

# Nieuwe norm voor ziekteverzuim gemeenten

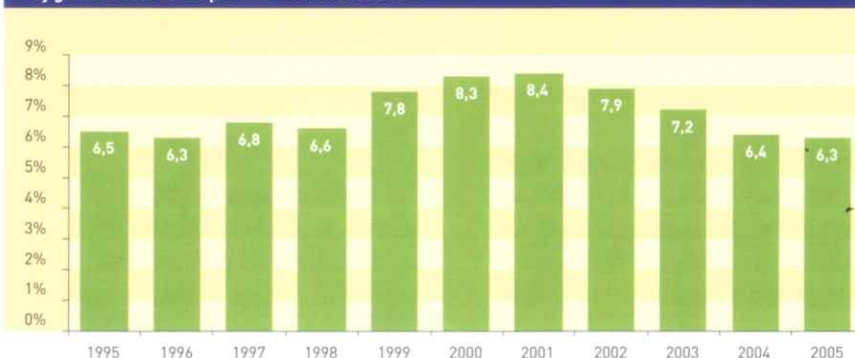


door Ton de Korte, Mark Huijben en Mark Nijssen – *Berenschot*<sup>1</sup> Renz Davits – *A+O fonds Gemeenten*

Het ziekteverzuim bij gemeenten is de afgelopen jaren fiks gedaald. Hoe houden we die gezonde trend vast? En vooral, hoe voorkomen we dat de aandacht ervoor verslapt? De introductie van een nieuw ijkpunt kan de ambitie van gemeenten prikkelen. Een pleidooi voor de invoering van de Gemeentelijke Verzuimnorm.

Gemeenten spiegelen zich tot dusver vooral aan gemiddelde verzuimscores. Maar die focus werkt de verkeerde reflexen in de hand. Zoals tevreden achterover leunen. De beleidsinzet richt zich op het grijze gemiddelde van de prestaties bij verzuimbeheersing, niet op wat mogelijk is. De Gemeentelijke Verzuimnorm laat zien dat het voor gemeenten nog steeds haalbaar en lonend is om zich te blijven inzetten voor een lager ziekteverzuim.

Deze grafiek illustreert de ontwikkeling van het ziekteverzuim bij gemeenten in de periode 1995 tot 2005<sup>2</sup>.



<sup>1</sup> Met medewerking van Stijn Kanters en Jan-Kees van Wijnen (Avelante), Hans Donkers (EIM Stratus) en Daniël Huisman (Berenschot).

<sup>2</sup> Zie Ziekteverzuim stabiliseert, verzuimcijfers 2005 op [www.aeno.nl](http://www.aeno.nl)

## Stijging van het ziekteverzuim ligt op de loer

De grafiek op de linker pagina illustreert de ontwikkeling van het ziekteverzuim bij gemeenten in de periode 1995 tot 2005. In 2006 is het gemiddeld verzuim weer terug op het niveau uit 1996: 6,3%. Ziekteverzuim kent een sterk cyclisch verloop. Na 1996 nam het verzuim sterk toe, tot 8,4% in 2001. Sindsdien is sprake van een afname. Juist nu ligt een stijging van het verzuim op de loer, gezien het cyclisch verloop ervan. Helaas verdwijnt het onderwerp van de gemeentelijke agenda. Uit ons onderzoek blijkt, dat veel gemeenten tevreden zijn over de huidige verzuimcijfers. Het krijgt nog steeds de aandacht van P&O-ers, maar het management geeft steeds meer andere zaken prioriteit. Verzuim wordt, als onderdeel van de bedrijfsvoering, primair gezien als managementvraagstuk. College en Raad lijken echter pas echt geïnteresseerd wanneer blijkt dat onnodig geld weglekt of een essentieel bedrijfsproces stopt als gevolg van verzuim. De huidige tevredenheid over het gedaalde verzuim is ons inziens echter maar voor een deel terecht. Uit een door ons ontwikkelde nieuwe norm voor het ziekteverzuim, blijkt dat een verdere daling van verzuim met gemiddeld ruim 1% mogelijk is.

