

VERZUIM MANAGEN EN BEHEERSEN!

DE ROL VAN LEIDINGGEVENDEN



DEMI VEEFKIND
LEIDEN

INFORMATIE

Auteur: Demi Veefkind
Studentnummer: S1096764
Datum van schrijven: 19 augustus 2019
Opleidingsinstituut: Hogeschool Leiden
Opleiding: Human Resource Management – Voltijd
Module: Afstudeeropdracht
Module code: HRHt14-18
Titel: Verzuim managen en beheersen!

Begeleider Hogeschool Leiden: Noortje Temmerman
Opdrachtgevende instantie: Servicepunt71
Begeleider Servicepunt71: Marlies Smidt



VOORWOORD

Mijn naam is Demi Veefkind en ik ben een vierdejaars student Human Resource Management aan de Hogeschool Leiden. Voor de studie HRM is in het laatste jaar een scriptie vereist. Hiervoor doe ik onderzoek bij de organisatie Servicepunt71. Dit is een organisatie dat de bedrijfsvoering verzorgt van de gemeenten Leiden, Leiderdorp, Oegstgeest en Zoeterwoude, de Omgevingsdienst Holland Rijnland en voor de eigen organisatie.

Met Servicepunt71 ben ik in aanraking gekomen door het gebruik van mijn netwerk. Via-via ben ik in contact gekomen met één van de HR-adviseurs werkzaam bij de organisatie. Samen hebben wij gezocht naar een passend onderwerp dat zowel mijn interesse had en waar behoefte aan was namens de organisatie, namelijk het verzuimbeleid. Dit onderwerp sprak mij meteen aan doordat ik in eerdere stages al veel ervaring heb opgedaan op dat gebied. Daarnaast spreekt dit onderwerp mij aan omdat mijn vader ziek is. Hierdoor ben ik geconfronteerd met de regels en protocollen die gelden en benader ik het onderwerp zowel vanuit de werkgevers- als de werknemerskant.

Na de kennismaking met de adviseurs Arbo & Gezondheid is het onderzoek aan mij toebedeeld. Bij Servicepunt71 ga ik onderzoeken wat leidinggevend nodig hebben om het verzuim te beheersen. Deze scriptie zal een aanbeveling bevatten vanuit mij naar Servicepunt71.

Tijdens het maken van mijn scriptie ben ik geholpen door verschillende partijen die ik graag wil bedanken. Ten eerste zowel de begeleider van Servicepunt71, Marlies Smidt, als de begeleider vanuit de Hogeschool Leiden, Noortje Temmerman. Daarnaast gaat mijn dank uit naar Servicepunt71, die dit onderzoek mogelijk heeft gemaakt, en de mensen die hieraan hebben meegewerkt in de vorm van interviews.

Demi Veefkind
Leiden, 2019

MANAGEMENT SAMENVATTING

De gemeenten Leiden, Leiderdorp, Oegstgeest en Zoeterwoude hebben hun bedrijfsvoeringstaken overgedragen aan een door hen opgerichte organisatie met de naam: Servicepunt71. De verzuimcijfers bij de vier gemeenten zijn hoger dan de landelijk gemiddelde verzuimcijfers. Daarnaast zijn de cijfers van het jaar 2018 gestegen ten opzichte van het jaar 2017. De leidinggevendenden zijn verzuimbegeleider en zijn in de positie om het verzuim te beïnvloeden. Het doel van dit onderzoek is inzicht te krijgen in de knelpunten die leidinggevendenden ervaren in het beheersen van verzuim, om vervolgens een advies te geven aan Servicepunt71 over de ondersteuning van de leidinggevendenden hierin.

De hoofdvraag die hieruit is voortgevloeid luidt als volgt: “Wat kan Servicepunt71 doen om leidinggevendenden beter te ondersteunen in het begeleiden en beheersen van verzuim?”

Om antwoord te kunnen geven op de hoofdvraag zijn diverse deelvragen opgesteld.

Deskresearch deelvragen:

- Wat is er bekend over verzuim?
- Hoe kan verzuim worden beheerst en voorkomen?

Fieldresearch deelvragen:

- Wat is de huidige situatie met betrekking tot verzuim?
- Wat is de gewenste situatie met betrekking tot verzuim?

De deskresearch deelvragen zijn beantwoord aan de hand van verschillende modellen en artikelen. De fieldresearch deelvragen zijn beantwoord door middel van semigestructureerde interviews. Hiervoor is gekozen omdat de verschillende interpretaties en opvattingen die de leidinggevendenden hebben over het managen van verzuim van groot belang zijn. Tot de doelgroep van het onderzoek behoren de leidinggevendenden van de gemeenten Leiden, Leiderdorp, Oegstgeest en Zoeterwoude. Voor dit onderzoek worden alleen leidinggevendenden ondervraagd, omdat het gaat om concrete hulpmiddelen voor hen.

Uit de resultaten blijkt dat leidinggevendenden niet op de hoogte zijn van de verzuimcijfers en de oorzaken van het verzuim. Verder blijkt dat leidinggevendenden niet weten wat er van hun wordt verwacht in het kader van het eigen regiemodel. Ook blijkt dat leidinggevendenden nauwelijks (verzuim)gesprekken voeren met de medewerkers en dat leidinggevendenden het verzuimprotocol niet opvolgen. Tenslotte blijkt uit de interviews dat leidinggevendenden worstelen met de verzuimmodule.

De resultaten van de interviews en de situatieschets hebben geleid naar drie conclusies. Ten eerste is geconcludeerd dat de cultuur voor het voeren van gesprekken ontbreekt. Ten tweede is geconcludeerd dat er onvoldoende uitvoering plaatsvindt van de processen. Tenslotte is geconcludeerd dat de HRM-afdeling voornamelijk reactief optreedt en er behoefte is aan een proactieve HRM-afdeling.

Terugkijkend kan het onderzoek als betrouwbaar en valide worden bestempeld. De onderzoeker is doorgegaan met interviews totdat er verzadiging was bereikt. Toch zijn er een aantal beperkingen aan het onderzoek geconstateerd. Achteraf hadden de medewerkers en afdelingsmanagers ook bij dit onderzoek betrokken moeten worden. De onderzoeker had de risico's van het niet meenemen van deze doelgroepen specifieker moeten benoemen.

Op basis van de conclusies zijn voor Servicepunt71 drie adviezen geschreven: de cultuur omtrent ‘het gesprek’ veranderen, het beleid vertalen naar werkbare processen en de HRM-afdeling meer proactief inzetten. Om de cultuur te veranderen naar een cultuur waarin gesprekken voeren vanzelfsprekend is, wordt geadviseerd om een campagne op te zetten om leidinggevendenden en medewerkers te overtuigen van het belang. Verder wordt geadviseerd om trainingen gespreksvoering en intervisie als permanent aanbod van Academie71 aan te bieden en de leidinggevendenden te beoordelen en belonen op het voeren van gesprekken. Om het beleid te vertalen naar werkbare processen wordt geadviseerd om een proces audit uit te voeren. Hierbij is het belangrijk dat de leidinggevendenden én de medewerkers worden betrokken bij de audit. Om de HRM-afdeling meer proactief in te zetten wordt geadviseerd om structuur te creëren in periodieke overleggen en om de cultuur op de afdeling te veranderen.

INHOUDSFOPGAVE

Informatie	2
Voorwoord	3
Management Samenvatting	4
H.1 Inleiding	7
1.1 Introductie en aanleiding	7
1.2 Relevantie	7
1.3 Hoofdvraag en doelstelling	8
1.4 Leeswijzer	8
H.2 Situatieschets	9
2.1 Beschrijving van de organisatie	9
2.2 Interne analyse	10
2.3 Externe analyse	16
2.4 SWOT-analyse	18
2.5 Conclusie	18
H.3 Probleemformulering	19
3.1 Doelstelling	19
3.2 Hoofdvraag	19
3.3 Deelvragen	19
3.4 Afbakening	19
H.4 Theoretisch kader	21
4.1 Verzuim	21
4.2 Risicogroepen	22
4.3 Oorzaken	23
4.4 Herkennen van verzuim	24
4.5 Inspelen op verzuim	25
4.6 Best practice	26
4.7 Conclusie theoretisch kader	28
H.5 Methode	29
5.1 Vooronderzoek	29
5.2 Deskresearch	29
5.3 Fieldresearch	29
5.4 Verantwoording steekproef	30
5.5 Meetinstrument	30
5.6 Analyseren	30
5.7 Betrouwbaarheid, validiteit en bruikbaarheid	30
H.6 Resultaten	32

6.1 Wat is de huidige situatie met betrekking tot verzuim?	32
6.2 Wat is de gewenste situatie met betrekking tot verzuim?	34
6.3. Conclusie resultaten.....	35
H.7 Conclusies	36
7.1 Slotconclusie	37
H.8 Discussie	38
H.9 Adviezen	39
H.10 Implementatie	41
10.1 Planmatige beschrijving van de implementaties.....	41
10.2 Monitoring en evaluatie implementatie	43
10.3 Kosten, baten en risico's	44
10.4 Communicatieplan	45
H.11 Literatuurlijst	46
H.12 Bijlagen	49
Bijlage 1 Verzuimcijfers gemeenten Leiden, Leiderdorp, Oegstgeest en Zoeterwoude	49
Bijlage 2 Transcriptie interviews	51
2.1 Interview respondent 1	51
2.2 Interview respondent 2	56
2.3 Interview respondent 3	60
2.4 Interview respondent 4	64
2.5 Interview respondent 5	68
2.6 Interview respondent 6	70
2.7 Interview respondent 7	73
2.8 Interview respondent 8	77
2.9 Interview respondent 9	81
2.10 Interview respondent 10	84
2.11 Interview respondent 11	87
2.12 Interview respondent 12	89
Bijlage 3 Samenvatting Analyseschema	92
Bijlage 4 Analyseschema	93
Bijlage 5 Berekeningen implementatieplan	105
5.1 Implementatie 'het gesprek'	105
5.2 Implementatie beleid vertalen naar werkbare processen	107
5.3 Implementatie proactieve HRM-afdeling.....	108

H.1 INLEIDING

In dit hoofdstuk zal een introductie en aanleiding over het onderwerp worden beschreven. Verder wordt de relevantie van het onderwerp toegelicht. Daarna zullen de hoofdvraag en de doelstelling worden gepresenteerd. Als laatste wordt dit hoofdstuk afgesloten met een leeswijzer voor de gehele scriptie.

1.1 INTRODUCTIE EN AANLEIDING

Op 1 januari 2012 hebben de gemeenten Leiden, Leiderdorp, Oegstgeest en Zoeterwoude hun bedrijfsvoeringstaken overgedragen aan een door hen opgerichte organisatie met de naam: Servicepunt71. Servicepunt71 voert de bedrijfsvoeringstaken uit voor die vier gemeenten en daarnaast werkt Servicepunt71 ook voor Holland Rijnland en voor de eigen organisatie. De gemeenten Leiden, Leiderdorp, Oegstgeest en Zoeterwoude hebben Servicepunt71 gezamenlijk opgericht. Uitgangspunt was dat alle vier de gemeenten zouden profiteren, in kwalitatieve en financiële zin. De vier gemeenten treden op als eigenaar van Servicepunt71, als collectief en als individueel opdrachtgever. Omdat Servicepunt71 van, voor en door de gemeenten is, mag duidelijk zijn dat in alle rollen het belang van de gemeenten en de gemeentelijke vertegenwoordigers voorop staat (Servicepunt71, 2011).

Binnen de HRM-afdeling van Servicepunt71 is een team Arbo en Gezondheid werkzaam. Adviseurs binnen dit team ondersteunen de leidinggevenden bij individuele verzuimdossiers, maar adviseren ook over preventie van verzuim. Door de afdeling HRM wordt tevens geadviseerd over de strategische aanpak inzake duurzaam inzetbaarheid en vitaliteit. Het verzuimbeleid maakt onderdeel uit van deze strategische aanpak. De gemeenten hebben de strategische advisering over deze onderwerpen maar ook ondersteuning van de leidinggevenden belegd bij Servicepunt71.

De aanleiding voor het uitvoeren van dit onderzoek komt voort uit de verzuimcijfers van de gemeenten Leiden, Leiderdorp, Oegstgeest en Zoeterwoude. De verzuimcijfers van de vier gemeenten zijn hoger dan de landelijk gemiddelde verzuimcijfers. Daarnaast zijn de cijfers van het jaar 2018 gestegen ten opzichte van het jaar 2017. Binnen de gemeenten wordt het eigen regiemodel gehanteerd. Dit houdt in dat leidinggevenden verantwoordelijk zijn voor het re-integratietraject van de medewerkers. Op dit moment doet elke leidinggevende het op zijn of haar eigen manier. Vanuit de HRM-afdeling van Servicepunt71 was de vraag: “Waar lopen de leidinggevenden wat betreft verzuim tegenaan en hoe kan Servicepunt71 hierbij assisteren zodat het verzuim vermindert, met als einddoel het (zoveel mogelijk) voorkomen van verzuim”.

1.2 RELEVANTIE

Het verzuimpercentage bij de gemeenten loopt steeds meer op. Voor de werknemer is verzuim niet fijn, maar ook voor de werkgever niet. De kosten van verzuim kunnen hoog oplopen. Volgens ArboNed (2018) krijgt een organisatie te maken met diverse kostenposten als een medewerker uitvalt. Medewerkers hebben de eerste twee verzuimjaren recht op minstens 70% van het loon. Daarnaast moeten de werkzaamheden van de verzuimende medewerker opgevangen worden door een ander. Dit betekent dat er iemand aangenomen moet worden of in het geval van de gemeente zal er een uitzendkracht ingezet moeten worden. Tot slot moet er ook rekening worden gehouden met de kosten voor de verzuimbegeleiding en de re-integratie. Volgens ArboNed (2018) kost één verzuimdag gemiddeld €250,- euro.

Niet alleen de kosten voor de verzuimbegeleiding, re-integratie, vervanging door collega's of uitzendkrachten en de doorbetaling van het loon spelen een rol bij verzuim. Volgens Personeelsnet (2017) biedt aandacht voor verzuim de volgende voordelen:

- Veiliger, gezonder en plezieriger werkomgeving;
- Minder productieverlies;
- Gemotiveerd personeel;
- Betere concurrentiepositie;
- Aantrekkelijke werkgever;
- Minder verloop (van goed personeel) dus minder geld nodig voor werving en opleiding;
- Betrouwbare partner voor afnemers.

Uit het interne bedrijfsstuk 'Bedrijfsplan SSC Leidse regio' (2016) blijkt de missie van de gemeenten: "De gemeente staat ten dienste van de inwoners, bedrijven en instellingen en zal die belangen maximaal behartigen. Zij voert in dat geval taken uit die direct van belang zijn voor haar inwoners, bedrijven en instellingen". De missie van Servicepunt71 sluit aan bij de missie van de gemeenten. Volgens hetzelfde document luidt de missie van Servicepunt71: "De bedrijfsvoering ondersteunt de gemeentelijke organisatie bij het doelmatig, doeltreffend en rechtmatig uitvoeren van gemeentelijke taken voor inwoners, bedrijven en instellingen". Als er de komende 1 tot 3 jaar niets aan het hoge verzuim wordt gedaan, komen de missies van Servicepunt71 en de gemeenten in gevaar. Het hoge ziekteverzuim bij de gemeenten kan ervoor zorgen dat de kwaliteit van de dienstverlening vermindert en inwoners, bedrijven en instellingen niet optimaal gediend worden.

1.3 HOOFDVRAAG EN DOELSTELLING

Het onderzoek wordt benaderd vanuit de organisatie waar dit onderzoek voor wordt uitgevoerd. De aanleiding van de probleemstelling is ontstaan vanuit gedachteswisselingen over de impact van verzuim. De hoofdvraag is in onderling overleg met de organisatie bepaald.

De hoofdvraag luidt als volgt: "Wat kan Servicepunt71 doen om leidinggevenden beter te ondersteunen in het begeleiden en beheersen van verzuim?"

Het doel van dit onderzoek is inzicht te krijgen in de knelpunten die leidinggevenden ervaren in het beheersen van verzuim, om vervolgens een advies te geven aan Servicepunt71 over de ondersteuning van de leidinggevenden hierin.

1.4 LEESWIJZER

Het onderzoek start met de situatieschets. Hierin wordt een omschrijving gegeven van de organisatie en de huidige en gewenste situatie worden in kaart gebracht. Daarna worden de hoofdvraag en deelvragen gepresenteerd in het hoofdstuk probleemformulering. De deelvragen zijn opgedeeld in deskresearch deelvragen en fieldresearch deelvragen. De deskresearch deelvragen worden door middel van literatuur beantwoord in het theoretisch kader. Daarna volgt een beschrijving van de methode die wordt gehanteerd voor het beantwoorden van de fieldresearch deelvragen. In het hoofdstuk resultaten worden de belangrijkste resultaten beschreven. In het daaropvolgende hoofdstuk worden conclusies getrokken en beschreven. Daarna volgt een discussie en evaluatie over de resultaten en wordt de validiteit en de betrouwbaarheid onder de loep genomen. Daaropvolgend worden de adviezen gepresenteerd. Als laatste wordt een uitvoerig implementatieplan beschreven die Servicepunt71 hulp moet bieden bij het implementeren van de adviezen.

H.2 SITUATIESCHETS

In dit hoofdstuk zal eerst een beschrijving worden gegeven van de organisatie Servicepunt71. Hierin zullen onderwerpen als de corebusiness, aantal medewerkers, aantal locaties en een korte historie worden beschreven. Vervolgens wordt door middel van het 7S-model de interne analyse van Servicepunt71 geschetst. Daarna zal er middels het DESTEP-model een externe analyse worden beschreven. Als laatste wordt dit hoofdstuk afgesloten met deelconclusie waarom dit onderzoek relevant is en wat het gewenste resultaat is.

2.1 BESCHRIJVING VAN DE ORGANISATIE

Servicepunt71 is een bedrijfsvoeringsorganisatie voor de gemeenten Leiden, Leiderdorp, Zoeterwoude en Oegstgeest. Ook werkt Servicepunt71 voor het samenwerkingsorgaan Holland Rijnland en voor de eigen organisatie. Voor alle dienstverlening op het gebied van HRM, Financiën, Inkoop, Facilitaire zaken, ICT, Informatiemanagement en Juridische zaken kunnen de afnemers bij Servicepunt71 terecht.

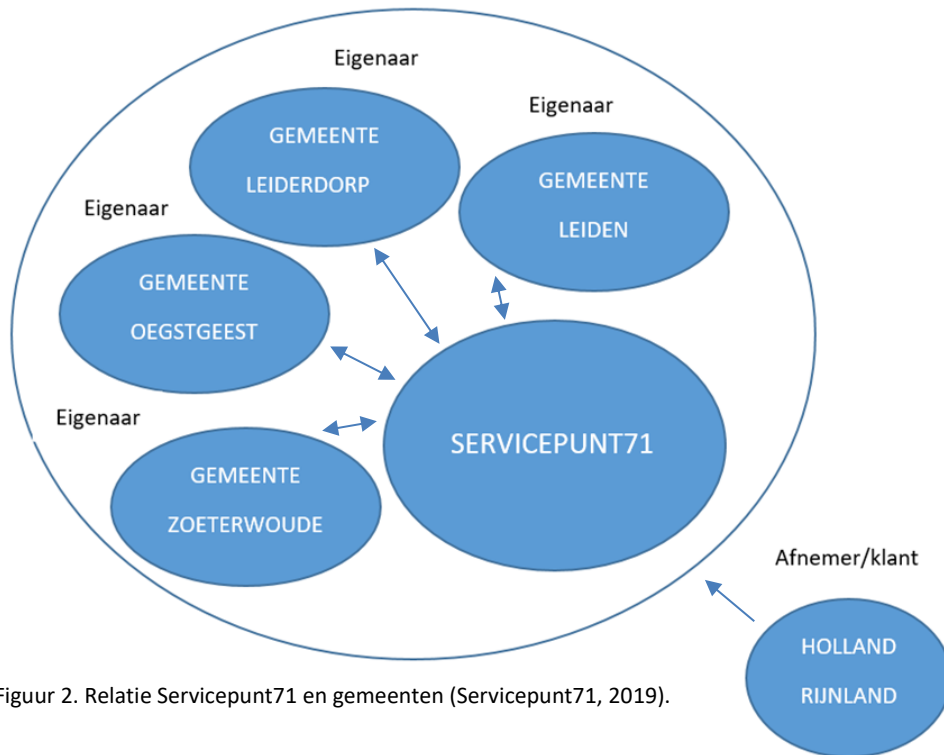
Servicepunt71 staat voor verbinden, vernieuwen, vereenvoudigen en natuurlijk vakkennis. Door de krachten te bundelen draagt Servicepunt71 bij aan een betere dienstverlening aan burgers, bedrijven en instellingen. Servicepunt71 is een non-profit organisatie. Hierdoor is er geen sprake van een winstgevend bedrijf en is de omzet geen hoofdzaak (Servicepunt71, 2019).



Figuur 1. Logo Servicepunt 71 (Servicepunt71, 2016).

De gemeenten Leiden, Leiderdorp, Oegstgeest en Zoeterwoude spraken in juni 2008 in een convenant de intentie uit om samen te werken op het gebied van bedrijfsvoering. Uitgangspunt was dat alle vier de gemeenten zouden profiteren, in kwalitatieve en financiële zin. Door de bedrijfsvoeringstaken van de vier gemeenten te concentreren in één organisatie, die haar bestaansrecht ontleent aan het uitvoeren van die bedrijfsvoeringstaken, wordt bevorderd dat alle taken de aandacht krijgen die zij verdienen. De gemeenten krijgen zo de ruimte om zich meer te richten op hun eigen primaire proces. De vier gemeenten stelden daarom een zorgvuldig onderzoek in, waarbij zij vooral de eigen gemeentelijke expertise betrokken. Uit het onderzoek kan geconcludeerd worden dat het aangaan van de samenwerking op het gebied van bedrijfsvoering meerwaarde biedt, zowel in kwalitatieve zin als op het financiële vlak (Servicepunt71, 2011).

