ouderen. En medewerkers met hoge functies hebben een lager verzuim dan medewerkers met lage functies.

Ten behoeve van zijn rekenmodel gebruikte Verbaan de gemiddelde verzuimpercentages van de Nederlandse beroepsbevolking (anno 1990) als referentiecijfers.

In tabel 1 worden zijn referentiecijfers weergegeven. De getallen in de cellen zijn verzuimpercentages.

## ‘verzuimnoodzaak, verzuimbehoefte en verzuimgelegenheid’

De berekening van een normverzuim is vervolgens simpel. Met de gegevens uit het eigen personeelsinformatiebestand kan een gemeente in elke cel het aantal personeelsleden invullen dat aan de gespecificeerde eisen van leeftijd en functieniveau voldoet. Door deze aantallen met het referentieverzuimpercentage te vermenigvuldigen en vervolgens alle cellen bij elkaar op te tellen ontstaat het haalbare referentieverzuimpercentage.

## Spelregels bij de berekening en de validiteit van het model

Verbaan zelf heeft zijn normering nooit als echte normering opgevat. Liever noemt hij het een haalbaar streefgetal voor een beleidsperiode van ongeveer drie jaar. Dat komt omdat de uitkomsten van het model

## Tabel 1 De referentienormen van Verbaan

Functiegroep	Leeftijd				
	15/24	25/34	35/44	45/55	55/64
1-3	7%	8%	9%	10%	12%
4-6	5%	6%	7%	8%	10%
7-8	3%	4%	5%	6%	10%
9-10	1%	2%	3%	4%	8%
>11	0%	1%	2%	3%	5%

soms als schokkend worden ervaren, met name bij gemeentelijke diensten met een fors verzuim. Het is veranderkundig slimmer om meteen met de berekening van het normverzuim ook beleidsvoorstellen te presenteren waardoor de betrokken diensten ook de visie of de middelen krijgen aangereikt om de norm te kunnen behalen. Soms werd (en wordt) de realiteitswaarde van de uitkomsten van het rekenmodel ter discussie gesteld. En soms is dat terecht, omdat gemeenten andere verzuimdefinities hanteren dan in het bedrijfsleven gebruikelijk is (en die ook door Verbaan worden gehanteerd). Daarom zijn de volgende spelregels van belang:

- De verzuimnorm slaat alleen op het verzuim tot 365 dagen. Anders dan bij gemeenten wordt de WAO-periode niet meegeteld.
- Als aantal medewerkers geldt de formatie-omvang en niet het feitelijk aantal medewerkers. Een gedeeltelijk zieke telt ook maar gedeeltelijk mee. Volgens de Nederlandse TNO-definitie van verzuim telt een parttimer minder mee dan een fulltimer.
- Zwangerschap en zwangerschapsgerelateerd verzuim is niet meegeteld.
- Vanwege de statistische betrouwbaarheid kan de norm alleen worden berekend over afdelingen groter dan 15 mensen. Anders kan het toeval tot moedeloosheid of onterechte juichtonen leiden.

Minder bekend is dat Verbaan een toeslag toekent bij zwaar werk. Daarmee wordt vooral bedoeld op lichamelijk zwaar werk. Die toeslag bedraagt 1%. Verbaan gebruikt zelf als voorbeeld verpleegkundigen in de gezondheidszorg. Een dienst kan dus zelf het percentage werknemers vaststellen dat zwaar fysieke arbeid verricht en de norm met dat percentage van 1% verhogen. Heeft de helft van een personeelsbestand

met zwaar lichamelijk werk te maken dan komt de norm uit op de norm plus 0,5%.

### Verborgen validiteitproblemen

Ook als rekening wordt gehouden met de bovengenoemde spelregels kan de normering nog wel eens problemen geven. Verbaan noemt in zijn boek "Het verzuim omlaag!" immers nog twee aspecten die van belang zijn. Zo heeft hij in zijn normering aangenomen dat er 20% vrouwen en 10% alloctonen werkzaam zijn. Met andere woorden: hij heeft verschillen gevonden bij verschillende groepen maar die niet expliciet in zijn model meegenomen. Liggen die percentages bij een dienst anders dan wordt de Verbaannormering minder geldig.