## De Gemeentelijke Verzuimnorm

Ons uitgangspunt was het ontwikkelen van een haalbare norm voor het ziekteverzuim bij gemeenten, de Gemeentelijke Verzuimnorm. Op basis van ons onderzoek stellen wij voor om de zogenaamde kwartielscore als norm voor het ziekteverzuim te hanteren. De kwartielscore, of de Gemeentelijke Verzuimnorm, is een statistische maatstaf, die het volgende betekent: een kwart van alle gemeenten kent een lager verzuim dan het normpercentage. Driekwart van

## Gemeenten vergelijken met weinig ambitieuze maatstaven

Op dit moment vergelijken gemeenten hun eigen ziekteverzuim vooral met één of meer van de volgende maatstaven:

1. Het gemiddelde van alle gemeenten;
2. Het gemiddelde van gemeenten in dezelfde grootteklasse en
3. De Verbaannorm.

*Er zijn echter belangrijke bezwaren verbonden aan het toepassen van deze maatstaven. Wij lichten dit nu toe.*

### Ad 1. Het gemiddelde van alle gemeenten.

Dit is momenteel 6,3%. Echter, maar liefst 310 van de 458 gemeenten in Nederland tellen minder dan 30.000 inwoners. Het gemiddelde verzuim van deze gemeenten is veel lager, namelijk 5,3%.

### Ad 2. Het gemiddelde van gemeenten in dezelfde grootteklasse.

Dat is al een wat betere maatstaf. Probleem is echter dat er zeer grote verschillen zijn in het verzuim tussen gemeenten, zo blijkt uit onze analyse van de landelijke verzuimcijfers van het A+O fonds. In dit gemiddelde zitten dus ook de slecht presterende gemeenten. Dit maakt het tot een minder geschikte norm.

### Ad 3. De Verbaannorm

De Verbaannorm is een nog wat betere maatstaf. De Verbaannorm geeft een indicatie van een realistisch verzuimpercentage in vergelijking met andere Nederlandse organisaties. Echter, ook de Verbaannorm heeft een belangrijk nadeel. Uitgangspunt voor deze norm is een zogenaamd 'minimumverzuim' van 4,3%. Dit getal is gebaseerd op 150 interviews met directeuren en hoofden P&O in de profit en non-profit sector. Falke en Verbaan corrigeren vervolgens dit minimumverzuim voor de leeftijd en het werkniveau van het personeel van een gemeente. Deze correcties zijn op zich geavanceerd, maar bij het uitgangspunt dat de basis vormt voor de Verbaannorm kun je vraagtekens plaatsen. Het betreft immers een inschatting op basis van interviews. Het cijfer is niet gebaseerd op daadwerkelijk gerealiseerde verzuimcijfers.

de gemeenten heeft een hoger verzuim. Deze norm heeft de volgende kenmerken:

- De norm wordt per grootteklasse van gemeenten bepaald.
- De norm zit ongeveer midden tussen de 'best practice' en het 'gemiddelde' in. Het is dus een uitdagende norm, maar anderzijds ook weer niet de meest scherpe.
- Het is een statistische maatstaf. De norm is geen inschatting, maar is gebaseerd op daadwerkelijk gerealiseerde verzuimcijfers.

seerde verzuimcijfers. Het blijkt dus in de praktijk mogelijk.

- De maatstaf is inhoudelijk goed te onderbouwen. Het blijkt namelijk dat het best presterende kwart van gemeenten qua objectieve kenmerken (leeftijdsoopbouw, schaalniveaus) niet significant afwijkt van de overige gemeenten. Het is dus niet zo dat het best presterende kwart van gemeenten bevoordeeld is, doordat ze bijvoorbeeld jongere mensen in dienst hebben, of meer hoger opgeleiden. Naast deze beide variabe-



len hebben wij deze analyse uitgevoerd voor de volgende variabelen: geslacht, arbeidspercentage, bezetting per 1.000 inwoners en het aantal dienstjaren. Het resultaat daarvan is identiek.

- De norm houdt rekening met het effect van de omvang van de organisatie op de hoogte van het ziekteverzuim, in tegenstelling tot de Verbaannorm.
- De norm beweegt mee met de invloed van de economische conjunctuur op de hoogte van het verzuim: bij hoogconjunctuur is het landelijk verzuim hoger dan in tijden van laagconjunctuur. Dit betekent ook dat de norm 'meebeveegt'.

### Consequentie van de nieuwe norm

In de grafiek hieronder is het huidige gemiddelde verzuim van gemeenten afgezet tegen de Verbaannorm en de nieuwe norm.

Uit de grafiek blijkt dat de Gemeentelijke Verzuimnorm voor gemeenten tot 50.000 inwoners scherper is dan het gemiddelde verzuimpercentage en de Verbaannorm. De meeste Nederlandse gemeenten vallen in deze groep: 393 van de 458 gemeenten hebben minder dan 50.000 inwoners. Voor grotere gemeenten ligt onze norm tussen het gemiddelde en de Verbaannorm in. De oorzaak hiervan is dat de Verbaannorm geen rekening houdt met de omvang van een gemeente, terwijl dit in de praktijk een belangrijke invloed heeft op het verzuim. Het ziekteverzuim bij grote gemeenten is al decennia lang substantieel hoger dan bij kleine gemeenten en ons inziens is dit voor een deel ook niet te vermijden<sup>3</sup>. Dat het een realistische én haalbare norm is blijkt uit het feit dat een kwart van de gemeenten in dezelfde grootteklasse een verzuim heeft dat onder deze norm ligt.