In figuur 2 wordt de relatie tussen Servicepunt71, de vier gemeenten en Holland Rijnland weergegeven. De gemeenten hebben sinds de komst van Servicepunt71 drie rollen. Zij treden op als eigenaar van Servicepunt71, als collectief opdrachtgever en als individueel opdrachtgever. Servicepunt71 is feitelijk de interne afdeling bedrijfsvoering van de vier gemeenten. Omdat Servicepunt71 van, voor en door de gemeenten is, mag duidelijk zijn dat in alle rollen het belang van de gemeenten en de gemeentelijke vertegenwoordigers voorop staat. Het bestuur van Servicepunt71 bestaat uit vier leden: één vertegenwoordiger uit elk college, ondersteund door de directeur van Servicepunt71 als secretaris van het bestuur. De gemeenten mogen niet individueel kiezen welke diensten zij wel of niet willen afnemen. Wanneer een voorstel is goedgekeurd door het bestuur, zijn de gemeenten verplicht om deze dienst af te nemen. In tegenstelling tot de gemeenten heeft de organisatie Holland Rijnland wel de rol als klant. Zij mogen zelf beslissen welke diensten zij afnemen. Omdat het verzuim vooral bij de gemeenten is gestegen en omdat Holland Rijnland geen eigenaar is van Servicepunt71, is ervoor gekozen om dit onderzoek alleen uit te voeren bij de vier gemeenten (Servicepunt71, 2011).



Figuur 2. Relatie Servicepunt71 en gemeenten (Servicepunt71, 2019).

In totaal zijn er circa 300 mensen werkzaam bij Servicepunt71. Zij verlenen diensten aan ongeveer 2100 collega's bij de verschillende organisaties. De gemeente Leiden is met ruim 1300 medewerkers de grootste gemeente. De gemeente Leiderdorp heeft 166 medewerkers in dienst. Er werken ongeveer 140 medewerkers bij de gemeente Oegstgeest. Zoeterwoude, de kleinste gemeente, heeft ruim 80 medewerkers in dienst. De partner Holland Rijnland heeft ongeveer 70 medewerkers in dienst (Servicepunt71, 2019).

2.2 INTERNE ANALYSE

HUIDIGE SITUATIE

De gemiddelde verzuimcijfers van 2018 zijn ten opzichte van 2017 bij alle vier de gemeenten gestegen. De Stichting Arbeidsmarkt en Opleidingsfonds (A&O fonds) brengt jaarlijks een rapport uit met de gemiddelde verzuimpercentages per gemeente grootte. Naast de stijging van de verzuimcijfers ten opzichte van 2017, zijn de verzuimcijfers van de Leidse gemeenten ook hoger dan het landelijk gemiddelde (A&O Fonds, 2018).

Als de cijfers met elkaar worden vergeleken valt het percentage langdurig verzuim op. Bij de gemeenten Leiden, Leiderdorp en Oegstgeest is dit percentage hoger dan het landelijk gemiddelde. Dit kan betekenen dat de werkhervattingsdrempel te hoog is. Daarnaast valt op dat het kortdurend verzuim bij de gemeenten Leiderdorp en Oegstgeest hoger is dan het landelijk gemiddelde. Dit kan betekenen dat de verzuimdrempel bij deze gemeenten lager is dan gewenst. Verder valt op dat de meldfrequentie bij alle Leidse gemeenten hoger is dan het landelijk gemiddelde. Zie bijlage 1 voor de verzuimcijfers.

Gemeente Leiden

De gemeente Leiden is de grootste organisatie waar Servicepunt71 de bedrijfsvoering voor uitvoert. Een HR-adviseur van de gemeente Leiden geeft aan dat er bij de gemeente Leiden afdelingen zijn waar leidinggevenden aan 60 tot 80 medewerkers leiding geeft. De leidinggevenden hebben mogelijk onvoldoende tijd om verzuimmanager te zijn. In de praktijk blijkt dat veel taken rondom verzuim uitgevoerd worden door de secretaresses van de leidinggevenden. Verder geven leidinggevenden aan bij de HR-adviseur dat zij het lastig vinden om het gesprek aan te gaan met verzuimende medewerkers. Als laatste valt het de HR-adviseur op dat het verzuimprotocol niet altijd wordt opgevolgd. Medewerkers melden zich regelmatig via derden of via een (WhatsApp) bericht ziek (HR-adviseur Leiden, persoonlijke communicatie, 18 maart 2019).

Gemeente Leiderdorp

Bij de gemeente Leiderdorp wordt sinds 1 juli 2017 gewerkt met zelfsturende teams. De medewerkers melden zich niet ziek bij de leidinggevende, maar bij een collega. Elk team heeft een collega aangewezen als HRM-aanspreekpunt. De eerste zes weken van het verzuim is het HRM-aanspreekpunt verantwoordelijk. Er is één casemanager aangesteld die na zes weken verantwoordelijk is voor de verzuimende medewerkers van de gemeente Leiderdorp (Intranet Leiderdorp, 2018).

Opvallend aan de verzuimcijfers van de gemeente Leiderdorp is dat zowel het verzuimpercentage als de meldfrequentie, ten opzichte van 2017, met 1% zijn gestegen. Volgens een HR-adviseur van de gemeente Leiderdorp is de verzuimdrempel lager geworden doordat collega's zich in feite bij elkaar ziek melden. De HRM-aanspreekpunten hebben mogelijk niet de autoriteit om een ziekmelding kritisch te benaderen. Er valt volgens de HR-adviseur winst te behalen bij de rol/verantwoordelijkheid van de HRM aanspreekpunten ten opzichte van de casemanager en bij het verhogen van de verzuimdrempel (HR-adviseur Leiderdorp, persoonlijke communicatie, 14 maart 2019).

Gemeente Oegstgeest

Volgens een sr-HR-adviseur (senior HR-adviseur) van de gemeente Oegstgeest blijkt dat de leidinggevenden van de gemeente Oegstgeest vragen hebben over de verzuimmodule, de Wet verbetering poortwachter, het registreren van verzuim en het bespreken van frequent verzuim. Daarnaast valt op dat het verzuimprotocol niet altijd door de leidinggevenden van de gemeente Oegstgeest wordt gehandhaafd. Medewerkers melden zich bij gelegenheid met een WhatsApp bericht ziek. De sr-HR-adviseur acht het mogelijk dat de leidinggevenden van de gemeente Oegstgeest het lastig vinden om invulling te geven aan het eigen regiemodel. Zij vinden het mogelijk onduidelijk en zijn niet op de hoogte van de invloed die zij kunnen uitoefenen op het terugdringen van het verzuim (sr-HR-adviseur Oegstgeest, persoonlijke communicatie, 11 maart 2018).

Gemeente Zoeterwoude

Volgens een sr-HR-adviseur van de gemeente Zoeterwoude hebben de leidinggevenden van de gemeente Zoeterwoude voornamelijk vragen over het opbouwen van de dossiers. Met name kennis over de Wet verbetering poortwachter kan bij de leidinggevenden worden vergroot. De sr-HR-adviseur merkt dat leidinggevenden een eigen invulling geven aan het eigen regiemodel. Verder denkt sr-HR-adviseur dat de leidinggevenden geen tijd hebben of maken voor verzuim (sr-HR-adviseur Zoeterwoude, persoonlijke communicatie, 5 maart 2019).

Huidige interventies

Servicepunt71 heeft een bedrijfsmaatschappelijk werker in dienst. De bedrijfsmaatschappelijk werker begeleidt medewerkers met (dreigende) problemen die een goed functioneren in de werksituatie in de weg staan. Leidinggevenden kunnen medewerkers doorsturen, maar medewerkers kunnen ook zelf een beroep doen op de bedrijfsmaatschappelijk werker. In de periode van juli 2017 tot januari 2019 zijn 48 van de 2100 medewerkers op consult geweest bij de bedrijfsmaatschappelijk werkster. 70% hiervan was arbeidsgeschikt en dus preventief in behandeling (Servicepunt71, 2019).

Verder kunnen leidinggevenden een preventief consult aanvragen bij de bedrijfsarts. Volgens de bedrijfsarts worden op dit moment de bedrijfsartsen nauwelijks tot niet benaderd voor preventieve consulten (Bedrijfsarts, persoonlijke communicatie, 19 maart 2019). Daarnaast kunnen leidinggevenden arbeidsdeskundige hulp inschakelen. De arbeidsdeskundige doet onder andere onderzoek naar de passendheid van het werk. Vaak wordt een arbeidsdeskundige pas na één jaar verzuim ingeschakeld. Echter kan een arbeidsdeskundige op preventief vlak veel betekenen. De arbeidsdeskundige bij Servicepunt71 wordt vrijwel niet ingezet voor het eerste ziektejaar (Arbeidsdeskundige, persoonlijke communicatie, 19 maart 2019).

7S-MODEL

Het McKinsey 7S model is een managementmodel om een interne analyse te maken. McKinsey stelt dat de interne organisatie van een bedrijf verdeeld kan worden in 7 hoofdonderdelen. Bij een optimale bedrijfsvoering zijn de 7 factoren in evenwicht (Marcus en van Dam, 2015).

Shared values: De Shared values gaan over de bedrijfscultuur die er binnen het bedrijf heerst. Binnen dit onderdeel behoren de visie en missie van het bedrijf. De factor shared values staat in het midden van het 7S model. Een bedrijf wordt opgericht met een bepaalde denkwijze (visie) en dit straalt door naar alle delen van het bedrijf.

- **Missie gemeente**

De gemeenten hebben als organisatie een missie. De missie van een gemeente luidt als volgt: “De gemeente staat ten dienste van de inwoners, bedrijven en instellingen en zal die belangen maximaal behartigen. Zij voert in dat geval taken uit die direct van belang zijn voor haar inwoners, bedrijven en instellingen” (Servicepunt71, 2011).

- **Visie gemeente**

De gemeenten Leiden, Leiderdorp, Oegstgeest en Zoeterwoude willen de Leidse regio verder versterken. Daarvoor hebben zij een toekomstvisie opgesteld met zeven kwaliteiten en zeven ambities om de Leidse regio verder te versterken. Het motto van de toekomstvisie is 'karaktervolle groei': positief, met elan, altijd in samenwerking en met een open houding naar nieuwe ideeën, nieuwkomers en innovatie, zoals dat past bij de kwaliteiten van de dorpen en stad van de Leidse regio (Leidse regio 2027, 2017).

Zeven kwaliteiten van de Leidse regio: kennisregio, hoge woonkwaliteit, één stedelijk gebied, eenheid in verscheidenheid, innovatief en ondernemend, strategische ligging en hechte gemeenschappen.
Zeven ambities voor de Leidse regio: wonen en groen, regionale voorzieningen, betere bereikbaarheid, voorop in duurzaamheid, gezonde leefomgeving, iedereen telt mee en verbeteren welvaart (Leidse regio 2027, 2017).

Om hun ambities te realiseren gaan de vier gemeenten beter en intensiever samenwerken. Dat geldt voor raadsleden, burgemeesters, wethouders en hun organisaties. Ze verenigen hun krachten met de kracht van inwoners, bedrijven en instellingen in de regio. Samen staan we sterk! De vier gemeenten willen samen beslissen over onderwerpen die voor de hele regio van belang zijn, zoals wonen, economie, bereikbaarheid en behoud van groen (Leidse regio 2027, 2017).

- **Missie Servicepunt71**

De missie die de gemeenten hebben op het gebied van bedrijfsvoering laat zich als volgt samenvatten: “De bedrijfsvoering ondersteunt de gemeentelijke organisatie bij het doelmatig, doeltreffend en rechtmatig uitvoeren van gemeentelijke taken voor inwoners, bedrijven en instellingen” (Servicepunt71, 2011).

- **Visie Servicepunt71**

Hoe Servicepunt71 zich wil ontwikkelen, bepalen ze niet alleen. Dat doet Servicepunt71 samen met de gemeenten. De visie tot 2020 is samengevat tot vijf kernpunten (Servicepunt71, 2016):

1. Professionele dienstverlening: onze dienstverlening is solide en betrouwbaar, wij zijn adaptief in onze klantbenadering.
2. Slimme bedrijfsvoering: wij halen meer resultaat met minder inspanningen.
3. Focus op de Leidse regio en toegevoegde waarde leveren aan de gemeentelijke opgaven.
4. Gelijkwaardig partnerschap: de werkverhoudingen met de vier gemeenten zijn collegiaal.
5. Met goed werkgeverschap streven wij naar tevreden en bevlogen medewerkers.

- **Visie HRM**

HRM vormt een onderdeel van de totale bedrijfsvoering van de gemeenten. Bij formuleren van de HRM-visie is rekening gehouden met het feit dat gemeenten onder permanente invloed staan van veranderingen in de maatschappij. De HRM-visie luidt als volgt: “In het belang van de inwoners, bedrijven en de instellingen moeten de gemeenten tijdig kunnen inspelen op de maatschappelijke veranderingen. Dit vereist een wendbare en vitale organisatie” (Servicepunt71, 2018).

Strategie: In de HRM-visie 'op weg naar een wendbare en vitale organisatie' zijn drie strategische speerpunten bepaald (Servicepunt71, 2018).

1. Duurzame inzetbaarheid

- Vitaliteit en gezondheid: Bevorderen van de mentale en fysieke gezondheid; activiteiten/programma's gericht op het letterlijk in beweging krijgen van de medewerker en investeren in het verminderen van het verzuim respectievelijk om het verzuim op langere termijn te voorkomen.
- Leren en ontwikkelen: Vergroten van de aandacht voor het belang van het nadenken over de eigen loopbaan.
- Loopbaan en mobiliteit: Blijvende aandacht voor vakkennis en vaardigheden voor medewerker én leidinggevend.

2. Aantrekkelijk werkgeverschap

Eén geharmoniseerde arbeidsvoorwaardenpakket voor alle organisaties.

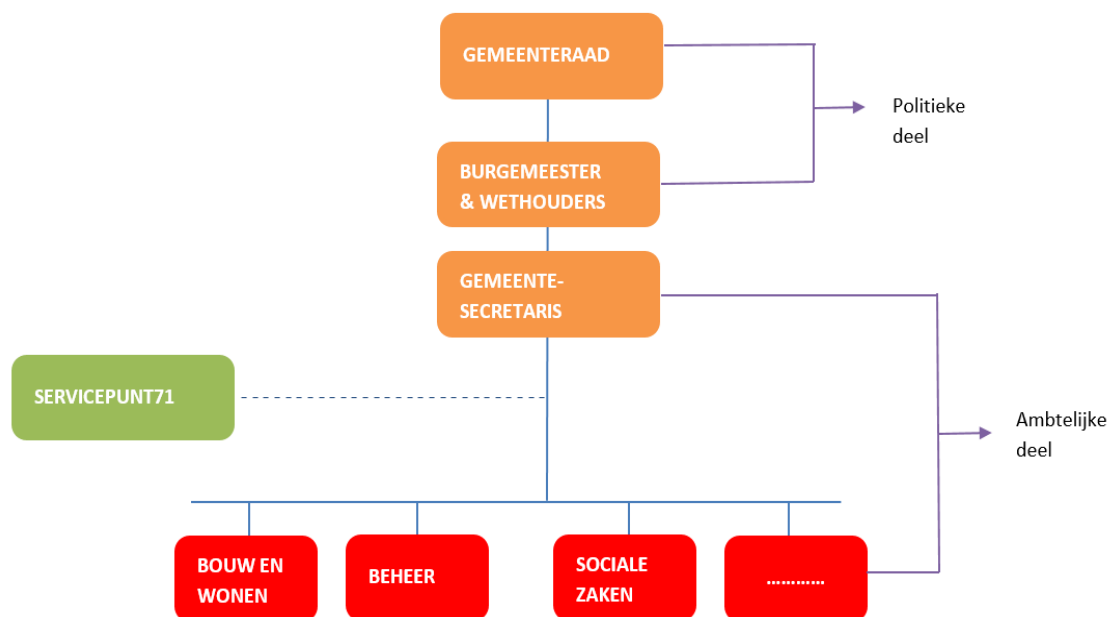
3. Arbeidsmarktcommunicatie

Het aantrekken/behouden van de juiste mensen.

Structuur: Servicepunt71 is onderdeel van de gemeenten en dit is ook terug te zien in het organogram van de gemeenten (zie figuur 3). De organisatie is een lijn-staforganisatie. De directie van de gemeenten worden ondersteund en geadviseerd door een staf van deskundigen (Servicepunt71). De staf geeft adviezen, maar neemt ook bepaalde werkzaamheden over zoals in dit geval de bedrijfsvoering. De lijn-staforganisatie heeft verschillende afdelingen. Onderstaand wordt weergegeven hoe de hiërarchie bij de gemeenten is verdeeld (Servicepunt71, 2018):

Colleges ➡ Gemeentesecretaris ➡ Afdelingsmanagers ➡ Leidinggevenden ➡ Medewerkers

De gemeenteraad wordt gekozen door de burgers en vormen samen met de burgemeester en de wethouders het politieke deel van de gemeente. Het politieke deel wordt ondersteund door het ambtelijke deel. Alleen de gemeentesecretaris (het hoofd van het ambtelijke deel) heeft contact met de wethouders, burgemeester en de gemeenteraad. De rest van het ambtelijke deel (waaronder ook Servicepunt71) wordt gestuurd door de gemeentesecretaris en heeft geen contact met het politieke deel van de gemeente (Servicepunt71, 2018).



Figuur 3. Organogram gemeenten (Servicepunt, 2017).

Skills: Zowel bij de gemeenten als bij Servicepunt71 zijn er veel mensen met verschillende achtergronden werkzaam, die andere kennis en vaardigheden vereisen. Zo werken er medewerkers inzameling en reiniging, medewerkers groenvoorziening, maar ook beleidsmedewerkers en bestuursadviseurs. De richtingen van de opleidingen en kwaliteiten lopen ook erg uiteen. Een medewerker Klantcontacten moet beschikken over goede communicatieve vaardigheden terwijl een beleidsmedewerker inzameling en reiniging alles moet weten over het recyclen van afval. De verschillende (staf)afdelingen bij Servicepunt71 hebben hun eigen expertise, zoals: HR, ICT, inkoop of financiën.

Via het platform Academie71 worden vanuit Servicepunt71 verschillende cursussen/opleidingen/trainingen aangeboden. Alle medewerkers bij zowel de gemeenten als bij Servicepunt71 mogen, met toestemming van de leidinggevende, een opleiding, cursus of training volgen. De medewerkers kunnen zelf kiezen of dit een verbreding is van de eigen werkzaamheden of het leren van een compleet ander vak (Servicepunt71, 2019).

Stijl: De leidinggevenden bij de gemeenten maken voornamelijk gebruik van een leidende leiderschapstijl. Er wordt veel gestuurd en weinig ondersteund. De leidinggevenden schrijven voor wat de medewerkers moeten doen, geven nauwkeurige instructies en controleren of de taken goed zijn uitgevoerd. Bij Servicepunt 71 wordt op een andere manier leiding gegeven. Bij de gemeenten is er een directe aansturing, maar bij Servicepunt71 wordt er meer gecoacht. Bij Servicepunt71 wordt gewerkt met het principe dat de verantwoordelijkheid laag in de organisatie ligt. De leidinggevenden treden stimulerend op, besteden meer aandacht aan de relatie met de medewerker en het geven van erkenning.

Bij de gemeenten gaat de aandacht sinds dit jaar naar het veranderen van een formele sfeer naar een informele sfeer. De brieven die naar de medewerkers worden gestuurd worden niet meer in de u-vorm geschreven, maar in de jij-vorm. Verder blijft de sfeer vooral bij de gemeenten hangen bij een formele sfeer. De gemeenten kennen veel hiërarchie, er is een vergadercultuur, de werkwijze en regels staan vast, de besluitvorming vindt niet snel plaats en het politieke deel van de organisatie (de gemeenteraad, burgemeester en wethouders) is onbereikbaar voor de medewerkers. Bij Servicepunt71 hangt een meer informele sfeer. Er is wel een duidelijke hiërarchie tussen de directie, leidinggevende en de medewerkers, maar er wordt duidelijk gewerkt op basis van gelijkwaardigheid. Daarnaast maakt Servicepunt71 gebruik van flexplekken. Iedereen zit door elkaar, ook de leidinggevenden en de directie. Dit maakt de stijl bij Servicepunt71 informeel. De besluitvorming kan echter soms heel lang duren omdat de procedures langs veel mensen moeten om gecontroleerd te worden.

Systeem: Met betrekking tot verzuim worden door de leidinggevenden in de gemeenten en door de medewerkers van de HRM-afdeling drie systemen dagelijks gebruikt. Het centrale systeem voor de managementinformatie dat wordt gebruikt is 'Cognos'. In dit systeem staan rapportages over financiën, (ziekte)verzuim, tijdregistratie et cetera. Leidinggevende kunnen medewerkers in het systeem 'Youforce' ziek- en hersteld melden (Servicepunt71, 2019). Binnen het systeem 'Youforce' kunnen leidinggevenden kiezen voor de tegel 'Verzuimmanager'. Binnen deze tegel worden naast het ziek- en hersteld melden, alle zaken rondom verzuim geregistreerd. Via dit systeem krijgen de leidinggevenden ook meldingen binnen zoals het voeren van een frequent verzuimgesprek, het houden van het wekelijks contactmoment met de medewerker of het invullen van een eerstejaarsevaluatie. Volgens een medewerker van het arboteam (bij Servicepunt71) staan er zo een 600 meldingen open. De acties die open staan zijn geen verplichte acties. De verplichte acties in uitvoering van de Wet verbetering poortwachter worden wel gedaan door de leidinggevenden. De 600 openstaande acties zijn extra opties die horen bij het beleid. Van deze gesprekken moeten leidinggevenden verslagen uploaden in het systeem. Het is onduidelijk of de leidinggevenden de gesprekken niet voeren of dat zij de verslagen niet uploaden in het systeem (Servicepunt71, 2019).

Verder werken de leidinggevenden volgens het zogenaamde eigen regiemodel. Dit betekent dat de leidinggevenden van de gemeenten zelf de regie in handen hebben wat betreft verzuim en als verzuimmanager optreden. De leidinggevenden voeren de verzuimgesprekken, maken het plan van aanpak en voeren deze ook uit, evalueren samen met de medewerker en bespreken eventuele re-integratieversnellingen. Daarnaast stuurt de leidinggevende de werknemer door naar de bedrijfsarts en heeft gedurende het hele traject contact met de bedrijfsarts. De HR-adviseurs die gelokaliseerd zijn bij

Servicepunt71 beantwoorden de vragen van de leidinggevenden en zorgen ervoor dat de gehele procedure wordt nagelopen. Mochten de adviseurs en de leidinggevenden er samen niet uit komen, kunnen zij advies vragen bij de adviseurs Arbo & Gezondheid. Deze adviseurs monitoren daarnaast de acties van de leidinggevenden wat betreft de Wet verbetering poortwachter (Servicepunt71, 2018).