## 'er zijn verzuimreferentiecijfers bekend van mannen en vrouwen'

Over het verzuim bij vrouwen is veel en over het verzuim bij alloctonen is nauwelijks onderzoek gedaan. Onderzoek van Hellinga en Bullinga onder 100.000 TPG-medewerkers heeft laten zien dat de relatie vrouw en verzuimpercentage wordt verkleurd door het feit dat vrouwen gemiddeld een lager functieniveau hebben. De grote verschillen tussen mannen en vrouwen die vaak worden gevonden worden aanmerkelijk kleiner als men de gevonden cijfers corrigeert voor functie-niveau. Niettemin zijn er wel verschillen, al geven diverse onderzoeken uiteenlopende percentages (en argumenten). Denk maar aan de huidige discussie over de WAO-intrede van

betrekkelijk jonge vrouwen. Die zijn daaraan voorafgaand allemaal een heel jaar ziek geweest. Naar het verzuim onder alloctonen is zeer weinig onderzoek gedaan. Een oud GAK-onderzoek wijst op enige verschillen, maar ook daar is onduidelijk in hoeverre daar het aspect "functie-niveau" niet een versluierende rol speelt. En bovendien is het een zeer oud onderzoek uit het prille begin van de jaren negentig. Tenslotte zal het iedereen meteen duidelijk zijn dat de cijfers wel erg mooi zijn afgerond: per leeftijd en functiegroep schelen de cijfers heel vaak precies 2%, iets te mooi om precies waar te zijn. Erg veel maakt dat overigens niet uit: de ene afronding maakt de andere weer goed. Iets ernstiger is wel dat fabriekswerk en kantoorarbeid gemixed zijn, terwijl het gemiddelde verzuim bij fabriekarbeid dubbel zo hoog is. Een correctie is dus wenselijk.

Voor kantoren en dus ook voor een groot deel van de gemeenten zijn verzuimreferentiecijfers bekend van mannen en vrouwen. Deze zijn gebaseerd op GAK-cijfers en opgesteld binnen een HRM-beleidsafdeling van het UWV. Geïnteresseerden kunnen een aangepast en automatisch werkend normeringsrekenmodel downloaden van de website [www.aeno.nl/reintegratie](http://www.aeno.nl/reintegratie) van het A+O fonds Gemeenten of per e-mail opvragen bij de maker ervan ([vrooland@xs4all.nl](mailto:vrooland@xs4all.nl)). De werking is hetzelfde als bij het Verbaan-rekenmodel. U kunt ook een normeringsberekening met beide modellen opvragen. Het voordeel van dit model is dat er rekening kan worden gehouden met de man/vrouw-verdeling van het personeelsbestand. Opvallend is overigens dat deze referentiecijfers een groot verschil met Verbaan geven in de jongste en oudste leeftijdsgroepen. Alleen bij de oudste leeftijdsgroep is er een aannemelijke

## Tabel 2 Aangepast normeringsmodel

f-niveau	Man leeftijd					Vrouw leeftijd				
	<25	25-34	35-44	44-54	>54	<25	25-34	35-44	44-54	>54
Fg 1-3	7%	5%	8%	9%	11%	6%	7%	8%	9%	12%
Fg 4-6	5%	3%	5%	7%	8%	4%	6%	7%	8%	10%
Fg 7-9	2%	2%	3%	5%	8%	7%	5%	6%	10%	4%
Fg >9	2%	2%	3%	4%	5%	2%	4%	5%	6%	8%

verklaring: meer dan vroeger vertrekken ouderen naar WAO of een regeling.