Wij stellen daarom voor dat gemeenten, als zij zich op het terrein van ziekteverzuim willen benchmarken aan een objectieve norm, het eigen verzuim

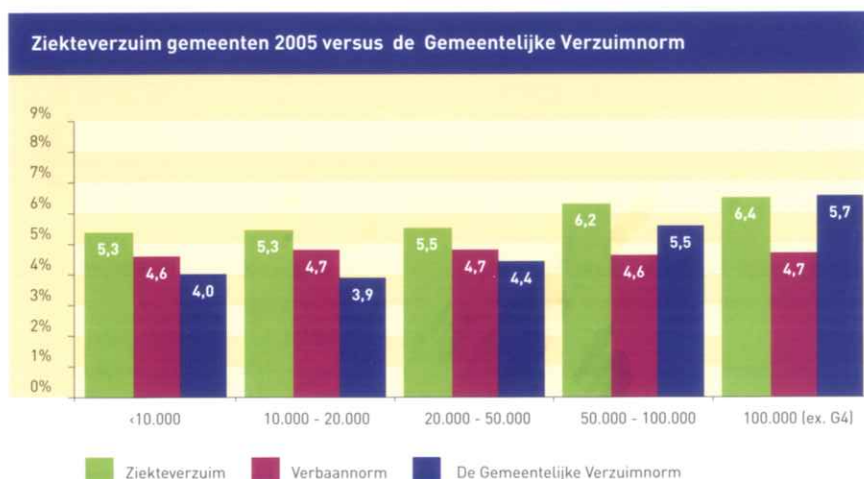
vergelijken met deze nieuwe norm. Dit geeft een goede indicatie van de winst die nog te behalen is. Uit de cijfers blijkt dat bij gemeenten tot 50.000 inwoners een reductie van ruim 1 procentpunt mogelijk is. We illustreren de consequentie daarvan met een voorbeeld: een gemeente met 40.000 inwoners (circa 290 f.t.e.) met een gemiddeld verzuim (5,5%), kan dit met 1,1% reduceren. Dat komt overeen met circa 3 f.t.e.'s. Indien dezelfde gemeente behoort tot het kwart van gemeenten met een hoog verzuim (>6,1%) dan is de productiewinst zelfs circa 5 f.t.e.'s.

### De Gemeentelijke Verzuimnorm als kwaliteitsindicator

Gemeenten met een lager verzuimpercentage dan de Gemeentelijke Verzuimnorm slagen er in met een goed HRM-beleid een optimale inzet van personeel te realiseren. Dit komt ten goede aan de dienstverlening aan burgers. De Gemeentelijke Verzuimnorm zien we dan ook als een kwaliteitsindicator voor gemeenten. Voorbeelden van gemeenten met een lager verzuim dan de Gemeentelijke Verzuimnorm zijn Zwolle (4,9% - winnaar prijs Employability 2006), 's Hertogenbosch (4,4% - winnaar prijs Sociale Innovatie) en Roosendaal (4,7% - winnaar prijs Gezond Werk 2006). De aanpak van deze gemeenten is beschreven in de publicatie Dit is Het Betere Werk! Met het nieuwe beleidsprogramma wil het A+O fonds de kenmerken en aanpak van de gemeenten met het lagere verzuim verder inventariseren om te bezien wat hiervan kan worden geleerd. Het A+O fonds blijft gemeenten dan ook ondersteunen bij het terugdringen van het verzuim.

Meer over de Gemeentelijke Verzuimnorm vindt u op [www.aeno.nl](http://www.aeno.nl), met o.a. de kwartielcores voor meldingsfrequentie, verzuimduur en best practices per grootteklassen. 

Reageren? Mail naar [gezondwerk@aeno.nl](mailto:gezondwerk@aeno.nl).



<sup>3</sup> Voor iedere grootteklasse van gemeenten is de Verbaannorm berekend. Zie Verzuimnormering Nederlandse Gemeenten op [www.aeno.nl](http://www.aeno.nl)

<sup>4</sup> Uit diverse statistieken blijkt steeds dat naarmate organisaties groter zijn, het verzuim hoger ligt. Uit de Personeelsmonitor Gemeenten blijkt dat de verzuimduur toeneemt bij grotere gemeenten.