Van bovenaf is bepaald dat de werkwijze van het eigen regiemodel vier jaar geleden is geïmplementeerd. Door middel van PowerPoint sheets hebben de HR-adviseurs de nieuwe rollen toegelicht aan de leidinggevenden van de verschillende gemeenten. Naast de Powerpoint sheets, is er verder geen informatie te vinden over het eigen regiemodel op het communicatieplatform 'VSP'. De rollen omtrent het eigen regiemodel zijn voor zowel de leidinggevenden als voor de verschillende adviseurs op de HRM-afdeling niet helemaal duidelijk. Dit zorgt ervoor dat elke HR-adviseur de leidinggevenden op verschillende manieren ondersteunen op het gebied van verzuim.

De leidinggevenden hebben zich ook te houden aan een voorgeschreven verzuimprotocol. De medewerker meldt verzuim voor aanvang van de werktijd persoonlijk (telefonisch) bij de direct leidinggevende. Ziekmelden door derden, via SMS, e-mail of ander medium, valt buiten dit protocol en wordt niet geaccepteerd. In het eerste contact tussen leidinggevende en de medewerker wordt besproken:

- De vermoedelijke duur van verzuim;
- Het verblijfsadres en het telefoonnummer waarop de medewerker bereikbaar is;
- Welke afspraken afgezegd kunnen worden/welke werkzaamheden overgenomen moeten worden;
- Of het verzuim verband houdt met een arbeidsongeval;
- Wanneer de leidinggevende opnieuw contact opneemt met de medewerker.

Volgens de verschillende HR-adviseurs bij Servicepunt71 volgen veel leidinggevenden het verzuimprotocol niet op (Servicepunt71, 2019).

Dit proces is geschreven en gemaakt door de HRM-afdeling. Vervolgens is het proces goedgekeurd door de OR en het bestuur. Daarna is de informatie gedeeld via het communicatieplatform VSP en verder naar de leidinggevenden uitgedragen via de HR-adviseurs (adviseur Arbo & Gezondheid, persoonlijke communicatie, 2019).

Staff: Zoals eerder beschreven zijn er bij de gemeenten verschillende afdelingen met hun eigen specialisaties. Het opleidingsniveau en de opleidingsrichtingen van de medewerkers bij de gemeenten lopen erg uiteen. Een vuilnisman heeft behoefte aan een andere manier van leiding geven dan een medewerker burgerzaken. Deze leidinggevenden van de verschillende afdelingen hebben op hun beurt weer andere ondersteuning en advies nodig van de HRM-afdeling. De HRM-afdeling bestaat uit ongeveer 60 collega's. Deze zijn verdeeld over een aantal teams, te weten: een Arboteam, team Ontwikkeling & Mobiliteit, Strategisch Advies en Beleid, de Frontoffice (de adviseurs) en Backoffice (ondersteunende teams). De medewerkers van de HRM-afdeling zijn vooral ondersteunend. Zij adviseren en ondersteunen de collega's bij de vier gemeenten, Holland Rijnland en Servicepunt71 zelf. Elke leidinggevende is gekoppeld aan een HR-adviseur. De adviseurs beantwoorden directe vragen van de leidinggevenden. Mochten de adviseurs en de leidinggevenden er samen niet uit komen, kunnen zij advies vragen bij het desbetreffende 'expertteam'. Vragen over verzuim worden gesteld aan Arbo & Gezondheid adviseurs (Servicepunt71, 2019)

Doordat er op de HRM-afdeling veel specialisten werken, kunnen zij maatwerk bieden aan elke leidinggevende. De HR-adviseurs hebben eens per zes weken een gesprek met elke leidinggevende van de gemeenten. Tijdens dit gesprek worden alle HRM-zaken besproken en krijgt de leidinggevende hierover advies. In de praktijk blijkt dat deze gesprekken geregeld niet doorgaan. Verder zijn de leidinggevenden verantwoordelijk voor de gesprekscyclus van het personeel. Elk jaar wordt er een ontwikkel-, functionerings- en beoordelingsgesprek gevoerd. Er wordt door de HRM-afdeling niet gecontroleerd of dit ook daadwerkelijk wordt gedaan. Hier is geen toezicht op. Verder is een gesprek met een adviseur Arbo & Gezondheid geen onderdeel van het onboarding traject van een nieuwe leidinggevende. Na enkele weken meegekeken hebben op de HRM-afdeling is opgevallen dat de HR-adviseurs en de adviseurs in expertteams van elkaar niet weten wat de ander nou precies doet. Hierdoor wordt er onvoldoende gebruik gemaakt van de verschillende experts.

Impact 7S-model: In eerste instantie valt de factor 'systeem' op. Het lijkt erop dat de processen rondom het eigen regiemodel en het verzuimprotocol niet helemaal helder zijn. Zowel leidinggevenden binnen de gemeenten als de HR-adviseurs bij Servicepunt71 gaan hier heel verschillend mee om. Informatie over het eigen regiemodel is via PowerPoint presentaties toegelicht, maar over het proces is niets te vinden op het communicatieplatform VSP. Informatie over het verzuimprotocol is daarentegen wel te vinden op VSP. Het lijkt erop dat leidinggevenden het belang van het volgen van dit proces niet inzien. Verder staan er veel meldingen open in het verzuimsysteem. Bij de HRM-afdeling is het onbekend of de leidinggevenden de acties niet hebben gedaan of niet hebben afgevinkt. Mocht blijken dat de acties door de leidinggevenden niet worden gedaan, kan het zijn het systeem niet aansluit op de processen. De factor 'staff' valt ook op. De terugkomende gesprekken tussen de HR-adviseurs en de leidinggevenden gaan geregeld niet door. Verder is onbekend of leidinggevenden de gesprekken van het gesprekscyclus voeren en is een gesprek met een adviseur Arbo & gezondheid geen onderdeel van het onboarding traject van nieuwe leidinggevenden. Hierdoor weten nieuwe leidinggevenden niet wat er van hun wordt verwacht op het gebied van het managen van het verzuim. Om inzichtelijk te krijgen wat de kansen, bedreigingen, sterktes en zwaktes voor de organisatie zijn, worden de interne- en externe analyse aan het einde van dit hoofdstuk middels een SWOT-analyse samengevat.

2.3 EXTERNE ANALYSE

In de maatschappelijke context spelen veel verschillende en complexe zaken waar gemeenten mee moeten omgaan, nu en in de (nabije) toekomst. Zo staan gemeenten voor grote uitdagingen met bijvoorbeeld de consequenties vanuit de gemeentelijke cao en ontwikkelingen als vergrijzing en (jeugd)werkloosheid. Maar ook grensoverschrijdende thema's als digitalisering spelen een niet te onderschatten rol.

Bij de externe analyse worden de belangrijkste omgevingsfactoren beschreven. Deze factoren kunnen de organisatie beïnvloeden en kunnen slechts beperkt beïnvloed worden door de organisatie. Door middel van de DESTEP-analyse worden kansen en bedreigingen in beeld gebracht waar de organisatie zich in bevindt en kan de organisatie bepalen wat voor impact de bedreigingen hebben (Marcus en van Dam, 2015).

Demografisch

Zowel landelijk als in de Leidse regio is er sprake van vergrijzing. Het aantal 65-plussers steeg de afgelopen tien jaar van 13.879 naar 18.389 (+32%). Ook was er de laatste tien jaar sprake van ontgroening: het aantal kinderen en jongeren onder de achttien blijft dalen. Uit cijfers van het Centraal Bureau Statistiek (2018) blijkt dat het inwonersaantal bij alle vier de gemeenten is gestegen. Meer inwoners vraagt om meer medewerkers bij de gemeenten. Op dit moment is er ook sprake van een krappe arbeidsmarkt. De werkende bevolking wordt door de ontgroening minder en hierdoor wordt het steeds lastiger om de vacatures te vervullen. Verder is het percentage hoger opgeleiden in Nederland gestegen. Steeds meer Nederlanders zijn hbo of universitair geschoold. Bij de gemeenten is er, vooral voor de uitvoerende werkzaamheden, vraag naar goede mbo geschoolde medewerkers. De verschuiving op het gebied van opleidingsniveau kan in de toekomst een gevaar voor de gemeenten zijn (Maslowski, 2018).

Economisch

De Leidse regio laat volgens Index071 (2018) positieve economische groeicijfers zien. Geografisch gezien is de groei niet gelijkmatig verdeeld. In de Leidse regio, maar ook landelijk, trekken banen en bedrijven steeds meer naar het centrum. Er bevinden zich meer banen en bedrijven in het centrum van Leiden dan bijvoorbeeld in Oegstgeest. Dit zorgt ervoor dat jonge, hoogopgeleide mensen vaker naar de (grote) steden trekken voor een baan en/of opleiding. Een mogelijk zorgpunt is de dreiging van een tekort aan goed opgeleide mbo'ers (Index071, 2018).

Volgens de verzekeraar Centraal Beheer Achmea (2017) melden medewerkers zich, bij een slechtere economie, minder snel ziek omdat zij bang zijn hun baan te verliezen. Aangezien wordt voorspeld dat de economie de komende jaren verder zal groeien, wordt verwacht dat het verzuim landelijk zal toenemen.

Technologisch

Volgens World Economic Forum (2018) wordt nu 29 procent van het werk door machines uitgevoerd en 71 procent door mensen. Naar verwachting zal in 2022 zal die verhouding al op 58 procent mensen en 42 procent

machines liggen. De ontwikkelingen brengen zowel nieuwe mogelijkheden als beperkingen met zich mee. Door de nieuwe technologieën, automatisering en robotisering zullen er banen verdwijnen, maar er zullen ook een hoop banen bijkomen. Menselijke vaardigheden zoals creativiteit, kritisch denken, onderhandelen en overtuigen blijven belangrijk en onmisbaar. De schatting is dat er 75 miljoen banen verdwijnen tot 2022 die overgenomen worden door machines, maar er komen er 133 miljoen bij. Als voorbeeld van nieuwe banen worden bijvoorbeeld ontwikkelaars van apps, dronebestuurders en mensen die patiënten via computers kunnen monitoren genoemd (WEF, 2018).

Ecologisch

De ecologische factoren zijn van groot belang voor de gemeenten. De medewerkers van de gemeenten leggen straten, wegen, voetpaden en fietsroutes. Daarnaast voeren zij de Wet Milieubeheer uit en maken zij bestemmingsplannen waarin staat welk gebied bestemd is voor huizen, natuur en bedrijven. De ecologische omstandigheden zijn voor de gemeenten van groot belang. Door weer en wind moeten deze werkzaamheden worden uitgevoerd.

Volgens Twerda (2017) speelt kou en regen een rol in het verspreiden van virussen en het verlagen van de weerstand. Medewerkers die buiten werken, worden door de koude en regenachtige weersomstandigheden gemakkelijker ziek. Een groot deel van de medewerkers van de gemeenten werken in deze omstandigheden en lopen dus een groter risico om te verzuimen.

Politiek-juridisch

De gemeenten zijn erg afhankelijk van de politieke bewegingen. Zoals beschreven worden de gemeenteraad, wethouders en de burgemeester (het politieke deel van de gemeenten) gekozen door de burgers. De politieke bewegingen hangen sterk af van de keuze van de burgers.

Op het gebied van verzuim speelt de Arbeidsomstandighedenwet een grote rol. Sinds 1999 staat in deze wet wat er in een verzuimbeleid moet staan. Daarnaast is het ook noodzakelijk om regelmatig een Risico-Inventarisatie en –Evaluatie (RI&E) te houden (Arbeidsomstandighedenwet, 1999).

Verder is de Wet verbetering poortwachter sinds april 2002 van kracht. Met deze wetgeving wordt geprobeerd om sneller in te grijpen in het eerste ziektejaar, waardoor de kans op herstel groter wordt (Wet verbetering poortwachter, 2001).

Impact DESTEP: Door de stijgende inwonersaantallen krijgen de gemeenten het drukker en zijn er meer medewerkers nodig. Door de krappe arbeidsmarkt en de ontgroening zal het moeilijker worden om de vacatures vervuld te krijgen. De werkdruk bij de medewerkers zal hierdoor stijgen. De kans dat medewerkers hierdoor in het verzuim terecht komen is aanwezig. De Leidse regio laat positieve economische cijfers zien. Bij een slechtere economie, melden medewerkers zich minder snel ziek omdat zij bang zijn hun baan te verliezen. Aangezien wordt voorspeld dat de economie de komende jaren verder zal groeien, wordt verwacht dat het verzuim landelijk zal toenemen. Hier zullen de gemeenten en Servicepunt71 rekening mee moeten houden. Door de nieuwe technologieën, automatisering en robotisering zullen er banen verdwijnen, maar er zullen ook een hoop banen bijkomen. Voor de gemeenten en Servicepunt71 betekent dit dat er voorspeld moet worden welke banen er zowel binnenkort als op langere termijn niet meer zullen bestaan. Medewerkers zullen moeten worden om- of bijschoold om over de vaardigheden te beschikken die nog wél van toepassing zijn in de toekomst. Zowel bij Servicepunt71 als bij de gemeenten wordt het voor steeds meer medewerkers mogelijk om thuis te werken. Wanneer een medewerker bijvoorbeeld een been heeft gebroken of een heftige verkoudheid heeft opgelopen, kan diegene wellicht thuis (een deel van de) werkzaamheden verrichten. Het ziekteverzuimpercentage wordt hierdoor minder. Medewerkers die buiten werken, worden door de koude en regenachtige weersomstandigheden gemakkelijker ziek. Een groot deel van de medewerkers van de gemeenten werken in deze omstandigheden en lopen dus een groter risico om te verzuimen. Om inzichtelijk te krijgen wat de kansen, bedreigingen, sterktes en zwaktes voor de organisatie zijn, worden de interne- en externe analyses op de volgende pagina middels een SWOT-analyse samengevat.

2.4 SWOT-ANALYSE

Door middel van een SWOT-analyse worden de interne- en de externe analyse samengevat. Hierdoor is direct zichtbaar wat de kansen, bedreigingen, sterktes en zwaktes voor de organisaties zijn.

EXTERNE ANALYSE	KANSEN	BEDREIGINGEN
	- 133 miljoen banen ontstaan; - Menselijke vaardigheden zoals creativiteit, kritisch denken, onderhandelen en overtuigen blijven belangrijk en onmisbaar → hierop trainen/opleiden.	- Vergrijzing – minder werkzame bevolking; - Krappe arbeidsmarkt - moeilijk vacatures op te vullen - Tekort aan mbo'ers; - Betere economie = meer verzuim; - 75 miljoen banen verdwijnen; - Buiten werken = meer kans op ziek worden.
INTERNE ANALYSE	STERKTES	ZWAKTES
	- Duidelijke HRM-visie en –strategie op verzuim - Platform Academie71; - Bij Servicepunt71 ligt de verantwoordelijkheid laag in de organisatie; - Verzuimprotocol is uitgeschreven en staat op VSP; - Veel specialisten op de HRM-afdeling.	- Leidende leiderschapsstijl bij de gemeenten – veel sturing, weinig ondersteuning; - Veel open meldingen verzuimsysteem; - Ontbreken informatie eigen regiemodel; - Verzuimprotocol wordt niet gehandhaafd; - Reguliere gesprekken HR-adviseurs met leidinggevenden worden afgezegd; - Geen controle gesprekscyclus; - Gesprek met adviseur Arbo en gezondheid geen onderdeel onboarding traject; - Rollen op HRM-afdeling onduidelijk; - Er wordt te weinig gebruikt gemaakt van de expertise van de verschillende adviseurs op de HRM-afdeling.

Tabel 2.1: SWOT-analyse

2.5 CONCLUSIE

De gemiddelde verzuimcijfers van 2018 zijn ten opzichte van 2017 bij alle vier de gemeenten gestegen. Naast de stijging ten opzichte van 2017, zijn de verzuimcijfers van 2018 ook hoger dan het landelijk gemiddelde. Om de inwoners, bedrijven en instellingen van de gemeenten ten dienste te staan moet uitval van medewerkers worden verminderd en zoveel mogelijk worden voorkomen. Leidinggevenden zijn gedurende het verzuimtraject verzuimmanagers. Zij hebben de regie en daarbij een hoge mate van invloed op het verzuim. De voorlopige conclusie is dat leidinggevenden hun rol niet pakken. Het lijkt erop alsof dit komt doordat het eigen regiemodel niet duidelijk genoeg is, de processen en systemen die lopen rondom verzuim niet helemaal helder zijn en de rollen van de verschillende HR-adviseurs onduidelijk zijn. Om te anticiperen op de externe ontwikkelingen, mogelijk nog meer verzuim door de groeiende economie, en de huidige situatie, is het noodzakelijk om actie te ondernemen. De gewenste situatie is dat Servicepunt71 weet hoe zij de leidinggevenden moeten ondersteunen zodat zij wel de rol pakken die zij zouden moeten pakken.

H.3 PROBLEEMFORMULERING

In dit hoofdstuk worden de doelstelling, hoofdvraag, deelvragen en afbakening beschreven. De doelstelling geeft antwoord op de vraag wat het onderzoek moet opleveren. De hoofdvraag is de centrale vraag die gesteld wordt om het geformuleerde doel te bereiken. De deelvragen helpen bij het beantwoorden van de hoofdvraag. Bij de afbakening wordt duidelijk wat de doelgroep is en welke zaken niet worden behandeld in het onderzoek. De probleemformulering geeft informatie over het kernprobleem van het onderzoek.

3.1 DOELSTELLING

Het doel van dit onderzoek is inzicht te krijgen in de knelpunten die leidinggevendenden ervaren in het beheersen van verzuim, om vervolgens een advies te geven aan Servicepunt71 over de ondersteuning van de leidinggevendenden hierin.

3.2 HOOFDVRAAG

Het onderzoek wordt benaderd vanuit de organisatie waar dit onderzoek voor wordt uitgevoerd. De aanleiding van de probleemstelling is ontstaan vanuit gedachtewisselingen over de huidige aanpak van verzuim. Hieruit is in onderling overleg de hoofdvraag vastgesteld.

De hoofdvraag luidt als volgt: “Wat kan Servicepunt71 doen om leidinggevendenden beter te ondersteunen in het begeleiden en beheersen van verzuim?”

3.3 DEELVRAGEN

Om antwoord te kunnen geven op de hoofdvraag zijn diverse deelvragen opgesteld. De deelvragen zijn opgedeeld in deskresearch deelvragen en fieldresearch deelvragen. De deskresearch deelvragen worden beantwoord aan de hand van literatuur. De fieldresearch deelvragen worden beantwoord door diepte interviews. Hoe de deelvragen worden beantwoord wordt verder toegelicht in hoofdstuk 5: ‘Methode’.

Deskresearch deelvragen:

- Wat is er bekend over verzuim?
- Hoe kan verzuim worden beheerst en voorkomen?

De deskresearch deelvragen worden beantwoord in hoofdstuk 4: ‘Theoretisch Kader’.

Fieldresearch deelvragen:

- Wat is de huidige situatie met betrekking tot verzuim?
- Wat is de gewenste situatie met betrekking tot verzuim?

De uitkomsten van de fieldresearch deelvragen worden beschreven in hoofdstuk 6: ‘Resultaten’.

3.4 AFBAKENING

Het onderzoek wordt op verschillende vlakken afgebakend. De afbakening verhoogt de kans op een betrouwbaar en valide onderzoek.

Dit specifieke onderzoek wordt onderzocht bij een specifieke doelgroep. Tot de doelgroep van het onderzoek behoren de leidinggevendenden van de gemeenten Leiden, Leiderdorp, Oegstgeest en Zoeterwoude. Voor dit onderzoek worden alleen leidinggevendenden ondervraagd, omdat het gaat om ondersteuning voor hen. Volgens het verzuimprotocol van Servicepunt71 (2019) zijn de leidinggevendenden verzuimbegeleider gedurende het verzuimtraject. De leidinggevendenden voeren de verzuimgesprekken, maken het plan van aanpak en voeren deze ook uit, evalueren samen met de medewerker en bespreken eventuele re-integratieversnellingen. De leidinggevendenden bevinden zich in de positie om verzuim te beïnvloeden.

Naast de wens van Servicepunt71 om inzicht te krijgen waarin de leidinggevendenden ondersteuning nodig hebben, is de wens van Servicepunt71 ook het (zoveel mogelijk) voorkomen van verzuim. Hiervoor is het belangrijk om te weten wat de oorzaken van het verzuim zijn. De onderzoeker heeft bij de opdrachtgevende organisatie aangekaart de medewerkers te willen betrekken om zo de oorzaken van het verzuim te

achterhalen. Servicepunt71 heeft aangegeven niet de medewerkers te willen betrekken bij dit onderzoek. Zij vinden het belangrijker dat in eerste instantie wordt onderzocht of en waarbij de leidinggevenden ondersteuning nodig hebben. Door de leidinggevenden optimaal te adviseren en te ondersteunen kunnen zij de medewerkers beter begeleiden en risico op verzuim herkennen. Alhoewel leidinggevenden naar de oorzaken van het verzuim niet mogen vragen, zijn zij hier vaak wel van op de hoogte. Via de leidinggevenden kunnen de oorzaken van het verzuim alsnog achterhaald worden. Het niet betrekken van de medewerkers brengt echter wel risico's met zich mee. Mogelijk weten leidinggevenden niet de oorzaken van het verzuim of hebben medewerkers behoeften aan een andere aanpak wat betreft verzuim. De risico's van het niet betrekken van de medewerkers mogen niet vergeten worden en hiermee moet rekening worden gehouden bij de adviezen en implementatie.

Het inzicht krijgen waarin de leidinggevenden ondersteuning nodig hebben is in eerste instantie het hoofddoel van dit onderzoek. Het voorkomen van verzuim is ook een belangrijk onderwerp en wellicht hebben leidinggevenden hier al verschillende ideeën over. Echter zal het beter begeleiden van verzuim naar verwachting ook bijdragen aan het voorkomen van verzuim. Om deze reden zullen de adviezen gericht worden op het ondersteunen van leidinggevenden zodat zij het verzuim beter kunnen begeleiden en beheersen.