### Andere normeringen

De schrijver van dit stuk heeft, ook al weer tien jaar geleden, gelijk met Verbaan een andere normering ontwikkeld. In de wandeling wordt deze de dynamische normering genoemd. Het model is gebaseerd op een vijf jaar herhaalde analyse bij alle TPG-medewerkers (100.000) en KPN-medewerkers (30.000). Een niet onbekend probleem was dat menig manager vond dat de eigen werksoort te specifiek was voor het werken met een algemene Verbaannorm. Om die reden is een eigen analyse verricht. Twee uitkomsten zijn interessant. In de eerste plaats bleek, net als bij Verbaan, dat leeftijd en functieklasse de belangrijkste "onafhankelijk variabelen" waren. Daarbij kwamen, maar van veel minder belang, bedrijfs-grootte (>500) en mate van verstedelijking. Deze vier variabelen zorgen voor maximaal een kwart van het verschil tussen bedrijfs-onderdelen met een hoog of laag verzuim: de rest is, net als bij Verbaan, op te pakken door beleid. Een tweede bevinding was dat steevast 20% van de bedrijfsonderdelen een 25% lager verzuim bereikte. Dat laatste werd op een gegeven moment een vuistregel en leidde tot de "dynamische normering". Binnen de TPG en binnen Telecom werd het gemiddelde genomen van de 25% laagst scorende bedrijfsonderdelen. Van alle postkantoren/ telecomregio's werd vervolgens een index gemaakt bestaande uit het eigen verzuim gedeeld door het gemiddelde bestpractice-cijfer. Ook deze dynamische normering is in één regel samen te vatten: streef naar hetzelfde verzuimpeil als 20% van je collega's het afgelopen jaar al heeft gehaald. Voor gemeenten zijn hiervoor vergelijkingen met gelijk-

soortige diensten van andere gemeenten noodzakelijk. Nog makkelijker is gewoon 25% van het gemiddelde van een gemeente te nemen en die als norm te hanteren. Voor milieudiensten is externe vergelijking wenselijk. Houden we rekening met het belang van bedrijfsgrootte en mate van verstedelijking dan zouden afgerond 5% resp. 6% haalbare streefcijfers zijn (zie de verzuimcijfers op de website van het A+O fonds, [www.aeno.nl/reintegratie](http://www.aeno.nl/reintegratie)). Een weer heel andere normering is die van Uitdehage. Deze normering is meer geschikt voor bestuurlijke eenheden. Waar Verbaan zich baseert op landelijke referentiecijfers en de schrijver van dit stuk op sectorcijfers richt Uitdehage zich op bestuurlijke eenheden zoals grote afdelingen. Zijn recept is even simpel als dat van Verbaan en Vrooland. Maar wel anders. Neem voor elke maand het laagste verzuimpercentage van de laatste drie jaar. Zet die op een rij en je hebt je norm. Of anders gezegd: stel een target op basis van je beste maandelijkse prestaties van de afgelopen drie jaar.

## 'leeftijd en functie-klasse bleken de belangrijkste "onafhankelijk variabelen" te zijn'

### Implementatie

Een normering berekenen is nog heel wat anders dan de daarmee aangegeven doelstellingen ook daadwerkelijk behalen. Gemiddeld blijft het verzuim bij gemeentelijke overheden, hoewel dalend, aan de

hoge kant. De oorzaak daarvan ligt niet bij de kwaliteit van de plannen. Daarvan zijn er vele en vrijwel allemaal zijn ze veelbelovend. Het ligt ook niet aan de te hoge kosten van het beleid. De inzet is vaak ruim voldoende. En de gemeenten kunnen als er toch minder financiële ruimte is gebruik kunnen maken van de subsidiemogelijkheden die het A+O fonds Gemeenten biedt. Het probleem ligt elders. Het ligt bij de implementatie in de praktijk. Hoe krijg je verzuimbeleid hoger op de agenda? En tot een vanzelfsprekend onderdeel van de dagelijkse praktijk binnen de diensten? Hoe krijg je leidinggevenden enthousiast? Daarover meer in het volgende nummer van dit blad.

*Vincent Vrooland, Vrooland Advies BV*

### Reageren?

[arboconvenant@aeno.nl](mailto:arboconvenant@aeno.nl)