Om het onderzoek zo valide mogelijk te maken, zullen er leidinggevenden worden bevraagd van afdelingen met hoog en met laag verzuim. Hierdoor wordt er stil gestaan bij afdelingen waar het goed gaat en bij afdelingen waar het minder goed gaat. Verder zullen er alleen leidinggevenden van afdelingen worden geïnterviewd waar meer dan 15 medewerkers werkzaam zijn. Een afdeling waar minder dan 15 werknemers werken, hebben een verhoogd risico op een hoger verzuimpercentage. Wanneer er bijvoorbeeld twee medewerkers chronisch ziek zijn, is het verzuimpercentage in verhouding met de andere afdelingen hoger. Echter, in de praktijk valt het aantal verzuimende medewerkers mee.

H.4 THEORETISCH KADER

In dit hoofdstuk worden de deskresearch deelvragen beantwoord. De vragen worden beantwoord met behulp van literatuuronderzoek. De literatuur die hiervoor wordt gebruikt, wordt weergegeven in de literatuurlijst. Als eerste zal de definitie van verzuim worden beschreven. Verder wordt er beschreven welke mogelijke oorzaken en interventies er zijn volgens de theorie en er wordt gekeken naar gemeenten die eerder succesvol zijn gebleken in het oplossen van dit vraagstuk.

4.1 VERZUIM

In deze paragraaf zal er dieper ingegaan worden op het onderwerp verzuim. Als eerste zullen er drie definities van verzuim tegen elkaar worden afgewogen. Daarna wordt beschreven welke definitie het beste past bij dit onderzoek en centraal zal staan in dit onderzoek. Verder worden de verschillende soorten van verzuim beschreven.

Definitie verzuim

Volgens Jongsma, Van den Berg en Drost (2010) is de definitie van verzuim: 'afwezigheid op het werk als gevolg van ziekte'.

Verbaan (2004) heeft een andere opvatting over het begrip verzuim. In zijn boek wordt verzuim op de volgende manier uitgelegd: 'De ziekte is het privé-eigendom van de betrokkene en het verzuim als gevolg daarvan is een probleem voor de organisatie. Daarom staat niet de ziekte ter discussie, maar het verzuim'.

Hesselink, Smulders en Geurts (2013) zijn van mening dat wanneer iemand niet gezond is, het niet altijd hoeft te betekenen dat iemand arbeidsongeschikt is. Volgens hen is verzuim: 'Ziekte verwijst naar ziek zijn in de medische zin. Verzuim verwijst naar ziek melden als vorm van gedrag'.

In de definitie van Jongsma, Van den Berg en Drost (2010) gaat het om een werknemer die zich ziek meldt en daadwerkelijk ziek is. Verbaan (2004) en Hesselink, Smulders en Geurts (2013) beschrijven in hun definities dat verzuim een keuze is van de medewerker. Deze definities passen om deze reden beter bij dit onderzoek. Bij Servicepunt71 wordt verzuim vaak benoemd als vorm van gedrag. Om deze reden zal de volgende definitie gebruikt worden bij dit onderzoek:

'Ziekte verwijst naar ziek zijn in de medische zin. Verzuim verwijst naar ziek melden als vorm van gedrag'

Duur verzuim

Volgens Van de Reiken (2018), Schaufeli & Bakker (2013) en Verbaan (2004) wordt er bij verzuim onderscheid gemaakt tussen de termen kortdurend-, middellang- en langdurig verzuim. Bij kortdurend verzuim is de medewerker maximaal 7 dagen niet aanwezig op de werkplek. Middellang verzuim duurt minimaal 8 en maximaal 43 dagen. Wanneer een werknemer dus langer dan 1 week, maar korter dan 6 weken verzuimt, valt dit onder middellang verzuim. Langdurig verzuim is verzuim dat langer duurt dan 43 dagen.

Soorten verzuim

Volgens Emmerik (2016), Beckers & Smit (2011) en Koopmans (2006) kan verzuim worden opgesplitst in wit, zwart en grijs verzuim. De termen hebben te maken met de vraag of de verzuimmelding legitiem is of niet. Wit verzuim omvat de legitieme verzuimmeldingen. De medewerker heeft een duidelijke ziekteoorzaak en kan hierdoor zijn werk niet uitvoeren. Zwart verzuim betreft een verzuimmelding zonder een ziekteoorzaak of gezondheidsklacht. De medewerker is lichamelijk gezien gezond, maar meldt zich om een andere reden af. Dit kan bijvoorbeeld zijn omdat de medewerker het verlof niet heeft gekregen waar hij om heeft gevraagd of omdat de medewerker in een vervelende scheiding ligt. In principe is de medewerker gezond en is hij om deze reden onterecht afwezig van werk. Grijs verzuim is het gebied tussen wit en zwart verzuim in en is het meest voorkomende verzuim binnen organisaties. Bij grijs verzuim zijn er vaak wel klachten, maar is de

arbeidsongeschiktheid bedenkelijk. De beslissingsruimte van de medewerker speelt hierbij een belangrijke rol. Er zijn geen beoordelingscriteria wanneer iemand wel of niet ziek is. De één meldt zich ziek bij een verkoudheid, terwijl de ander prima kan doorwerken met dezelfde kwalen.

Later is de term roze verzuim toegevoegd aan dit rijtje. Roze verzuim is verzuim dat de werkgever niet terug ziet in de verzuimpercentages, maar wel in de productiviteitscijfers. Er is sprake van roze verzuim wanneer de werknemer doorwerkt, maar eigenlijk kampt met gezondheidsklachten. De zieke medewerker presteert hierdoor minder en de kans is groter dat hij anderen aansteekt (Bos, 2017).

Deelconclusie

Hesselink, Smulders en Geurts (2013) beschrijven de volgende definitie van verzuim: 'Ziekte verwijst naar ziek zijn in de medische zin. Verzuim verwijst naar ziek melden als vorm van gedrag'. Deze definitie past het beste bij dit onderzoek omdat zij benadrukken dat verzuim een keuze is van de medewerker en als gedrag wordt gezien. Kortdurend verzuim duurt maximaal 7 dagen. Middellang verzuim duurt minimaal 8 en maximaal 43 dagen. Langdurig verzuim duurt langer dan 43 dagen. Verzuim kan worden onderscheiden in wit, zwart, grijs en roze verzuim. Wit verzuim omvat de legitieme verzuimmeldingen. Zwart verzuim betreft een verzuimmelding zonder een ziekteoorzaak of gezondheidsklacht. Bij grijs verzuim zijn er vaak wel klachten, maar is de arbeidsongeschiktheid bedenkelijk. De beslissingsruimte van de medewerker speelt hierbij een belangrijke rol. Roze verzuim is verzuim dat de werkgever niet terug ziet in de verzuimpercentages, maar wel in de productiviteitscijfers.

4.2 RISICOGROEPEN

In deze paragraaf worden enkele groepen beschreven die (volgens de theorie) een verhoogde kans hebben om potentieel te verzuimen.

Grotere organisaties

Uit het jaarlijkse Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden (2017) blijkt dat er in relatief kleine bedrijven minder wordt verzuimd dan in grote bedrijven. In een kleinere organisatie voelen medewerkers zich volgens Zwiggelaar en Van Luxemburg (2016) meer gewaardeerd. Hierdoor zijn zij meer bereid zich in te zetten voor de organisatie. Verder hebben medewerkers in een kleinere organisatie vaak specifieke taken die niet worden overgenomen wanneer zij ziek zijn. In feite kunnen de medewerker het zich niet permitteren om ziek te zijn. Hierdoor is de verzuimdrempel in kleinere organisaties lager. Dit betekent dat in grotere organisaties de verzuimdrempel hoger is en dit als risicogroep kan worden gezien.

Lichamelijk werk

Volgens De Vries (2010) speelt lichamelijke arbeidsbelasting een rol bij de mate waarin werknemers zich ziek melden op het werk. Tot lichamelijke belasting worden naast kracht zetten, een ongemakkelijke werkhouding en repeterende bewegingen, ook de chemische en biologische belasting (zoals blootstelling aan stoffen en besmettingsgevaar op de werkplek), de fysische belasting (zoals lawaai en trillingen op de werkplek) en gevaarlijk werk gerekend. Werknemers met een hoge lichamelijke belasting melden zich vaker ziek dan werknemers met een lage lichamelijke belasting.

Frequent verzuim

Volgens Wijts & van Duinhoven (2011) gaat een langere periode van kort frequent verzuim vooraf aan langdurig verzuim. Medewerkers met een dergelijk problematisch verzuimverleden behoren tot de risicogroep voor langdurig verzuim.

Deelconclusie

De gemeente Leiden is groter dan de gemeenten Leiderdorp en Oegstgeest. De laatste twee gemeenten zijn beduidend groter dan de gemeente Zoeterwoude. Daarnaast werkt een deel van de medewerkers bij de gemeente achter een bureau, maar ook een deel werkt buiten en verricht zwaar lichamelijk werk. Werknemers in relatief grote organisaties, werknemers die lichamelijk werk verrichten en werknemers die regelmatig kort ziek zijn, zijn risicogroepen voor potentieel (langdurig) verzuim.

4.3 OORZAKEN

Om erachter te komen hoe verzuim kan worden beheerst en voorkomen is het van belang om te onderzoeken waarom medewerkers zich ziek melden.

Berk (2004) heeft het 4D-model ontwikkeld waarin hij beschrijft welke factoren in een organisatie bepalend zijn voor het verzuimgedrag van de medewerkers. Verder benoemt hij factoren die terugkeer naar het werk belemmeren. Hij gaat ervan uit dat de oorzaken van verzuim zijn onder te verdelen in vier domeinen (4D), namelijk:

1. Organisatiestrategie, organisatiestructuur en organisatiecultuur

De strategie en structuur van een organisatie wordt vaak bepaald door het hoger management. De cultuur van een organisatie wordt deels bepaald en deels wordt deze gevormd door de medewerkers. De cultuur kan meer bepalend zijn dan de structuur. Als er bij een organisatie een cultuur heerst van 'uitzielen tot maandag' zullen medewerkers nauwelijks op donderdag of vrijdag het werk hervatten terwijl zij eigenlijk al beter zijn (Berk, 2004).

2. Medewerkers

Volgens Berk (2004) kunnen medewerkers in een situatie komen dat werken niet meer vanzelfsprekend is. Persoonlijke factoren zoals karakter, leeftijd en opleidingsniveau, maar ook factoren gekoppeld aan de privésituatie en maatschappelijke factoren hebben invloed op het verzuimgedrag van de medewerkers.

3. Arbeidsvoorwaarden, arbeidsinhoud, arbeidsverhoudingen en arbeidsomstandigheden (de 4 A's)

Arbeidsvoorwaarden zijn de afspraken tussen werkgever en medewerker over de voorwaarden waaronder arbeid wordt verricht. Dit kunnen zijn: loonafspraken, toeslagen en premies, pensioen en spaarregelingen, werktijdregelingen, mogelijkheden voor kinderopvang, opleidings- en carrièremogelijkheden et cetera. De arbeidsinhoud betreft de aard en de inhoud van de werkzaamheden en de manier waarop het werk wordt ingericht. Belangrijke aandachtspunten zijn: de taakstructuur, kwalificatievereisten, samenwerkingsmogelijkheden en autonomie.

Arbeidsverhoudingen verwijst naar de relatie tussen werkgever en werknemer, zowel binnen als buiten de organisatie. De wijze waarop leiding wordt gegeven speelt hierin een grote rol.

De arbeidsomstandigheden betreffen de chemische, biologische en fysieke arbeidsomstandigheden. De omstandigheden kunnen de medewerkers lichamelijk en/of geestelijk belasten. Denk bijvoorbeeld aan veiligheid, lawaai, verlichting, gevaarlijke stoffen et cetera.

4. Personeelszorg, personeelsbeheer en strategisch personeelsbeleid oftewel: HRM-beleid.

Het HRM-beleid is volgens Berk (2004) uitdrukkelijk betrokken bij de ontwikkeling van het strategisch beleid.

Beckers en Smit (2011) maken een onderscheid tussen arbeidsgerelateerde en psychische oorzaken.

Arbeidsgerelateerde oorzaken worden gekoppeld aan het werk. De oorzaken kunnen zijn:

- Arbeidsomstandigheden, zoals mentale en/of fysieke belasting is te zwaar of eenzijdig;
- Slechte communicatie binnen de organisatie;
- Arbeidsinhoud, zoals te moeilijk of te makkelijk werk;
- Arbeidsverhoudingen, zoals samenwerkingsproblemen met leidinggevende(n) of collega('s);
- Arbeidsvoorwaarden, zoals werkonzekerheid, ploegendiensten of het ontbreken van goede secundaire arbeidsvoorwaarden.

Volgens Beckers en Smit (2011) wordt een groot deel van het verzuim veroorzaakt door psychische problemen. De oorzaken kunnen zijn: Depressiviteit, gebrek aan zelfvertrouwen, (werk)stress, angsten en verwerkingsproblematiek na een ingrijpende gebeurtenis.

Wijlhuizen (2017) beschrijft in zijn artikel een aantal oorzaken die Berk (2004) en Beckers en Smit (2011) niet als oorzaak behandelen. Volgens Wijlhuizen (2017) hebben de volgende factoren invloed op het verzuimgedrag van medewerkers:

- De balans tussen werk en privé;
- De rol van de leidinggevende(n);
- De organisatiecultuur;

- De bereikbaarheid van arbodiensten zoals de bedrijfsarts of Arbo arts.

Deelconclusie

Verzuim kan worden veroorzaakt door arbeidsgerelateerde en psychische oorzaken. Arbeidsgerelateerde oorzaken hebben vooral te maken met de arbeidsvoorwaarden, arbeidsinhoud, arbeidsverhoudingen, arbeidsomstandigheden en de cultuur dat heerst. Onder psychische oorzaken vallen onder andere (werk)stress, depressiviteit en de balans tussen werk en privé. Verder speelt het gedrag van medewerker en de rol van de leidinggevend een grote rol in de keuze van een medewerker om te verzuimen of niet.

4.4 HERKENNEN VAN VERZUIM

Volgens De Rooij (2004) kunnen leidinggevend zien wanneer medewerkers mogelijk potentieel gaan verzuimen. Medewerkers kunnen dit uiten op verschillende manieren:

- Op lichamelijk niveau: nek- of schouderklachten, maagklachten zoals maagpijn, misselijk worden en overgeven, verhoogde bloeddruk, hoofdpijn en slapeloosheid.
- Op psychisch niveau: gespannen, onrustig en gejaagd gevoel, toenemende onzekerheid, Gevoelens van machteloosheid, falen en mislukking en concentratieproblemen.
- Op gedragsniveau: inefficiënt gedrag, rusteloosheid, onverschillig gedrag, verminderde betrokkenheid en agressief gedrag.

Hoe kunnen leidinggevend, volgens De Rooij (2004), potentieel verzuim herkennen?

- Veranderde communicatie: de medewerker is minder open in de communicatie, minder bereid om naar anderen te luisteren of er is sprake van vechtgedrag en hierdoor ontstaan conflicten.
- Veranderde besluitvorming: de medewerker neemt te snel en niet doordacht beslissingen, er wordt te lang gewacht met het nemen van beslissingen of er worden geen beslissingen meer genomen.
- Veranderde opstelling naar collega's: de medewerker toont minder interesse in collega's of ontloopt bepaalde collega's.
- Veranderde prestaties: het werktempo van de medewerker wordt lager of prestaties worden beduidend minder.
- Veranderde gewoonten: de medewerker vertoont duidelijke veranderingen op het gebied van eten, drinken, roken, medicijngebruik, lichamelijke verzorging en slapen.
- Veranderd verzuimgedrag: de medewerker komt vaak te laat, neemt kortere, langere of zelfs geen pauze of meldt zich vaker voor kortere periodes ziek.

Volgens ArboNed (2019) en BGmagazine (2019) kunnen de volgende signalen duiden op de kans van uitval:

- Medewerker voelt zich moe en heeft een lagere productiviteit;
- Medewerker is kritisch en cynisch;
- Medewerker heeft moeite met veranderingen;
- Medewerker neemt afstand van het team;
- Medewerker is vaker ontevreden en sneller geïrriteerd;
- Medewerker heeft steeds meer lichamelijke klachten.

Volgens Robidus (2018) is het de moeite waard om te onderzoeken of er zich bepaalde verzuimpatronen voordoen. Dit kan waardevolle informatie geven voor het preventiebeleid. Wanneer blijkt dat een medewerker zich regelmatig op maandag ziek meldt, kan in overleg met de werkgever besloten worden om een reguliere vrije dag in te plannen op maandag. Door het patroon te verbreken valt de reden voor verzuim weg. De medewerker zal hierdoor minder verzuimen.

Deelconclusie

Leidinggevend kunnen op verschillende manieren zien of merken wanneer een medewerker potentieel zal gaan verzuimen. Medewerkers kunnen dit uiten op lichamelijk-, psychisch- en gedragsniveau. Leidinggevend kunnen dit onder andere herkennen aan: een veranderde communicatie, de wijze van besluitvorming, opstelling naar collega's, prestaties, gewoonten en verzuimgedrag. Verder kan het onderzoeken of er bepaalde verzuimpatronen zich voordoen, helpen met het inrichten van het preventiebeleid.

4.5 INSPELEN OP VERZUIM

Volgens Van den Berg (2014) kan verzuim voor een groot deel worden voorkomen door het voeren van functionerings-, exit-, frequent verzuim-, persoonlijk ontwikkeling plan (POP)- en een beoordelingsgesprek met de medewerker. In de verschillende gesprekken kunnen onderwerpen besproken worden zoals: sfeer tussen collega's en leidinggevenden, fysieke en mentale werkbelasting, motivatie, niveau van de functie, werkomstandigheden zoals veiligheid en kou, doorgroei mogelijkheden et cetera. Dit zijn onder andere ook onderwerpen die zijn beschreven in de vorige paragraaf over het herkennen van verzuim. In een functionerings-, exit-, frequent verzuim-, POP- of beoordelingsgesprek kan de leidinggevenden erachter komen hoe de medewerker er in staat en in hoeverre dit in verband staat met potentieel verzuim.

Verder beschrijft Van den Berg (2014) dat het beter is om verzuim te voorkomen dan te genezen. Op basis van een Risico-inventarisatie en -evaluatie kunnen er preventieve maatregelen bepaald en uitgevoerd worden. Voorbeelden van preventieve maatregelen zijn:

Veiligheidsaspecten	Gezondheidsaspecten	Welzijnsaspecten
Schoenen met stalen neuzen	Periodieke keuring	Ruimte voor ideeën en inspraak
Een lasbril	Fitnessruimte	Afwisselend werk
Gehoorbescherming	Tochtvrije ruimten	Goede werksfeer
Handschoenen	Ergonomisch verantwoorde stoelen	Uitdagend werk
Helm	Tilapparaten	Richtlijnen over agressie, intimidatie en geweld

Tabel 4.1: Voorbeelden preventieve maatregelen

Van Geel, Kunen en Uyttenboogaart (2011) hebben het zogenaamde ijsbergmodel ontwikkeld. In het ijsbergmodel worden drie fasen onderscheiden: preventie, begeleiding en re-integratie. Preventie is de eerste fase van verzuim. Dit is een lastige fase omdat er niet altijd zichtbaar is wat er gebeurt. Preventiemaatregelen zouden ervoor moeten zorgen dat er geen verzuimmeldingen ontstaan. De tweede en zichtbare fase van het model is de begeleiding. De fase start bij de verzuimmelding en eindigt bij de re-integratie. De re-integratie fase staat voor het weer laten functioneren van de medewerker.

De verzuimdrempel bepaalt hoe snel een medewerker zich ziek meldt. Door de verzuimdrempel te verhogen verzuimen medewerkers minder snel. De verzuimdrempel kan door twee manieren worden verhoogd:

1. De verzuimgelegenheid verkleinen. Remmende of bevorderende maatregelen spelen een rol in de beslissing van een medewerker om zich ziek te melden. Deze maatregelen kunnen bijvoorbeeld zijn: sancties, wachtdagen, inhouding van loon, verzuimcontroles en bij wie de medewerker zich moet afmelden.
2. De verzuimbehoefte verkleinen. De verzuimbehoefte hangt samen met de motivatie van de werknemer. Wanneer een medewerker voldoening krijgt, zich bindt en identificeert met het werk en zich betrokken voelt zal de behoefte om te verzuimen verminderen (Van Geel, Kunen, Uyttenboogaart 2011).

Het verhogen van de verzuimdrempel heeft voor- en nadelen. Wanneer medewerkers weten dat zij een bonus mislopen zullen zij zich waarschijnlijk minder vaak ziekmelden. Hierdoor verminderd de verzuimfrequentie en het percentage kortdurend verzuim. Een nadeel hiervan is dat wanneer een medewerker zich eenmaal ziek meldt, langer ziek blijft. Het middellang- en langdurig verzuim zal hierdoor hoger worden en de hervattingsdrempel wordt hierdoor ook hoger. De hervattingsdrempel is de drempel om weer naar het werk te gaan. De hoogte van deze drempel is van invloed op de duur van het verzuim. Uit onderzoek is gebleken dat het voor medewerkers lastig is om weer naar het werk te gaan als zij langere tijd geen contact hebben gehad met de leidinggevende en collega's. De hervattingsdrempel kan verlaagd worden door regelmatig contact tijdens het verzuim en een duidelijk hervattingstraject (Van Geel, Kunen, Uyttenboogaart 2011).

Volgens het consultancy bureau De Samengroei (2017) zijn er drie invalshoeken om het verzuim te beïnvloeden:

1. Beïnvloeding belasting/belastbaarheid	2. Verhogen verzuimdrempel	3. Verlagen hervattingsdrempel
Arbeidsinhoud	Verzuimcultuur	Contact houden
Arbeidsverhoudingen	Verzuimprocedure	Hervatting bespreekbaar maken
Arbeidsomstandigheden	Verzuim bespreekbaar maken	Aanpassingen in het werk
Leeftijdsbewust personeelsbeleid	Verzuimbeoordeling op maat	Terugkeer voorbereiden
Loopbaanbeleid	Organiseren sociaal medisch team	Re-integratieplanning
Vergroten belastbaarheid		Herplaatsing voorbereiden

Tabel 4.2: Drie invalshoeken

Volgens Flexpool Arbo Loopbaan (2016) is het via de zogenaamde stoplichtmethode mogelijk om het personeel jaarlijks te monitoren, de uitslag bespreekbaar te maken en een plan van aanpak om uitval door ziekte te voorkomen. Medewerkers vullen eens in de zoveel tijd de stoplicht in. Medewerkers die gekozen hebben voor de kleur groen hebben momenteel geen knelpunten. Medewerkers die gekozen hebben voor de kleur oranje zijn op korte termijn een aandachtspunt. Bij medewerkers die gekozen hebben voor de kleur rood is er vrijwel meteen actie nodig. Met de stoplichtmethode wordt duidelijk wanneer een medewerker niet meer kan of wilt. Zo kunnen er preventief maatregelen worden getroffen om ervoor te zorgen dat de medewerkers niet of zo kort mogelijk uitvalt.

Deelconclusie

Leidinggevendenden kunnen op verschillende manieren inspelen op verzuim. Door het verzuim bespreekbaar te maken in de verschillende gesprekken van de HR-gesprekscyclus kan achterhaald worden hoe de medewerker erin staat en welke maatregelen er preventief getroffen kunnen worden. Verder kunnen er al preventieve maatregelen zoals veiligheids-, gezondheids- en welzijnsaspecten worden ingezet. Daarnaast kan op verschillende manieren de belasting/belastbaarheid worden beïnvloed, waardoor de medewerker een betere balans kan vinden tussen werk en privé. Tevens kan de verzuimdrempel onder andere worden verhoogd door een duidelijke en strenge verzuimprocedure en het bespreekbaar maken van verzuim. De werkhervattingsdrempel kan onder andere worden verlaagd door het regelmatig contact houden met de zieke medewerker. Hierdoor melden medewerkers zich minder snel ziek en re-integreren zij sneller.

4.6 BEST PRACTICE

In dit hoofdstuk worden enkele getroffen maatregelen beschreven die succesvol zijn gebleken in de praktijk. Er worden drie andere gemeenten beschreven waarbij het verzuimpercentage is gedaald. Er is gekozen voor drie verschillende gemeenten die elk op een andere manier vergelijkbaar zijn met de vier gemeenten waar Servicepunt71 service aan verleent. Bij de gemeente Midden-Drenthe zijn leidinggevendenden, net zoals bij de vier Leidse gemeenten, casemanager gedurende het verzuimtraject. De gemeente Den Haag bevindt zich in de randstand net zoals de vier Leidse gemeenten. Bij de gemeente Spijkenisse zijn de aandachtspunten vooral het kort frequent verzuim en snelle actie bij dreigend langdurig verzuim, net zoals bij de vier Leidse gemeenten. Er is hiervoor gekozen omdat de maatregelen die deze gemeenten hebben getroffen om het verzuim te verminderen waarschijnlijk zullen passen bij de vier Leidse gemeenten en hierdoor een grotere kans van slagen hebben.

Gemeente Midden-Drenthe

Bij de gemeente Midden-Drenthe zijn volgens het rapport van A&O Fonds (2004) leidinggevendenden casemanager en is het verzuimbeleid een zaak voor de leidinggevendenden. HRM heeft een adviserende rol, maar verzuim wordt besproken tussen de leidinggevende en de medewerker. Aangezien de rollen bij Servicepunt71 hetzelfde zijn verdeeld als bij de gemeente Midden-Drenthe, is het bruikbaar om inzicht te krijgen in het verzuimbeleid van de gemeente Midden-Drenthe.

Volgens A&O fonds (2004) is het verzuimpercentage bij de gemeente Midden-Drenthe in twee jaar tijd met 3,76 procent gedaald. Wat bijdroeg aan dit succes:

- Aanstelling van een bedrijfsarts die meer bij de organisatie past;

- Trainingen verzuimgesprekken voeren
- Maandelijks besprekingen verzuimcijfers in directeurenoverleg;
- Medewerkerstevredenheidsonderzoek;
- Training 'omgaan met agressie en geweld' voor medewerkers met frequente klantcontacten;
- Preventief medisch onderzoek (PMO) voor medewerkers afdeling beheer;
- Aanschaf instructievideo om veiliger te werken (til instructies et cetera);
- Aanschaf meubilair met individuele afstemming.

Gemeente Den Haag

Volgens A&O Fonds (2004) heeft bij de gemeente Den Haag, een gemeente dicht bij de Leidse regio, binnen twee jaar een verzuimdaling plaats gevonden van 3,85%. Wat bijdroeg aan dit succes:

- De verantwoordelijkheid voor de uitvoering van het arbobeleid laag in de organisatie leggen;
- De invoering van een elektronische registratiesysteem dat betrokkenen automatisch waarschuwt een actie te ondernemen;
- Het middelmanagement wordt aangesproken op het verzuim, vooral op de preventieve inspanningen;
- Een map met praktische informatie zoals voorbeeldformulieren en tips ondersteunt leidinggevendend;
- Training verzuimbeheersing voor alle leidinggevendend;
- Alle leidinggevendend houden zelf verzuimgesprekken met medewerkers. De leidinggevendend beslissen over de doorverwijzing naar de bedrijfsarts;
- De aanstelling voor een re-integratie-consulent die leidinggevendend adviseert bij het uitvoeren van de regierol;
- Onderscheid tussen arbeidsconflicten en verzuim.
- Bedrijfszorgpakket met snelle laagdrempelige verwijzing naar fysiotherapeut, bedrijfsmaatschappelijk werk, psycholoog, budgetcoach et cetera.

Gemeente Spijkenisse

Volgens A&O Fonds (2004) is het verzuimpercentage van de gemeente Spijkenisse binnen twee jaar met 5,4% gedaald. Leidinggevendend zijn bij de gemeente Spijkenisse direct verantwoordelijk voor de verzuimbegeleiding en re-integratie. De aandachtspunten zijn vooral het kort frequent verzuim en snelle actie bij dreigend langdurig verzuim. Wat bijdroeg aan de 5,4% daling:

- IZA-bedrijfszorgpakket (bedrijfsmaatschappelijk werk, fysiotherapie, psychologische hulp, mediation, wachtlijstbemiddeling en thuiszorg);
- Werkplekonderzoeken en ergonomische aanpassingen;
- Rapportages en verzuimanalyses gemaakt door de arbodienst;
- Kortere lijnen tussen leidinggevendend en de bedrijfsarts;
- Medewerkers kunnen rechtstreeks terecht bij de arbodienst in het kader van het (preventieve) open spreekuur.
- Medewerkers kunnen zich jaarlijks tegen griep laten vaccineren;
- Met medewerkers die meer dan drie keer per jaar verzuimen wordt een verzuimgesprek gevoerd over oorzaken;
- Leidinggevendend krijgen maandelijks verzuimcijfers per afdeling.

Deelconclusie

Bij de best practice is gekozen voor drie verschillende gemeenten die elk op hun eigen manier vergelijkbaar zijn met de vier Leidse gemeenten. Bij de gemeente Midden-Drenthe zijn leidinggevendend ook casemanager gedurende het verzuimtraject. De gemeente Den Haag bevindt zich ook in de randstad. Bij de gemeente Spijkenisse zijn de aandachtspunten ook vooral het kort frequent verzuim en snelle actie bij dreigend langdurig verzuim. Er is hiervoor gekozen omdat de maatregelen die deze gemeenten hebben getroffen om het verzuim te verminderen waarschijnlijk zullen passen bij de vier Leidse gemeenten en hierdoor een grotere kans van slagen hebben. De maatregelen die succesvol blijken in de praktijk zijn: maandelijks het verzuim bespreken met leidinggevendend, training verzuimbeheersing/verzuimgesprekken, aanstelling re-integratie-consulent, uitgebreid bedrijfszorgpakket, kortere lijnen tussen leidinggevendend en bedrijfsarts, preventief open spreekuur bedrijfsarts en een frequent verzuimgesprek met medewerkers die meer dan drie keer verzuimen.

4.7 CONCLUSIE THEORETISCH KADER

Het antwoord op de twee deskresearch deelvragen wordt in deze paragraaf beschreven.

Wat is er bekend over verzuim?

Verzuim wordt op veel verschillende manieren gedefinieerd. In dit onderzoek staat de definitie van verzuim van Hesselink, Smulders en Geurts (2013) centraal. Zij verwijzen naar ziekmelden als vorm van gedrag en zij benadrukken dat verzuim een keuze is van de medewerker. Verder kan verzuim worden opgedeeld in kort-middellang- en langdurig verzuim. Kortdurend verzuim duurt maximaal 7 dagen. Middellang verzuim duurt minimaal 8 en maximaal 43 dagen. Langdurig verzuim duurt langer dan 43 dagen. Daarbij kan verzuim worden onderscheiden in wit, zwart, grijs en roze verzuim. Wit verzuim omvat de legitieme verzuimmeldingen. Zwart verzuim betreft een verzuimmelding zonder een ziekteoorzaak of gezondheidsklacht. Bij grijs verzuim zijn er vaak wel klachten, maar is de arbeidsongeschiktheid bedenkelijk. De beslissingsruimte van de medewerker speelt hierbij een belangrijke rol. Roze verzuim is verzuim dat de werkgever niet terug ziet in de verzuimpercentages, maar wel in de productiviteitscijfers.

Verder is bekend dat werknemers in grote organisaties, werknemers die lichamelijk werk verrichten en werknemers die regelmatig kort ziek zijn, risicogroepen zijn voor potentieel (langdurig) verzuim. Servicepunt71 verleent service aan vier gemeenten die elk verschillen qua grootte. Daarnaast verricht een deel van de medewerkers van alle gemeenten (zwaar) lichamelijk werk.

Als laatste is bekend dat verzuim kan worden veroorzaakt door arbeidsgerelateerde en psychische oorzaken. Arbeidsgerelateerde oorzaken hebben vooral te maken met de arbeidsvoorwaarden, arbeidsinhoud, arbeidsverhoudingen, arbeidsomstandigheden en de cultuur dat heerst. Onder psychische oorzaken vallen onder andere (werk)stress, depressiviteit en de balans tussen werk en privé. Verder speelt het gedrag van medewerker en de rol van de leidinggevenden een grote rol in de keuze van een medewerker om te verzuimen of niet.

Hoe kan verzuim worden beheerst en voorkomen?

Leidinggevenden kunnen het verzuim beheersen door als eerste te herkennen wanneer medewerkers dreigen uit te vallen. Medewerkers kunnen potentieel uitval uren op lichamelijk-, psychisch- en gedragsniveau. Leidinggevenden kunnen dit onder andere herkennen aan: een veranderde communicatie, besluitvorming, opstelling naar collega's, prestaties, gewoonten en verzuimgedrag. Verder kan het herkennen van bepaalde verzuimpatronen helpen met het inrichten van het preventiebeleid.

Leidinggevenden kunnen op verschillende manieren inspelen op verzuim. Door het verzuim bespreekbaar te maken in de verschillende gesprekken van de gesprekscyclus kan worden achterhaald hoe de medewerker erin staat en welke maatregelen er preventief getroffen kunnen worden. Verder kunnen er al preventieve maatregelen zoals veiligheids-, gezondheids- en welzijnsaspecten worden ingezet. Daarnaast kan op verschillende manieren de belasting/belastbaarheid worden beïnvloed, waardoor de medewerker een beter balans kan vinden tussen werk en privé. Als laatste kan op verschillende manieren de verzuimdrempel worden verhoogd en de werkhervattingsdrempel worden verlaagd. Hierdoor melden medewerkers zich minder snel ziek en re-integreren zij weer sneller.

Bij de best practice is gekozen voor drie verschillende gemeenten die elk op hun eigen manier vergelijkbaar zijn met de vier Leidse gemeenten. Bij de gemeente Midden-Drenthe zijn leidinggevenden ook casemanager gedurende het verzuimtraject. De gemeente Den Haag bevindt zich ook in de randstad. Bij de gemeente Spijkenisse zijn de aandachtspunten ook vooral het kort frequent verzuim en snelle actie bij dreigend langdurig verzuim. Er is hiervoor gekozen omdat de maatregelen die deze gemeenten hebben getroffen om het verzuim te verminderen waarschijnlijk zullen passen bij de vier Leidse gemeenten en hierdoor een grotere kans van slagen hebben. De maatregelen die succesvol blijken in de praktijk zijn: maandelijks het verzuim bespreken met leidinggevenden, training verzuimbeheersing/verzuimgesprekken, aanstelling re-integratie-consulent, uitgebreid bedrijfszorgpakket, kortere lijnen tussen leidinggevenden en bedrijfsarts, preventief open spreekuur bedrijfsarts en een frequent verzuimgesprek met medewerkers die meer dan drie keer verzuimen.

H.5 METHODE

In het hoofdstuk methode wordt beschreven welk type onderzoek plaatsvindt, welke meetinstrumenten worden gebruikt, op welke manier data wordt geanalyseerd en welke maatregelen worden getroffen om de betrouwbaarheid, vitaliteit en bruikbaarheid te waarborgen. Verder worden de keuzes voor deze methodes toegelicht. In dit hoofdstuk wordt inzichtelijk gemaakt op welke manier de fieldresearch deelvragen worden beantwoord.

5.1 VOORONDERZOEK

Door middel van het vooronderzoek is de organisatie Servicepunt71 in het algemeen, het verzuimproces, de rol van HR in dit proces en mogelijke externe invloeden op het vraagstuk in kaart gebracht. De huidige situatie is opgemaakt door verschillende interne documenten, gesprekken met verschillende collega's binnen de HR afdeling en betrouwbare onderzoeken. De huidige situatie rondom verzuim bij de verschillende gemeenten is door het vooronderzoek in kaart gebracht. Hierdoor kon de gewenste situatie worden geschetst.

5.2 DESKRESEARCH

Om inzicht te krijgen wat er in de literatuur bekend is over verzuim diende de deskresearch als basis voor dit onderzoek. De deskresearch deelvragen zijn beantwoord in hoofdstuk 4: *'Theoretisch kader'*.

Aan de hand van literatuur zijn belangrijke begrippen rondom verzuim inzichtelijk gemaakt en is beschreven wat de oorzaken van verzuim kunnen zijn, hoe verzuim in een vroeg stadium herkend kan worden en welke interventies ingezet kunnen worden om verzuim te beheersen en te voorkomen. De volgende auteurs van modellen, boeken en artikelen zijn onder andere gebruikt om de deelvragen te beantwoorden:

Deelvraag 1: Wat is er bekend over verzuim?	Deelvraag 2: Hoe kan verzuim worden beheerst en voorkomen?
Hesselink, Smulders en Geurts (2013) Emmerik (2016) Van de Reiken (2018) De Vries (2010) Zwiggelaar en Van Luxemburg (2016) Berk (2004)	De Rooij (2004) Van den Berg (2014) Geel, Kunen en Uyttenboogaart (2011) De Samengroei (2017) Flexpool Arbo Loopbaan (2016) A&O Fonds (2004)

5.3 FIELDRESEARCH

Voor dit onderzoek is fieldresearch van belang om de praktijk in kaart te brengen. Dit wordt gedaan door het onderzoeken wat de huidige situatie en de gewenste situatie is met betrekking tot verzuim. De fieldresearch deelvragen worden beantwoord door gebruik van kwalitatief onderzoek. De hoofdvraag van dit onderzoek is een open vraag, namelijk: wat hebben leidinggevenden nodig om het verzuim te beheersen en te voorkomen? Er moet relevante informatie worden verzameld over wat leidinggevenden nodig hebben om het verzuim beter te managen.

Doordat er objectief wordt gekeken naar de onderzoeksvraag zijn de fieldresearch deelvragen breed. Om deze reden is ervoor gekozen om de fieldresearch deelvragen te beantwoorden door gebruik van kwalitatief onderzoek. Door kwalitatief onderzoek worden problemen in en van situaties, gebeurtenissen en personen geïnterpreteerd met behulp van belevingen, gezichtsuitdrukkingen, stiltes et cetera. Het kwalitatief onderzoek zal worden uitgevoerd door middel van semigestructureerde interviews (Baarda, 2014).

Deelvraag 3: Wat is de huidige situatie met betrekking tot verzuim?	Deelvraag 4: Wat is de gewenste situatie met betrekking tot verzuim?
Semigestructureerde interviews (Baarda, 2014).	Semigestructureerde interviews (Baarda, 2014).

5.4 VERANTWOORDING STEEKPROEF

Tot de doelgroep van het onderzoek behoren de leidinggevenden van de gemeenten Leiden, Leiderdorp, Oegstgeest en Zoeterwoude. Voor dit onderzoek worden alleen leidinggevenden ondervraagd, omdat het gaat om concrete hulpmiddelen voor hen. Het gaat in dit onderzoek niet om de beleving en oorzaken van het verzuim van de medewerkers. Zij zullen om deze reden niet tijdens dit onderzoek worden bevraagd.

Zoals eerder beschreven bij de paragraaf 4 *afbakening* in hoofdstuk drie *probleemformulering*, worden er leidinggevenden bevraagd van afdelingen met hoog en laag verzuim en afdelingen waar meer dan 15 medewerkers werkzaam zijn. Het aantal leidinggevenden dat geïnterviewd zal worden verschilt per gemeente. De gemeente Zoeterwoude, Oegstgeest en Leiderdorp zijn redelijk klein en er zijn niet zoveel afdelingen die 15 medewerkers of meer hebben en waar nog eens het verzuim hoog en laag is. De gemeente Leiden is daarentegen heel groot. Bij de gemeente Zoeterwoude zullen er twee leidinggevenden worden gesproken. Bij de gemeenten Oegstgeest en Leiderdorp zullen er drie leidinggevenden gesproken worden. Bij de gemeente Leiden zullen er vier leidinggeven worden bevraagd.

5.5 MEETINSTRUMENT

Met dit onderzoek hoopt Servicepunt71 inzicht te krijgen in de verschillende interpretaties en opvattingen die de leidinggevenden hebben. Om deze reden is ervoor gekozen om de fieldresearch deelvragen te beantwoorden met een kwalitatief onderzoek. Het kwalitatief onderzoek zal worden uitgevoerd door middel van diepte-interviews. Hiervoor is gekozen omdat de mening en de ervaringen van de respondenten centraal staan. De meningen en ervaringen kunnen ook door middel van een enquête of een focusgroep worden verzameld. Voor een enquête is niet gekozen omdat er dan niet doorgevraagd kan worden en er kan niet ingegaan worden op gezichtsuitdrukkingen. Voor een focusgroep is niet gekozen omdat hierbij de kans aanwezig is dat respondenten overstemd worden door de mening van anderen respondenten. Bij een enquête en een focusgroep kunnen meer respondenten worden betrokken dan bij diepte-interviews. Omdat de eerlijke meningen en ervaringen van de respondenten van belang zijn, is er toch gekozen voor het meetinstrument diepte-interviews. De onderzoeker zal doorgaan met interviewen tot verzadiging is bereikt.

De interviews zullen face-to-face worden afgenomen. De kans is hierdoor groter dat de leidinggevenden zich sneller openstellen en meer vertellen. Daarnaast hebben de respondenten tijd vrij gemaakt voor de interviewafspraken en zullen zij daardoor openstaan voor een langer gesprek. Verder kan de onderzoeker ingaan op gezichtsuitdrukkingen en doorvragen indien noodzakelijk. Het gevaar van face-to-face interviews is dat de kans bestaat dat het gesprek té lang duurt en dat het gesprek overgaat naar een ander, op dat moment minder belangrijk onderwerp. Om deze reden is er gekozen voor het voeren van semigestructureerde interviews. In hoofdlijnen zullen de vragen/onderwerpen en de volgorde van het interview vast staan, maar de mogelijkheid bestaat om af te wijken van de vastgestelde structuur. Door het voeren van semigestructureerde interviews kan worden doorgevraagd, waardoor er meer gedetailleerdere informatie naar voren komt.

5.6 ANALYSEREN

De interviews met de respondenten zullen, met toestemming van de respondenten, worden opgenomen. Dit maakt het mogelijk om de interviews na afloop te transcriberen. De interviewvragen zijn gekoppeld aan thema's. Na het transcriberen zullen de resultaten van de interviews worden geclusterd per thema in een analyseschema. De overeenkomsten en verschillen, per thema, worden hierdoor inzichtelijk.

Nadat alle data is geanalyseerd kan er een conclusie worden getrokken en een passend advies worden gegeven.

5.7 BETROUWBAARHEID, VALIDITEIT EN BRUIKBAARHEID

De doelgroep telt 66 leidinggevenden. In totaal zullen er 12 leidinggevenden worden geïnterviewd. Volgens Baarda (2014) speelt het begrip verzadiging bij een kwalitatieve steekproeftrekking een grote rol. Bij kwalitatief onderzoek gaat de onderzoeker net zo lang door totdat er zich geen nieuwe informatie meer aandient. Wanneer er bijvoorbeeld 8 leidinggevenden hetzelfde zeggen, is er in principe al genoeg data verzameld om het onderzoek als betrouwbaar en valide te bestempelen. Echter, kan de onderzoeker

voorafgaand minimaal de uitkomsten van de interviews inschatten. Mocht blijken dat 12 interviews nog onvoldoende de validiteit en betrouwbaarheid waarborgen, zullen er meer interviews plaatsvinden.

Betrouwbaarheid is volgens Baarda (2014) de mate waarin een meting afhankelijk is van toeval. Belangrijke bronnen zijn hierbij het gebruikte instrument, de onderzochte personen, de omstandigheden en de onderzoeker. Om de betrouwbaarheid bij dit onderzoek te waarborgen zijn er verschillende maatregelen getroffen. Het gebruikte meetinstrument is een semigestructureerd interview. Doordat de interviewer de context rondom een vraag kan uitleggen, interpreteren de respondenten de vragen hetzelfde. Mocht dit niet het geval zijn, kan de interviewer alsnog ingrijpen. De onderzochte personen zijn willekeurig geselecteerd. Aan iedere HR-adviseur is gevraagd welke leidinggevend in het plaatje van de afbakening, gedefinieerd in hoofdstuk 3 paragraaf 4, passen. Uit dit lijstje met namen is een willekeurige selectie gemaakt. De interviews worden zoveel mogelijk onder dezelfde omstandigheden gevoerd. Het gros aantal interviews wordt gevoerd binnen drie weken, zodat de interviews in dezelfde periode worden gevoerd. Verder worden alle interviews in een gesloten ruimte gevoerd zodat er zo min mogelijk ruis kan ontstaan. De interviews worden gevoerd door dezelfde onderzoeker. De onderzoeker zal ieder interview objectief in gaan en zal geen suggestieve vragen stellen. De getroffen maatregelen zullen ervoor zorgen dat de mate van toeval wordt beïnvloed en hierdoor de betrouwbaarheid wordt gewaarborgd.

Volgens Baarda (2014) kan een meting nooit valide zijn als deze niet betrouwbaar is. Het is dan immers een toevalscore. Echter is betrouwbaarheid een voorwaarde, maar geen garantie voor de validiteit. Validiteit is volgens Baarda (2014) de mate waarin je meet wat je wilt weten. Om de validiteit vast te stellen zijn de onderwerpen en de soorten vragen van het semigestructureerde interview voorgelegd aan betrokkenen van de HRM-afdeling van Servicepunt71. Verder wordt aan het eind van ieder interview gevraagd of de vragen duidelijk waren en of zij het antwoord konden geven wat zij wilden geven. Wanneer er geen problemen zijn met de vragen, dan lijkt de vragenlijst valide te zijn. Indien er wel op- en aanmerkingen zijn, kan de vragenlijst worden aangepast om zo validiteit te waarborgen.

H.6 RESULTATEN

In dit hoofdstuk worden de onderzoeksresultaten van de fieldresearch deelvragen beschreven aan de hand van de uitkomsten van de interviews.

De interviews zijn op willekeurige volgorde gevoerd. Onderstaand schema weergeeft welke respondenten leiding geven bij de verschillende gemeenten. Van te voren was de verwachting dat de resultaten per gemeente zouden verschillen. Na het analyseren van het analyseschema is gebleken dat er nauwelijks tot geen verschillen zijn die te wijten zijn aan de verschil in gemeente. Om deze reden zullen de resultaten van de interviews niet onderscheiden worden per gemeente, maar in het algemeen worden beschreven.

Gemeente	Respondenten
Leiden	7, 8, 9 en 11
Leiderdorp	1, 5 en 6
Oegstgeest	2, 10 en 12
Zoeterwoude	3 en 4

Tabel 6.1: Respondenten per gemeente

6.1 WAT IS DE HUIDIGE SITUATIE MET BETREKKING TOT VERZUIM?

De belangrijkste resultaten over de huidige situatie met betrekking tot verzuim worden per onderwerp beschreven.

Aard van het verzuim

9 van de 12 respondenten geven aan niet op de hoogte te zijn van het verzuimpercentage, de meldfrequentie en het percentage kortdurend-, middellang- en langdurig verzuim.

Respondent 9 zegt hierover het volgende: “De precieze getallen ken ik niet uit mijn hoofd, maar ik ken mijn pappenheimers en ik weet wie er vaak en lang verzuimen” (Respondent 9, bijlage 4, 2019).

7 van de 12 respondenten geven aan dat de meest voorkomende oorzaak van het verzuim met de hoge werkdruk te maken heeft. De medewerkers komen veelal in het langdurig verzuim terecht door burn-out klachten. Deze klachten zijn een combinatie tussen de hoge werkdruk en de privé-situatie van een medewerker. Enkele respondenten noemen ook lichamelijke klachten als oorzaak van verzuim, maar deze komen zelden door het werk.

“Er zijn genoeg mensen in mijn club die met een burn-out zijn uitgevallen, deels door de werkdruk maar ook wel privé” (Respondent 10, bijlage 4, 2019).

Respondenten 3, 4 en 7 zijn leidinggevers van afdelingen waar het verzuimpercentage onder de norm is. Respondenten 3 en 7 geven aan dat dit komt doordat het werk op de afdeling specialistisch is en dat daardoor de verzuimdrempel hoger is. Op de afdeling van respondent 4 is het verzuimpercentage lager doordat zij een beloning krijgen voor het lage verzuim.

“Wij hebben allemaal specialisten in dienst die niet vervangen kunnen worden. Het werk ligt dan stil voor die periode. Dit maakt ook wel dat de verzuimdrempel hoger is voor de medewerkers om zich ziek te melden” (Respondent 3, bijlage 4, 2019).

“Hier bij de buitendienst zijn wij een hele hechte groep. Een aantal jaar geleden hadden wij een ziekteverzuim van onder de 1%. Als beloning mochten we dan met zijn allen uiteten. Omdat wij een beloning kregen spraken we elkaar aan op het verzuim, het werd echt een groepsdingetje” (Respondent 4, bijlage 4, 2019).

Eigen regiemodel

7 van de 12 respondenten geven aan niet te weten wat het eigen regiemodel precies inhoudt. Verder geven alle respondenten een andere definitie van het eigen regiemodel.

Respondent 2 zegt hierover het volgende: "Ik word geacht dat iedereen zich bij mij meldt. Telefonisch, omdat je dan kan praten over wat er aan de hand is en of er dingen geregeld moeten worden op het werk. Verder zorgen dat je contact houdt als het langer duurt. Elke week even bellen" (Respondent 2, bijlage 4, 2019)

Respondent 7 heeft de volgende mening: "Volgens mij houdt het eigen regiemodel in dat ik gewoon al het werk moet doen en HRM meekijkt op de achtergrond" (Respondent 7, bijlage 4, 2019)

De rol van HRM is een onderdeel van de inrichting van het eigen regiemodel. Iedere geïnterviewde respondent ziet de rol van HRM anders en zet de verschillende adviseurs van HRM op een andere manier in. De ene respondent heeft regelmatig contact met de adviseurs Arbo & Gezondheid en de ander helemaal niet.

Respondent 11 werkt sinds 4 maanden bij de gemeente en zegt hierover het volgende: "Ik heb nog geen gesprek gehad met iemand van HRM over de gang van zaken, wat het eigen regiemodel inhoudt en wat ik van iedere partij kan verwachten" (Respondent 11, bijlage 4, 2019).

"Volgens mij krijg ik van hun een seintje als ik een formulier nog moet invullen of als ik iets niet goed heb gedaan, maar verder heb ik nooit contact met de Arbo adviseurs" (Respondent 8, bijlage 4, 2019).

5 van de 12 respondenten ervaren (te) weinig tijd om het verzuim te managen en later hierdoor wel eens meldingen aan hun voorbij gaan. 7 van de 12 respondenten zeggen onbekend te zijn met de huidige preventieve maatregelen die momenteel getroffen kunnen worden.

Verzuimgesprekken

9 van de 12 respondenten geven aan de frequent verzuimgesprekken niet te voeren. De leidinggevenden krijgen hiervoor een melding wanneer een medewerker drie of meer keer verzuimt binnen één jaar.

"Wat ik het lastige vind zijn de frequent verzuimgesprekken. Daar word ik toe opgeroepen, maar ik betrap mezelf erop dat ik dat niet altijd doe" (Respondent 2, bijlage 4, 2019).

Respondent 10 zegt hierover het volgende: "Ik vind het zo overdreven. Ik weet toch al wat er met de medewerker aan de hand is" (Respondent 10, bijlage 4, 2019).

4 van de 12 respondenten geven aan verzuim in jaarlijkse gesprekken zoals functionerings- of beoordelingsgesprekken te bespreken. 7 van de 12 respondenten geven aan het verzuim niet op een vast moment met de desbetreffende medewerker te bespreken.

"Wij zijn overgegaan op zelfsturende teams dus wij voeren geen beoordelings- en functioneringsgesprekken meer" (Respondent 1, bijlage 4, 2019).

7 van de 12 respondenten geven aan nauwelijks tot nooit preventief een gesprek aan te gaan met een medewerker met potentieel verzuim.

Respondent 6 zegt hierover het volgende: "Ik bespreek pas verzuim als medewerkers zich ziekmelden, niet eerder" (Respondent 6, bijlage 4, 2019).

"Soms heb ik er geen tijd voor en dan schiet het er een beetje bij in" (Respondent 9, bijlage 4, 2019).

Als laatste geeft een groot deel van de respondenten (11 van de 12 respondenten) aan dat zij bij de gemeente nog nooit een training hebben gehad over het voeren van verzuimgesprekken.

Verzuimprotocol

10 van de 12 respondenten volgen het verzuimprotocol niet. Zij geven aan wel bekend te zijn met het protocol, maar dat zij andere afspraken hebben gemaakt met de medewerkers over de manier van ziek melden.

“Meestal melden medewerkers zich ziek via de app. Eigenlijk zeg ik alleen gewoon beterschap. Ik ga niet dezelfde dag of twee dagen later bellen” (Respondent 3, bijlage 4, 2019).

“Ik maak geen vervolg afspraak. Dat vind ik zo een onzin. Ik ga uit van het goede in een mens” (Respondent 4, bijlage 4, 2019).

Systemen

8 van de 10 respondenten die werken met het systeem ‘De Verzuimmanager’ hebben geen training gehad over het systeem. 7 van de 10 respondenten die werken met het systeem ‘De Verzuimmanager’ vinden dat zij teveel meldingen ontvangen van het systeem.

“Er zijn wel heel veel meldingen en ik negeer sommige dingen ook. Ik doe niet alles wat het systeem vraagt” (Respondent 2, bijlage 4, 2019).

3 van de 10 respondenten die werken met het systeem ‘De Verzuimmanager’ geven aan een schaduwdocument bij te houden.

“Ik houd ook stiekem een schaduwdocument bij. Ik weet dat dat niet mag, maar ik doe het toch want dan kan ik zaken gewoon snel opzoeken” (Respondent 7, bijlage 4, 2019).

6.2 WAT IS DE GEWENSTE SITUATIE MET BETREKKING TOT VERZUIM?

De belangrijkste resultaten over de gewenste situatie met betrekking tot verzuim worden onderstaand beschreven.

8 van de 12 respondenten geven aan behoefte te hebben aan een regulier overleg waarbij verzuim op de agenda staat en (op uitnodiging) een Arbo & Gezondheid adviseur bij aanwezig is.

“Vroeger hadden we eens per half jaar met de Arbo & Gezondheid adviseur en de bedrijfsarts een overleg. Zij kwamen dan in het MT om over verschillende verzuimgevallen te praten. Hierdoor kon het management ook leren van elkaar. In het verleden kwamen zij hier nog wel voor langs maar de afgelopen 2/3 jaar zijn zij niet meer geweest” (Respondent 3, bijlage 4, 2019).

“Verzuim staat niet standaard op de agenda, in geen enkel overleg. Dit zou naar mijn mening wel moeten. De teams worden dan ook gestimuleerd om een specialist uit te nodigen” (Respondent 1, bijlage 4, 2019).

Verder geven 6 van de 12 respondenten aan het fijn te vinden om een training te volgen wat betreft het voeren van de verzuimgesprekken en het werken met het systeem ‘De verzuimmanager’.

“Ook lijkt het mij wel handig om een soort van tips te krijgen met wat wel/niet te vragen in een verzuimgesprek en tips met het systeem” (Respondent 8, bijlage 4, 2019).

Als laatste verwachten 4 van de 11 respondenten dat HRM hen ondersteunt door middel van (administratief) werk van de leidinggevenden uit handen te nemen.

“Bij langdurig verzuim dan gaat er ontzettend veel papierwerk in zitten en het zou wel fijn zijn als ze daarin kunnen ontzorgen” (Respondent 9, bijlage 4, 2019).

“Dat HRM mij ondersteunt waar nodig en dat niet ik bij hun hoef aan te kloppen, maar dat zij af en toe zelf initiatief nemen tegenover mij” (Respondent 8, bijlage 4, 2019).

6.3. CONCLUSIE RESULTATEN

Het antwoord op de twee fieldresearch deelvragen wordt in deze paragraaf beschreven.

Wat is de huidige situatie met betrekking tot verzuim?

Volgens het merendeel is de oorzaak van het langdurig verzuim een combinatie tussen de hoge werkdruk en de privé-situatie van een medewerker. Verder geeft het merendeel aan niet te weten wat het eigen regiemodel precies is. Alle respondenten hebben een andere definitie van het eigen regiemodel en zetten de verschillende adviseurs van HRM op een andere manier in. De frequent verzuimgesprekken worden nauwelijks tot niet gevoerd door de respondenten. Het merendeel bespreekt verzuim niet op een vast moment en geeft aan nauwelijks een preventief gesprek aan te gaan met een medewerker met potentieel verzuim. Een groot deel van de respondenten volgt het verzuimprotocol opgesteld door Servicepunt71 niet op. Het merendeel vindt dat zij te veel meldingen ontvangen vanuit het systeem. Bijna alle respondenten geven aan nooit bij Servicepunt71 een training te hebben gehad over het voeren van verzuimgesprekken of een training voor het werken met het systeem.

Wat is de gewenste situatie met betrekking tot verzuim?

Het merendeel van de respondenten geeft aan behoefte te hebben aan een regulier overleg waarbij (complexe) verzuimgevallen worden besproken en waarbij (op uitnodiging) een Arbo & Gezondheid adviseur bij aanwezig is. Het merendeel zou het fijn vinden om een training te krijgen over het voeren van verzuimgesprekken en het werken met het systeem. Een klein deel van de respondenten verwacht dat de verschillende adviseurs van HRM hen in de toekomst meer zal ondersteunen door het werk uit handen te nemen.

H.7 CONCLUSIES

In dit hoofdstuk zal, met behulp van de hiervoor geschreven theorie en resultaten, antwoord worden gegeven op de hoofdvraag: “Wat kan Servicepunt71 doen om leidinggevenden beter te ondersteunen in het begeleiden en beheersen van verzuim?”

Conclusie 1: Cultuur voor het goede gesprek ontbreekt

Bij het eigen regiemodel is het gesprek tussen leidinggevende en medewerker belangrijk. Niet alleen gesprekken over verzuim, maar ook de gesprekken die onderdeel zijn van de HR-gesprekscyclus zijn essentieel. Uit de interviews is gebleken dat niet alle leidinggevenden deze gesprekken voeren. Leidinggevenden ervaren dit soort gesprekken als een ‘beoordeling’ terwijl het voeren van de gesprekken juist coachend en helpend moeten zijn. Uit het literatuuronderzoek blijkt dat frequent kort verzuim vaak een voorbode is voor langdurig verzuim. Verder blijkt uit het literatuuronderzoek dat het voeren van frequent verzuimgesprekken, preventieve verzuimgesprekken en de gesprekken van de HR-gesprekscyclus bijdragen aan het verminderen van het verzuim. Het consequent voeren van deze gesprekken kan het verzuim verminderen. Uit de interne analyse is duidelijk geworden dat er 600 acties open staan in het systeem. Deze acties betreffen geen handelingen die verplicht zijn in het kader van de Wet verbetering poortwachter. Deze verplichte acties worden nauw bewaakt door de adviseurs Arbo & Gezondheid. De openstaande acties betreffen acties die horen bij het beleid, zoals het voeren van frequent verzuimgesprekken en wekelijkse contactmomenten. Leidinggevenden worden onvoldoende gewezen op de openstaande acties en het belang van het voeren van dit soort gesprekken. Leidinggevenden worden ook niet beoordeeld op het voeren van de gesprekken. Het belang van het goede gesprek wordt onvoldoende uitgedragen.

Conclusie 2: Onvoldoende uitvoering van de processen

Het beleid rondom verzuim bestaat uit een aantal processen. Uit de interviews blijkt dat niet alle leidinggevenden deze processen adequaat uitvoeren. Er zit geen vaste lijn in en geen regie op de uitvoering van de processen. Iedere leidinggevende doet dit op zijn/haar eigen manier. Uit de resultaten blijkt dat leidinggevenden onderbouwde redenen en onjuiste argumenten hebben om het toch anders te doen dan de voorgeschreven processen.

Via het verzuimsysteem ontvangen leidinggevenden meldingen van acties die zij moeten uitvoeren. De acties die horen bij het beleid worden door een grote groep leidinggevenden niet gedaan. Uit de interviews blijkt dat sommige leidinggevenden bepaalde acties wel doen, maar niet zoals het proces dit voorschrijft. Zij voeren wel in de ‘wandelgangen’ een gesprek, maar uploaden geen verslag in het systeem. Andere leidinggevenden voeren de verzuimgesprekken niet omdat zij al weten waarom een medewerker zich ziek meldt en het daarom ‘onzin’ vinden.

Verder houden niet alle leidinggevenden zich aan het verzuimprotocol. Leidinggevenden accepteren ziekmeldingen via WhatsApp of laten het volgend contactmoment over aan de medewerker. De leidinggevenden geven aan bekend te zijn met het verzuimprotocol, maar willen de medewerkers niet het gevoel van wantrouwen geven.

Tevens weten niet alle leidinggevenden wat het eigen regiemodel precies inhoudt. Elke leidinggevende vult de rol op zijn/haar eigen manier in en maakt op een andere manier gebruik van de adviseurs op de HRM-afdeling.

De processen worden onvoldoende uitgevoerd omdat leidinggevenden soms niet op de hoogte zijn van de processen. Verder zien zij niet altijd het belang in van het uitvoeren van de processen en weten zij ook niet hoe de processen uitgevoerd moeten worden. Ook is er geen regie is op de uitvoering van de processen.

Conclusie 3: HRM is te weinig proactief

De verschillende adviseurs op de HRM-afdeling zijn vooral reactief en te weinig proactief. Dit blijkt uit zowel de resultaten als de interne analyse. De HR-adviseurs dienen met alle leidinggevenden de verzuimdossiers en – cijfers in een periodiek overleg (om de zes weken) te bespreken. In de praktijk blijkt dat deze overleggen geregeld worden geannuleerd. Er zit te weinig structuur in de periodieke overleggen. Verder is gebleken dat het beleid rondom verzuim wel is geschreven en georganiseerd, maar dat de informatie onvoldoende wordt uitgedragen. De inhoud van het eigen regiemodel is door middel van presentaties gedeeld

met de leidinggevenden. De inhoud van het verzuimprotocol is middels een bericht op het communicatieplatform VSP gedeeld. Vervolgens is het bedoeling dat HR-adviseurs de inhoud bespreken in de periodieke overleggen, maar deze worden geregeld gecancelld. Verder is een gesprek met een HR-adviseur geen onderdeel van het onboarding proces voor nieuwe leidinggevenden. Op dit moment ondersteunen en geven de HR-adviseurs alleen advies op aanvraag van de leidinggevenden zelf. Het gebeurt momenteel te weinig dat de HR-adviseurs op eigen verzoek naar de gemeenten gaan om leidinggevenden te informeren, adviseren en ondersteunen.

7.1 SLOTCONCLUSIE

Servicepunt71 kan leidinggevenden beter ondersteunen in het begeleiden en beheersen van verzuim door:

- De cultuur omtrent 'het gesprek' te veranderen;
- De huidige processen te vertalen naar bruikbare processen;
- De HRM-afdeling meer proactief in te zetten.

H.8 DISCUSSIE

In dit hoofdstuk wordt een reflectie op het onderzoek beschreven. De vitaliteit en betrouwbaarheid worden geïdentificeerd. Daarnaast worden onverwachte of tegenstrijdige resultaten worden kritisch bestudeerd en geëvalueerd.

Betrouwbaarheid en validiteit

Betrouwbaarheid is volgens Baarda (2014) de mate waarin een meting afhankelijk is van toeval. Bij dit onderzoek is gebruik gemaakt van semigestructureerde interviews. De vragen en onderwerpen zijn in onderling overleg met de praktijkbegeleider vastgesteld. Hierdoor sluit de richting van de interviews aan bij de behoefte van Servicepunt71. De resultaten zijn hierdoor betrouwbaar en dus bruikbaar voor de organisatie. Om te toetsen of de resultaten van het interview overgekomen zijn zoals de respondent heeft bedoeld, heeft de onderzoeker ieder interview aan het eind samengevat. Hierdoor is de validiteit (de mate waarin je meet wat je wilt weten) gewaarborgd.

De onderzochte personen zijn willekeurig geselecteerd. In totaal zijn er 12 leidinggevenden geïnterviewd. Na 9 interviews had de onderzoeker al het gevoel dat verzadiging was bereikt. Er diende zich nauwelijks nieuwe informatie aan. De overige interviews zijn wel doorgegaan ondanks dat verzadiging was bereikt. Om de leidinggevenden niet het gevoel te geven dat hun mening er niet toe doet, is besloten de ingeplande interviews toch door te laten gaan. Het gevoel van de onderzoeker werd bevestigd. De respondenten in de laatste interviews bevestigden de informatie van de eerdere interviews. Hierdoor is er voldoende data verzameld om het onderzoek als betrouwbaar en valide te bestempelen.

Beperkingen onderzoek

Dit onderzoek is op een bepaalde manier aangepakt. Bij dit onderzoek zijn alleen de leidinggevenden bij de gemeenten betrokken. Voorafgaand had de onderzoeker aangegeven de medewerkers te willen betrekken bij dit onderzoek. Servicepunt71 wilde dit niet en bleef bij het standpunt om alleen de leidinggevenden te betrekken. De onderzoeker is hiermee akkoord gegaan. Terugkijkend op het gehele traject had de onderzoeker hier iets kritischer in kunnen zijn. Achteraf had de onderzoeker de risico's van het niet meenemen van deze doelgroep specifieker kunnen benoemen zodat er een andere afbakening gemaakt had kunnen worden. Het was voor dit onderzoek beter geweest om de leidinggevenden te interviewen én drie focusgroepen met de medewerkers te organiseren. De focusgroepen hadden waardevolle informatie kunnen opleveren over de oorzaken van het verzuim, behoefte aan hulpverleners en de verwachting van leidinggevenden en HRM.

Verder hadden de afdelingsmanagers ook betrokken moeten worden bij dit onderzoek. Onbedoeld heeft er één interview met een afdelingsmanager plaatsgevonden (respondent 11). Er is waardevolle informatie uit het interview want de informatie bevestigt de resultaten van de leidinggevenden. Echter, kan de respondent niet voor alle afdelingsmanagers spreken. Hierdoor is niet bekend hoe de afdelingsmanagers de leidinggevenden ondersteunen en stimuleren op het gebied van verzuim. Tenslotte is niet bekend of afdelingsmanagers het goede voorbeeld geven wat betreft het begeleiden van verzuim.

Reflectie methode van onderzoek

De resultaten van dit onderzoek zijn verzameld door middel van diepte-interviews. De vragen van de interviews waren semi gestructureerd zodat er afwijking mogelijk was. Terugkijkend zou de onderzoeker weer voor deze methode hebben gekozen. Doordat er afgeweken kon worden van de structuur en er ingegaan kon worden op interpretaties en opvattingen is er veel waardevolle informatie uit de interviews gehaald. Achteraf blijkt dat er nóg meer uit de interviews gehaald kon worden. Doordat de onderzoeker zich teveel heeft gefocust op de rol van de leidinggevenden, is de rol van de afdelingsmanagers onderbelicht gebleven. De mening van de leidinggevenden over de rol van de afdelingsmanagers had via de interviews achterhaald kunnen worden. De rol werd dan weliswaar maar van één kant toegelicht, maar dit had waardevolle informatie kunnen opleveren.

H.9 ADVIEZEN

In dit hoofdstuk worden de adviezen gepresenteerd. De adviezen sluiten aan op de resultaten en conclusies, waardoor deze bruikbaar zijn. De adviezen leveren een bijdrage aan de doelstelling van dit onderzoek: het inzicht krijgen in de knelpunten die leidinggevendenden ervaren in het beheersen van verzuim, om vervolgens een advies te geven aan Servicepunt71 over de ondersteuning van de leidinggevendenden hierin.

Advies 1: Cultuur omtrent 'het gesprek' veranderen

In contact zijn met de medewerkers staat centraal bij het eigen regiemodel. Uit de interviews is gebleken dat leidinggevendenden te weinig in gesprek gaan met de medewerkers. Niet alleen gesprekken over verzuim worden te weinig gevoerd, maar ook gesprekken zoals beoordelingsgesprek, functioneringsgesprek en ontwikkelgesprek. Het gesprek met elkaar voeren moet vanzelfsprekend zijn en niet voelen als een 'verplicht nummertje'.

In gesprek gaan met elkaar draagt bij aan het strategische speerpunt: duurzame inzetbaarheid. De onderwerpen vitaliteit en gezondheid, leren en ontwikkelen en loopbaan en mobiliteit moeten onderdeel worden van de gesprekken tussen leidinggevendende en medewerker. Het verzuim zal hierdoor verminderen, medewerkers zullen meer nadenken over de eigen loopbaan en er is blijvende aandacht voor vakken en vaardigheden. 'Het gesprek' onderdeel laten worden van de cultuur draagt bij aan de visie om een wendbare en vitale organisatie te worden. Hierdoor zal de gemeenten de belangen van de inwoners, bedrijven en instellingen beter kunnen behartigen.

Campagne voor 'het gesprek'

Het is belangrijk dat zowel leidinggevendenden als medewerkers het belang inzien van het voeren van gesprekken. Om dit te realiseren wordt geadviseerd om een campagne op te zetten. Het is van belang dat de campagne van bovenaf wordt uitgerold en dat er iets van noodzaak wordt gecreëerd. Leidinggevendenden en medewerkers moeten kunnen zien dat 'het gesprek' ook een rol speelt op het niveau van bestuur. Het bestuur moet bij de leidinggevendende en medewerkers langs gaan om het belang te delen. Dit kan door middel van informatiebijeenkomsten. Het is belangrijk dat deze bijeenkomsten worden gegeven op de plek waar het werk wordt uitgevoerd. Verder is het belangrijk dat de campagne voldoende publiciteit krijgt. Via een artikel in de digitale nieuwsbrief of via intranet kan de publiciteit worden verhoogd. Door middel van posters en flyers komt 'het gesprek' ook in de publiciteit bij offline-medewerkers. Tenslotte is het geven van het goede voorbeeld ook een campagne voor het goede gesprek. Wanneer de gemeentesecretaris met de afdelingsmanagers en de afdelingsmanagers met de leidinggevendenden in gesprek gaan, gaan leidinggevendenden ook met de medewerkers in gesprek.

Training gespreksvoering en intervisie permanent aanbod van Academie71

Het is belangrijk dat leidinggevendenden weten hoe zij de gesprekken moeten voeren. Er wordt geadviseerd om trainingen gespreksvoering als permanent aanbod van Academie71 aan te bieden. Hieronder vallen onder andere verzuimgesprekken, slecht- en goed nieuwsgesprekken, functioneringsgesprekken, ontwikkelgesprekken en beoordelingsgesprekken. Verder wordt geadviseerd om intervisie als permanent aanbod van Academie71 aan te bieden. Het doel van de intervisie is de deskundigheid van de betrokkenen te bevorderen en de kwaliteit van de gesprekken te verbeteren. Er wordt geadviseerd om de trainingen en de intervisie te laten geven door medewerkers van de HRM-afdeling. Op de HRM-afdeling bevinden zich medewerkers met ruime expertise en ervaringen op dit gebied. Daarnaast leren de leidinggevendenden de medewerkers van de HRM-afdeling zo ook beter kennen. Echter, wordt verwacht dat de leidinggevendenden niet uit zichzelf zullen deelnemen aan de trainingen en intervisies. De leidinggevendenden moeten van bovenaf gestimuleerd worden om deel te nemen.

Beoordelen en belonen

Zoals hierboven beschreven moet er noodzaak worden gecreëerd. Op dit moment hebben de leidinggevendenden er geen last van als zij de gesprekken die horen bij het beleid niet voeren. Om noodzaak te creëren wordt geadviseerd om alle leidinggevendenden, dus ook de afdelingsmanagers, te beoordelen op het voeren van de gesprekken. Eventueel kan er een beloning worden uitgereikt voor het gehele team als de gesprekken worden gevoerd of een consequentie voor het gehele team als de gesprekken niet worden gevoerd. Hierdoor worden de leidinggevendenden min of meer gedwongen om de gesprekken te voeren en de verslaglegging hiervan te uploaden in het systeem. Verder wordt geadviseerd om de leidinggevendenden te belonen wanneer zij een gespreks training en/of intervisie volgen.

Advies 2: Beleid vertalen naar werkbare processen

De processen worden onvoldoende uitgevoerd omdat leidinggevendenden soms niet op de hoogte zijn van de processen. Verder zien zij niet altijd het belang in van het uitvoeren van de processen en weten zij ook niet hoe de processen uitgevoerd moeten worden. Ook is er geen regie op de uitvoering van de processen. Het verbeteren van de processen rondom verzuim moet leiden tot een duidelijke formulering en uitvoering van het verzuimbeleid, zodat leidinggevendenden in staat zijn om de regierol die zij moeten pakken, daadwerkelijk pakken. Als leidinggevendenden in staat zijn om de regierol te pakken, zullen zij het verzuim naar verwachting beter beheersen en verzuimende medewerkers beter kunnen begeleiden. Als er structureel minder verzuim is op de afdelingen, zal de dienstverlening ten aanzien van de inwoners, bedrijven en instellingen verbeteren.

Proces audit

Om het beleid te vertalen naar werkbare processen wordt geadviseerd om een interne proces audit te organiseren. Bij dit onderzoek wordt het functioneren van een proces bestudeerd. Hierbij wordt geadviseerd om bij de proces audit leidinggevendenden én medewerkers te betrekken. Door het onderzoek moet duidelijk worden wat de leidinggevendenden vinden van de processen en hoe de verbeteringen in de processen hen zullen helpen in het beheersen van het verzuim. De medewerkers kunnen met behulp van de proces audit hun behoefte aan begeleiding tijdens verzuim aangeven. De inbreng van leidinggevendenden en medewerkers moet leiden naar werkbare processen die ook worden gevolgd. Omdat de leidinggevendenden zeggenschap hebben in het herontwikkelen van de processen, zullen zij naar verwachting intrinsiek gemotiveerd worden om de processen daadwerkelijk te volgen. Uiteindelijk zal het volgen van de vernieuwde processen moeten bijdragen aan het beter begeleiden en beheersen van het verzuim. Verder is het belangrijk dat de vernieuwde processen worden bewaakt en gecontroleerd. Hiervoor is een taak weggelegd bij de HR-adviseurs en afdelingshoofden. De afdelingshoofden zien hoe de processen in de praktijk werken en kunnen de leidinggevendenden hierop aanspreken. Om de processen te bewaken moet dit een vast onderwerp zijn in de periodieke overleggen tussen de HR-adviseur en de leidinggevende.

Advies 3: Een proactieve HRM-afdeling

Niet alleen tussen leidinggevende en medewerker kunnen de gesprekken verbeteren, maar ook tussen de HR-adviseurs en leidinggevendenden is er verbetering mogelijk. Er zit te weinig structuur in de periodieke overleggen tussen HR-adviseurs en leidinggevendenden. Het HRM-beleid wordt onvoldoende uitgedragen en het gebeurt te weinig dat HR-adviseurs op eigen initiatief naar de gemeenten gaan. Door meer proactief te zijn helpt de HRM-afdeling bij het doelmatig, doeltreffend en rechtmatig uitvoeren van gemeentelijke taken voor inwoners, bedrijven en instellingen.

Structuur periodieke overleggen

Het is belangrijk dat de periodieke overleggen tussen leidinggevende en HR-adviseur elke zes weken plaatsvinden. Het is daarbij ook belangrijk dat er een vaste agenda komt. Tijdens de periodieke overleggen moeten de verzuimdossiers en –cijfers van de afdeling worden besproken. Ook als het wel goed gaat is het belangrijk dat de cijfers worden besproken. Het is een taak voor de HR-manager om ervoor te zorgen dat de HR-adviseurs het belang inzien van de periodieke overleggen. Geadviseerd wordt om de HR-adviseurs, net zoals de leidinggevendenden, te beoordelen op het voeren van de gesprekken.

Cultuurverandering

De cultuur op de HRM-afdeling moet veranderen van reactief naar proactief. De HRM-afdeling moet de regie pakken, keuzes maken, erop af gaan en het gesprek aangaan. Een cultuurverandering is een verandering op langere termijn. Het is belangrijk dat de HR-adviseurs beseffen wat de urgentie van de verandering is. Dit kan door het opstellen van (hoge) doelen waarop de adviseurs worden beoordeeld. Verder is belangrijk dat de missie en visie helder is. Daar doe je het in principe allemaal voor. Ook is het belangrijk om korte termijn successen te genereren. Door aan te tonen dat met de proactieve houding zichtbare of meetbare veranderingen worden geboekt, wordt er meer draagvlak gecreëerd. Tenslotte is het voor het veranderen van de cultuur belangrijk dat de rol- en taakverdeling op de HRM-afdeling duidelijker wordt. De HR-adviseurs op de afdeling weten hierdoor wat zij aan elkaar hebben. Hierdoor kunnen zij op een efficiëntere manier gebruik maken van elkaar om zo op eigen initiatief advies te geven aan de gemeenten.

H.10 IMPLEMENTATIE

In dit laatste hoofdstuk wordt er per advies een planmatige beschrijving gegeven van de implementatie. Verder worden de financiële en niet financiële kosten en baten in kaart gebracht.

10.1 PLANMATIGE BESCHRIJVING VAN DE IMPLEMENTATIES

1. Implementatie: 'het gesprek'

Campagne				
Stap	Actie	Betrokkenen	Wanneer	Extra informatie
1	Bestuur (vier gemeentesecretarissen en directeur van Servicepunt71) overtuigen en informeren.	HR-manager en een Arbo & Gezondheid adviseur	Begin september	Bestuur moet beseffen welke rol zij moeten aannemen voor de cultuurverandering.
2	Werkgroep overtuigen, informeren en starten.	Twee Arbo & Gezondheid adviseurs	Midden september	In de keek op de week (wekelijks halfuurtje op de HRM-afdeling waar alle updates worden gegeven)
3	Plan van aanpak maken	Werkgroep = twee Arbo & Gezondheid adviseurs, sr-HR-adviseur en HR-adviseur	Eind september	
4	Ontwerp maken voor folders, flyers en posters.	Grafisch ontwerper van de HRM-afdeling	Eind september	
5	Ontwerp bespreken en eventueel aanpassen.	Grafisch ontwerper met projectgroep	Begin oktober	
6	Artikel schrijven voor nieuwsblad en intranet.	Bestuur	Midden oktober	Leidinggevend en medewerkers informeren en overtuigen uit naam van het bestuur.
7	Folders, flyers en posters verspreiden over locaties.	HR-adviseurs	Midden oktober	De HR-adviseurs hebben geregeld afspraken op locatie en zijn daardoor in de gelegenheid om de attributen te verspreiden.
8	Informatiebijeenkomst maken.	Eén bestuurslid en twee Arbo & Gezondheid adviseurs.	Midden oktober	
9	Informatiebijeenkomst presteren en aanvullingen verwerken.	Eén bestuurslid en twee Arbo & Gezondheid adviseurs.	Eind oktober	Presenteren aan het bestuur.
10	Informatiebijeenkomsten houden.	Bestuurslid, afdelingsmanager en Arbo & Gezondheid adviseur	November en december	
11	Evaluatie implementatie.	Werkgroep	Doorlopend – elke drie weken	Elke 3 weken komt werkgroep bij elkaar voor de evaluatie.
Academie71				
Stap	Actie	Betrokkenen	Wanneer	Extra informatie
1	Bestuur overtuigen en informeren.	HR-manager en een Arbo & Gezondheid adviseurs	Begin september	
2	Werkgroep overtuigen, informeren en starten.	Twee Arbo & Gezondheid adviseurs	Midden september	In de keek op de week
3	Plan van aanpak maken	Werkgroep = Arbo & Gezondheid adviseur, sr-HR-adviseur, HR-adviseur en een medewerker Ontwikkeling en Mobiliteit	Eind september	
4	Soorten trainingen inventariseren.	Werkgroep	Begin oktober	Welke trainingen zijn er allemaal?
5	Beslissen welke trainingen permanent aanbod worden.	Werkgroep	Midden oktober	
6	Medewerkers zoeken en overtuigen die trainingen gaan geven.	Werkgroep	Midden oktober	
7	Trainingen maken.	Trainers	Eind oktober	
8	Trainingen presenteren aan de werkgroep.	Trainers	Midden/eind november	
9	Aanbod op Academie71 zetten.	Medewerker Ontwikkeling en Mobiliteit	Begin december	

10	Afdelingsmanagers persoonlijk informeren.	Bestuur	Begin december	Elk bestuurslid informeert eigen afdelingsmanagers.
11	Leidinggevend en informeren via de mail.	Bestuur	Begin december	Elk bestuurslid informeert eigen leidinggevend en.
12	Leidinggevend en persoonlijk informeren.	Afdelingsmanagers en HR-adviseurs	Midden december	
13	Evaluatie implementatie	Werkgroep en trainers	Doorlopend – elke drie weken	Elke 3 weken komt werkgroep bij elkaar voor de evaluatie.
Beoordelen en belonen				
Stap	Actie	Betrokkenen	Wanneer	Extra informatie
1	Bestuur overtuigen en informeren.	HR-manager en een Arbo & Gezondheid adviseurs	Begin september	
2	Vaststellen beoordelingscriteria.	Bestuurslid, sr-HR-adviseur en Arbo & Gezondheid adviseur	Eind september	
3	Vaststellen beloning en consequentie.	Bestuur, sr-HR-adviseur en een financieel medewerker	Begin oktober	Beloning of consequentie is voor het gehele team.
4	Beoordelingscriteria, beloningen en consequenties bespreken en eventueel aanpassen	Bestuurslid, sr-HR-adviseur en Arbo & Gezondheid adviseur	Eind oktober	Presenteren aan het bestuur.
5	Afdelingsmanagers persoonlijk informeren	Bestuur	Begin november	Elk bestuurslid informeert eigen afdelingsmanagers.
6	Leidinggevend en medewerkers overtuigen en informeren	Bestuur	November en december	'het gesprek' moet vanzelfsprekend zijn voor leidinggevend en medewerkers. Elk bestuurslid informeren eigen leidinggevend en medewerkers.
7	Uitgekeerde beloning of consequentie goedkeuren	Arbo & Gezondheid adviseur en financieel medewerker	Doorlopend	Hierdoor is er controle op het beoordelen.
8	Evaluatie implementatie	HR-manager en twee Arbo & Gezondheid adviseurs	Doorlopend – elke 3 weken	

Tabel 10.1: Planmatige beschrijving implementatie 1

2. Implementatie: Beleid vertalen naar werkbaar processen

Proces audit				
Stap	Actie	Betrokkene	Wanneer	Extra informatie
1	Bestuur overtuigen en informeren.	HR-manager, HR-beleidsadviseur en een Arbo & Gezondheid adviseur	Begin september	
2	Werkgroep overtuigen, informeren en starten.	HR-manager, HR-beleidsadviseur en een Arbo & Gezondheid adviseur	Midden september	In de keek op de week.
3	Plan van aanpak maken.	Werkgroep = HR-beleidsadviseur, Arbo & Gezondheid adviseur, sr-HR-adviseur en twee HR-adviseurs	Eind september	
4	Voorbereiden van de proces audit: - Het doel vaststellen - Doelgroep vaststellen - Opstellen vragenlijst - Opstellen programma	Werkgroep	Begin oktober	
5	Informeren van de doelgroep	Bestuur en werkgroep	Eind oktober	Zowel persoonlijk, via de mail als via intranet.
6	Uitvoeren proces audit: - Onderzoek (interviews, meelopen, observeren) - Conclusies trekken - Tekortkomingen en verbetermogelijkheden formuleren - Evalueren met de doelgroep	Werkgroep	November tot en met januari	
7	Herschrijven van de processen.	HR-beleidsadviseur / werkgroep	Februari	
8	Herschreven processen evalueren met de doelgroep.	Werkgroep	Maart	Belangrijk dat zowel leidinggevend en als medewerkers

				het eens zijn met de herschreven processen.
9	Follow-up van de audit: - Bewaking implementatie - Controle effectiviteit	Werkgroep	Doorlopend	Controle of de processen nu wel worden gevolgd.

Tabel 10.2: Planmatige beschrijving implementatie 2

3. Implementatie: een proactieve HRM-afdeling

Structuur periodieke overleggen				
Stap	Actie	Betrokkene	Wanneer	Extra informatie
2	Informeren en overtuigen HR-adviseurs.	HR-manager	Begin september	
3	Vaste agenda maken voor de periodieke overleggen.	HR-manager, een sr-HR-adviseur en een HR-adviseur	Midden september	Welke informatie moet allemaal besproken worden in de periodieke overleggen? Denk hierbij ook aan de HRM-visie.
4	Training verzuimcijfers lezen en uitleggen maken en geven.	Arbo & Gezondheid adviseur	Oktober	
5	Beoordelen van HR-adviseurs op het voeren van periodieke overleggen.	HR-manager	Doorlopend	
6	Evalueren implementatie.	HR-manager, sr-HR-adviseur en Arbo & Gezondheid adviseur	Doorlopend	
Cultuurverandering				
Stap	Actie	Betrokkene	Wanneer	Extra informatie
1	Bestuur overtuigen en informeren.	HR-manager	Begin september	
2	HRM-afdeling informeren.	HR-manager en directeur Servicepunt71	Midden september	Informeren over de verandering van reactief naar proactief.
3	Urgentie bij de HRM-afdeling veroorzaken.	HR-manager	Midden september	Opstellen van hogere doelen.
4	Missie en visie uitdragen.	HR-manager en directeur Servicepunt71	Eind september	Waar doen jullie het allemaal voor?
5	Korte termijn successen creëren.	HR-manager	Oktober/november	Er wordt meer draagvlak gecreëerd als proactieve rol zichtbare of meetbare veranderingen met zich mee brengt.
6	Verduidelijken rol- en taakverdeling HRM-afdeling.	HR-manager + van elk team een vertegenwoordiger	Oktober	
7	Controle effectiviteit proactieve rol.	HR-manager	Vanaf oktober	
8	Evaluatie implementatie.	HR-manager en directeur Servicepunt71	November	

Tabel 10.3: Planmatige beschrijving implementatie 3

10.2 MONITORING EN EVALUATIE IMPLEMENTATIE

Het uiteindelijke doel van de implementatie is om leidinggevendenden beter te kunnen ondersteunen in het begeleiden en beheersen van het verzuim. Om dit te kunnen realiseren is het van groot belang om de implementaties te evalueren. Er zullen regelmatig momenten moeten plaatsvinden waarop de werkgroep de implementaties evalueert. Hiermee is ook rekening gehouden bij het schrijven van de actieplannen. Dit is van belang zodat de actieplannen indien nodig bijgesteld kunnen worden. Verder wordt tijdens en aan het eind van de implementatie ook geëvalueerd met alle betrokkenen. Zo worden de implementaties van verschillende perspectieven geëvalueerd.

Daarnaast is het van belang om de implementaties te monitoren. Doordat er vrij korte deadlines zijn, kan het implementatieproces regelmatig gemonitord worden. Het is aan te raden om hiervoor één persoon aan te wijzen. Deze persoon kan meten of de daadwerkelijke doelstellingen zijn behaald. Servicepunt71 heeft een half jaar de tijd om de implementatie te verwezenlijken. Daarna hebben de implementaties nog ongeveer een half jaar nodig om volledig onderdeel te worden van de werkwijze. Een jaar na de start kan worden bekeken of de gesprekken tussen leidinggevendenden en medewerkers worden gevoerd. Verder kan worden bekeken of de nieuwe processen worden gevolgd en of de HRM-afdeling meer proactief optreedt. Tenslotte kan worden bekeken of de implementaties ook een positief effect hebben op het gemiddelde verzuimcijfer.

10.3 KOSTEN, BATEN EN RISICO'S

Kosten

Bij de kosten wordt vooral gekeken naar de kosten van de medewerkers die betrokken zijn bij de implementatie. Er wordt een gemiddeld salaris gebruikt en aan de hand daarvan zijn de berekeningen gemaakt. De berekeningen van de kosten en baten zijn beschreven in bijlage 5.

'Het gesprek'

Het implementeren van de cultuurverandering duurt ongeveer 4 maanden. Daarna zal de verandering nog bewaakt en gemonitord moeten worden. Voor het in kaart brengen van de kosten worden alleen de kosten van de eerste vier maanden op een rij gezet.

De gemiddelde kosten voor de campagne zijn: €22.918,52

De gemiddelde kosten voor het permanente aanbod op Academie71 zijn: €1.896,46

De gemiddelde kosten voor het beoordelen en belonen zijn: €19.582,27

De kosten voor de gehele implementatie van 'het gesprek' zijn:

€22.918,52 + €5.179,97 + €19.582,27 = **€47.680,76.**

Werkbare processen

Het implementeren van dit advies is een redelijk lang proces. Er is voldoende expertise op de HRM-afdeling aanwezig, maar er zal tijd vrij gemaakt moeten worden voor het uitvoeren van de audit. Naar verwachting zal het uitvoeren van de proces audit ongeveer 250 uur duren. De kosten bestaan vooral uit arbeidsuren en de tijd die leidinggevend en medewerkers besteden aan de interviews.

De kosten voor de gehele implementatie om het beleid te vertalen naar werkbare processen zijn: **€32.389,89.**

Proactieve HRM-afdeling

De HR-manager speelt een grote rol bij de implementatie om de HRM-afdeling meer proactief in te zetten. De kosten bestaan uit de arbeidsuren van de HR-manager, directeur Servicepunt71, sr-HR-adviseur, HR-adviseur en een vertegenwoordiger van elke team van de HRM-afdeling. In totaal zijn de kosten van deze implementatie: **€5.207,35.**

Totale kosten

De totale kosten van de interventies zijn:

€47.680,76 + €32.389,89 + €5.207,35 = **€85.278.**

Baten

Financiële baten

Als de implementaties succesvol zijn verminderen de gemiddelde verzuimcijfers van de gemeenten. Volgens ArboNed (2018) kost één verzuimdag gemiddeld €250,-. Dit zijn de loonkosten, vervangingskosten en de kosten voor de verzuimbegeleiding. Daarbij moet er bij langdurig verzuim nog rekening gehouden worden met de re-integratiekosten. Wanneer, als gevolg van de implementatie, één medewerker één jaar lang minder verzuimd, zijn de kosten gedekt.

Niet-financiële baten

Doordat er om de mening wordt gevraagd van leidinggevend en medewerkers zullen zij naar verwachting meer tevreden zijn. Dit is goed voor de imago van de gemeenten en voor het werkgeversmerk. Als het verzuim door de implementaties terugdringt, zal naar verwachting de werkdruk dalen. Medewerkers hoeven minder werkzaamheden van verzuimende collega's over te nemen.

Risico's

Als het uitvoeren van de implementaties geen positief effect heeft, zullen de gemiddelde verzuimcijfers niet dalen. De baten blijven dan uit, terwijl er veel kosten zijn gemaakt. Door het tijdig monitoren van de implementaties, wordt de kans op risico's verminderd.

10.4 COMMUNICATIEPLAN

De doelgroepen die een rol spelen bij de interventies zijn het bestuur, de HRM-afdeling, de afdelingsmanagers, de leidinggevenden en de medewerkers. Voor het bestuur en de afdeling financiën zijn de kosten van de implementaties voornamelijk relevant. De baten zijn relevant voor alle bovengenoemde betrokkenen. Voor een akkoord zullen de plannen eerst gecommuniceerd worden naar het bestuur. Vervolgens zal de gehele HRM-afdeling worden geïnformeerd. Daarna zal er een werkgroep worden gevormd. De werkgroep maakt een gedetailleerde plan van aanpak van alle acties om de implementatie succesvol af te ronden. Wanneer het plan is uitgewerkt, zullen de afdelingsmanagers, leidinggevenden en medewerkers op de hoogte worden gebracht en overtuigd worden van de veranderingen. In onderstaand tabel wordt een kort communicatieplan per betrokkenen weergegeven.

Communicatie aan:				
Het bestuur	HRM-afdeling	Afdelingsmanagers	Leidinggevenden	Medewerkers
Om te anticiperen op de externe ontwikkelingen en de huidige situatie is het noodzakelijk om actie te ondernemen.	De HRM-afdeling moet in eerste instantie geïnformeerd en overtuigd worden over de veranderingen. Dit kan middels het inzichtelijk maken van de baten.	Gedrag wordt vaak overgenomen. Als de afdelingsmanagers het goede voorbeeld geven, zullen de leidinggevenden naar verwachting dit goede gedrag overnemen. Het is dus van belang dat de afdelingsmanagers overtuigd zijn van de veranderingen.	Het is van belang om te communiceren met de leidinggevenden. Wanneer dit niet gebeurt zal er onvoldoende draagvlak worden gecreëerd. Als gevolg daarvan zullen zij niet meewerken en zal de implementatie stroef verlopen.	Verzuim is iets van werkgever en werknemer. Om draagvlak te creëren is het belangrijk dat ook medewerkers worden geïnformeerd over de veranderingen. Als dit niet gebeurt, zullen de medewerkers hier geen rekening mee houden.
Om de belangen van de inwoners, bedrijven en instellingen te behartigen is het van belang om een wendbare en vitale organisatie te zijn. Momenteel zijn de gemiddelde verzuimcijfers te hoog en missen er op sommige afdelingen structureel mensen. Om de missie en visie te laten slagen, is het van belang om de gemiddelde verzuimcijfers te verlagen.	Om de kans te vergroten dat de implementaties succesvol verlopen zal er per implementatie een werkgroep worden gestart. De werkgroep zal een plan van aanpak maken zodat de acties van de implementaties inzichtelijk worden. Verder zal de werkgroep de acties monitoren en evalueren.	Wanneer de werkgroep inzichtelijk heeft welke verantwoordelijkheden de afdelingsmanagers hebben, zal de informatie aan hen verstrekt moeten worden. Het is aan te raden dat de gemeentesecretarissen de eigen afdelingsmanagers informeren en overtuigen.	Er zal gecommuniceerd moeten worden over waarom er actie ondernomen wordt en wat het belang is van de implementaties. Ook bij deze groep is het van belang dat de communicatie komt van de gemeentesecretarissen. Daarnaast spelen de afdelingsmanagers een grote rol in de communicatie naar de leidinggevenden.	Er zal gecommuniceerd moeten worden over het belang van de implementaties en over de consequenties als de veranderingen niet succesvol worden geïmplementeerd. De consequenties moeten voor zowel de leidinggevenden als de medewerkers voelbaar worden, zodat zij de urgentie voelen.
Door de adviezen zijn de leidinggevenden beter in staat om de medewerkers te begeleiden gedurende verzuim. Daarnaast zullen zij door de adviezen het verzuim beter kunnen beheersen.		Ook tijdens de implementaties zullen de afdelingsmanagers op de hoogte gehouden moeten worden. Hiervoor is de werkgroep verantwoordelijk.		
Het is van belang dat de implementatie van de adviezen van bovenaf gebeurt. Als leidinggevenden zien dat de veranderingen ook een rol spelen bij het bestuur, voelen zij ze urgentie. Bij de implementatie van de adviezen is een (grote) rol weggelegd bij het bestuur.				

Tabel 10.4: Communicatieplan

H.11 LITERATUURLIJST

- A&O Fonds. (2018). *Personeelsmonitor 2018 – Highlight*. Opgehaald op 27 februari 2019 van <https://www.aeno.nl/>
- A&O Fonds. (2004, oktober). *Kijk op verzuimaanpak*. Opgehaald op 8 april van <https://www.aeno.nl/wp-content/uploads/2014/08/Publicatie-Kijk-op-verzuimaanpak.pdf>
- Arbidsomstandighedenwet. (1999, 18 maart). Geraadpleegd op 4 april van <https://wetten.overheid.nl/BWBR0010346/2019-01-01>
- ArboNed. (2019, 7 januari). *Stress, herken de signalen*. Opgehaald op 25 maart 2019 van <https://www.arboned.nl/wat-u-moet-weten/verzuim-verlagen/voorkom-uitval-door-stress/herken-de-signalen>
- ArboNed. (2018, 7 augustus). *Wat zijn de kosten van een zieke werknemer?* Opgehaald op 14 januari 2019 van <https://www.arboned.nl/nieuws/20180807-wat-zijn-de-kosten-van-een-zieke-werknemer>
- Baarda, D.B. (2014). *Dit is onderzoek!* Groningen: Noordhoff Uitgevers
- Beckers, E., Smit, R. (2011). *Arbeidsongeschiktheid voor dummies*. [boek]. Amersfoort: BBNC uitgevers bv.
- Berk, C.R.L. (2004). *Verzuim, de achterkant van het ondernemen*. [boek]. Nijmegen: HAN VDO.
- BGmagazine. (2019, 11 februari). *Leer de signalen herkennen van een burn-out*. Opgehaald op 25 maart 2019 van <https://bgmagazine.nl/leer-de-signalen-herkennen-van-een-burn-out/>
- Bos, G. (2017, 13 november). *Roze verzuim*. Opgehaald op 11 februari 2019 van <https://www.allesoverhr.nl/column/roze-verzuim/>
- Centraal Beheer Achmea. (2017). *Een sterkere economie heeft veel voordelen, maar het ziekteverzuim neemt toe*. Opgehaald op 18 februari 2019 van <https://www.centraalbeheer.nl/CB%20Downloads/Verzuimverzekering-Whitepaper-sterke-economie-en-verzuim.pdf>
- De Rooij, L. (2004). *Preventie ziekteverzuim, stress en burn-out*. [boek]. Soest: Uitgeverij Nelissen
- De Samengroei. (2017, 21 maart). *Ziekte overkomt je, maar verzuim is een keuze*. Opgehaald op 1 april 2019 van <http://desamengroei.nl/wp-content/uploads/Hoe-reduceer-ik-het-ziekteverzuim.pdf>
- De Vries, J. (2010, 14 juni). *Lichamelijke belasting op het werk en ziekteverzuim*. Opgehaald op 22 februari van <https://www.cbs.nl/nl-nl/achtergrond/2010/24/lichamelijke-belasting-op-het-werk-en-ziekteverzuim>
- Emmerik, R. (2016). *Kwaliteitsmanagement*. [boek]. Amsterdam: Pearson Benelux BV.
- Index071. (2018, 15 februari). *Positieve economische cijfers voor Leidse regio*. Opgehaald op 18 februari 2019 van <https://www.economie071.nl/wp-content/uploads/2018/07/Index071-2017-2018-def.pdf>
- Intranet Leiderdorp. (2018, 9 oktober). *Teamrollen 1.2 algemeen*. Opgehaald op 14 maart 2019 van <http://leiderdorp.sdv.local/Search/Paginas/Results.aspx?k=hrm%20aanspreekpunt>
- Jongsma, R., Van den Berg, J., Drost, R. (2010). *Ziekteverzuim in 100 vragen*. [boek]. Alphen aan den Rijn: Kluwer.

Klein Hesselink, D., Smulders, P., Geurts, S. (2013). *Ziekteverzuim en arbeidsongeschiktheid*. [boek]. Houten: Bohn Stafleu van Loghum

Koopmans, M. (2006). *Coachen Leiderschap*. [boek]. Zaltbommel: Uitgeverij Thema.

Leidse regio 2027. (2017, 28 maart). *Samenvatting Toekomstvisie Leidse regio 2027*. Opgehaald op 7 augustus 2019 van <https://www.leidse regio 2027.nl/samenvatting-toekomstvisie-leidse-regio-2027/>

Marcus, J., Van Dam, N. (2015). *Een praktijkgerichte benadering van organisatie en management*. [boek]. Houten: Noordhoff Uitgevers Groningen

Maslowski, R. (2018, 11 september). *De sociale staat van Nederland*. Opgehaald op 18 juli van <https://digitaal.scp.nl/ssn2018/onderwijs/>

Nationale Enquête Omstandigheden. (2017). *Methodisch rapport 2017*. Opgehaald op 13 maart van <https://www.monitorarbeid.tno.nl/databronnen/nea>

Personeelsnet. (2017, 6 december). *Preventie ziekteverzuim levert meer op dan geld*. Opgehaald op 20 februari 2019 van <https://www.personeelsnet.nl/bericht/preventie-ziekteverzuim-levert-meer-op-dan-geld>

Flexpool Arbo Loopbaan. (2016, 12 november). Hoe houd ik mijn personeel gezond, gemotiveerd, gekwalificeerd? Opgehaald op 9 april van https://www.ponprimair.nl/userfiles/files/PON_whitepaper_preventie.pdf

Robidus. (2018, 9 april). *Effectief verzuim terugdringen*. Opgehaald op 25 maart 2019 van <https://www.robidus.nl/CmsData/Downloadables/Whitepaper/Effectief-verzuim-terugdringen.pdf>

Servicepunt71. (2019, 5 april). *Onze organisatie*. Opgehaald op 9 april 2019 van <http://virtueel.servicepunt71.nl/medewerker/themas/meer/over-servicepunt71/onze-organisatie/#panel3770-3790>

Servicepunt71. (2019, 25 maart). *Verzuimprotocol*. [intern document].

Servicepunt71. (2019, 25 maart). *Management- en personeelsinformatie (Cognos/Youforce/TIM)*. Opgehaald op 14 februari 2019 van <http://virtueel.servicepunt71.nl/leidinggevende/themas/mijn-afdeling/management-en-personeelsinformatie-cognosyouforcetim/#panel210-1132>

Servicepunt71. (2019, 19 februari). *Overzicht medewerkers aantallen*. [interne document].

Servicepunt71. (2019, 12 februari). *Overzicht bedrijfsmaatschappelijk werk cliënten juli 20107 – jan 2019*. [intern document].

Servicepunt71. (2019). *Academie71*. Opgehaald op 18 juli 2019 van <http://virtueel.servicepunt71.nl/nieuws/nieuws-detail/artikel/Academie71>

Servicepunt71. (2018, 17 oktober). *Managementstructuur*. Opgehaald op 18 juli 2019 van <http://virtueel.servicepunt71.nl/nieuws/nieuws-detail/artikel/managementstructuur>

Servicepunt71. (2018, 1 april). *Algemene informatie, maak kennis met Servicepunt71*. [intern document].

Servicepunt71. (2018, 19 maart). *HRM VISie 071: 'Op weg naar een wendbare en vitale organisatie'*. Overgenomen op 13 augustus 2019 van [file:///C:/Users/demiv/Downloads/03a.%20MEMO_HRM_VISie071_SGB_280318.def%20\(4\).pdf](file:///C:/Users/demiv/Downloads/03a.%20MEMO_HRM_VISie071_SGB_280318.def%20(4).pdf)

Servicepunt71. (2016, 1 januari). *Servicepunt71 richting 2020: Professionele dienstverlening, slimme bedrijfsvoering*. Opgehaald op 13 februari 2019 van https://www.servicepunt71.nl/fileadmin/Bestanden/documenten/07_2243523_Servicepunt71_richting_2020_1.3.pdf

Servicepunt71. (2011, 28 februari). *Bedrijfsplan SSC Leidse regio*. Opgehaald op 13 augustus 2019 van [file:///C:/Users/demiv/Downloads/Bedrijfsplan_SSCLR_definitief16082010_aanpassing280211%20\(3\).pdf](file:///C:/Users/demiv/Downloads/Bedrijfsplan_SSCLR_definitief16082010_aanpassing280211%20(3).pdf)

Schaufeli, W., Bakker, A. (2007). *De psychologie van arbeid en gezondheid*. [boek]. Houten: Bohn Stafleu van Loghum

Twerda, C. (4 oktober 2017). *Kun je ziek worden van zonder jas naar buiten gaan?* Opgehaald op 19 februari 2019 van <https://www.gezondheidenco.nl/286853/kun-ziek-worden-zonder-jas-naar-buiten-gaan/>

Van de Reijken, J. (2018, 26 november). *Inzicht in je verzuimpercentage*. Opgehaald op 11 februari 2019 van <https://www.mkbasics.nl/nieuws/inzicht-in-je-verzuimpercentage/>

Van den Berg, J. (2014). *HR-toolbox*. [E-book] DOI

Van Geel, E., Kunen, J., Uyttenboogaart, A. (2011). *Ziekteverzuim: beleid en de rol van de or*. [boek]. Deventer: Wolters Kluwer Nederland B.V.

Verbaan, D. (2004). *Effectieve verzuimbeheersing, het is niet altijd ziek wat zich meldt*. [boek]. Alphen aan den Rijn: Kluwer

WEF. (2018). *The Future of Jobs Report*. Opgehaald op 18 juli 2019 van http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2018.pdf

Wet verbetering poortwachter. (2001, 29 november). Opgehaald op 24 april van <https://wetten.overheid.nl/BWBR0013063/2008-11-01>

Wijlhuizen, E. (2017, 3 mei). *Oorzaken ziekteverzuim*. Opgehaald op 25 maart 2019 van https://www.hrbase.nl/forum/topics/oorzaken-ziekteverzuim?xg_source=activity

Wijts, W., Van Duinhoven, C. (2011). *Casemanagement bij verzuim en re-integratie*. [boek]. Zaltbommel: Uitgeverij Thema

Zwiggelaar, K., Van Luxemburg, A. (2016). *CIO 3.0*. [boek]. 's-Hertogenbosch: Van Haren Publishing B.V.

H.12 BIJLAGEN

BIJLAGE 1 VERZUIMCIJFERS GEMEENTEN LEIDEN, LEIDERDORP, OEGSTGEEST EN ZOETERWOUDE

Gemeente	Verzuimpercentage		Meldfrequentie		Kortdurend verzuim (1 – 7 dagen)		Middellang verzuim (8 – 43 dagen)		Langdurig verzuim (44 + dagen)	
	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018
Leiden	5,4	6,1	1,4	1,4	0,9	1	1	1	3,5	4,1
Leiderdorp	6	7,1	0,8	1,8	1,3	1,4	0,9	1,4	3,8	4,3
Oegstgeest	6,5	6,8	1,5	1,4	1,2	1,1	1	0,8	4,3	4,9
Zoeterwoude	4,3	4,7	1,3	1,5	1,1	0,9	0,3	0,7	2,9	3,1

Tabel 1. Verzuimcijfers gemeenten 2017 – 2018.

Gemeente	Verzuimpercentage	
	2017	2018
Leiden	5,4	6,1
Leiderdorp	6	7,1
Oegstgeest	6,5	6,8
Zoeterwoude	4,3	4,7

Tabel 2. Verzuimpercentage 2017 - 2018

Gemeente	Meldfrequentie	
	2017	2018
Leiden	1,4	1,4
Leiderdorp	0,8	1,8
Oegstgeest	1,5	1,4
Zoeterwoude	1,3	1,5

Tabel 3. meldfrequentie 2017 - 2018

Gemeente	Kortdurend verzuim (1 – 7 dagen)	
	2017	2018
Leiden	0,9	1
Leiderdorp	1,3	1,4
Oegstgeest	1,2	1,1
Zoeterwoude	1,1	0,9

Tabel 4. Kortdurend verzuim
2017 - 2018

Gemeente	Middellang verzuim (8 – 43 dagen)	
	2017	2018
Leiden	1	1
Leiderdorp	0,9	1,4
Oegstgeest	1	0,8
Zoeterwoude	0,3	0,7

Tabel 5. Middellang verzuim
2017 - 2018

Gemeente	Langdurig verzuim (44 + dagen)	
	2017	2018
Leiden	3,5	4,1
Leiderdorp	3,8	4,3
Oegstgeest	4,3	4,9
Zoeterwoude	2,9	3,1

Tabel 6. Langdurig verzuim
2017 - 2018

Grootteklasse	Verzuimpercentage	Meldfrequentie	Kortdurend verzuim (1 – 7 dagen)	Middellang verzuim (8 – 43 dagen)	Langdurig verzuim (44 + dagen)
<20.000 (waaronder Zoeterwoude)	4,8	0,9	1,1	0,7	3
20.000 – 50.000 (waaronder Oegstgeest en Leiderdorp)	5,3	1	0,9	0,7	3,7
50.000 – 100.000	5,2	1	0,7	0,7	3,7
>100.000 (waaronder Leiden)	5,4	1,1	1	0,8	3,6
G4 (Amsterdam, Rotterdam, Utrecht en Den Haag)	5,8	1,2	0,7	1,2	3,8

Tabel 7. Gemiddelde verzuimgegevens per grootteklasse volgens A&O fonds (2019).

2.1 INTERVIEW RESPONDENT 1

Interviewer: Het eerste onderwerp waar we het over gaan hebben zijn de aspecten die het verzuim bepalen. Alhoewel hier met zelfsturende teams wordt gewerkt en er geen afdelingen zijn, ben je op de hoogte van de verzuimgegevens? Dus het verzuimpercentage, of het kort- middel of lang verzuim is of de hoogte van de meldfrequentie.

Respondent 1: Ik ben op de hoogte van de verzuimcijfers, omdat ik er elke dag mee werk. Ik weet ook waar ik de cijfers kan vinden zoals in Cognos dat je hele tabellen een jaarcijfers kan oproepen en ook de diepte kan ingaan. Maar de afdelingshoofden of de PMT-leden hier op afstand, ik denk niet dat zij weten waar zij deze informatie kunnen vinden.

Interviewer: En de HRM-aanspreekpunten?

Respondent 1: De HRM-aanspreekpunten zitten misschien wel eens in Cognos, maar die zijn niet bezig met de verzuimcijfers. Dus dat zou misschien nog wel een ding kunnen zijn dat we hen hierop attenderen. De HRM-aanspreekpunten kunnen niet in de verzuimmanager, sowieso niet, zij kunnen alleen maar ziek en hersteld melden.

Interviewer: De Verzuimmanager daar eh....

Respondent 1: De Raet Verzuimmanager is zeg maar het systeem wat gekoppeld is aan Youforce en in Youforce doen onze aanspreekpunten de ziek- en hersteld meldingen.

Interviewer: Dus zij kunnen alleen echt ziekmelden en hersteld melden.

Respondent 1: Ja, zij kunnen er niet dieper in. Zij kunnen niet Demi der ziektedossier open klikken en kijken wat er gebeurt is en wat er met de bedrijfsarts is besproken. Dat kan alleen ik en dat kunnen de PMT-leden, maar die zijn niet zo actief mee als dat ik ben.

Interviewer: Oke, maar jij bent dus wel echt op de hoogte van de verzuimgegevens van de gemeente Leiderdorp?

Respondent 1: Ja, maar het is niet zo dat ik elke dag of elke week in de verzuimcijfers zit op te kijken naar. Nou is het ook nog dat die verzuimcijfers vanuit de Raet Verzuimmanager niet altijd eens duidend of goed zijn, dus dan ga ik eerder naar Cognos, want dit is een ontzettend handig middel. Je kan precies zien wat er in welke afdeling of welke omgeving gebeurt. Je kan zelfs op persoonsniveau openklikken. Alleen je moet er de tijd voor hebben en je moet weten waar je het kan vinden.

Interviewer: Oke. Denk je dat het ook handig is als de HRM-aanspreekpunt daar ook inzicht in hebben of?

Respondent 1: Dat denk ik niet. Ik denk dat die meer de tools nodig hebben in de eerste vier weken om goed uit te vragen, door te vragen. Ook gewoon slimme handigheidjes van: oké ik ben ziek, wanneer was je ziek, wat kan je nog wel, wat kan je niet, wat kunnen we van je overnemen. Eigenlijk alles wat in dat verzuimprotocol staat, maar ook bij een herstelmelding op maandag: wanneer was je weer hersteld? Was je vrijdag vrij of was je vrijdag nog ziek. Nou dat scheelt weer drie dagen en dat is natuurlijk op 180 mensen best veel.

Interviewer: Ja precies, en dit gebeurt nog onvoldoende?

Respondent 1: Dat zouden we kunnen aannemen dat dit nog onvoldoende gebeurt.

Interviewer: Oké, en uhm ik heb gekeken naar de verzuimcijfers van Leiderdorp. De meldfrequentie, de verzuimdrempel, is wel aan de hoge kant vergeleken met vorig jaar. Ben je op de hoogte van de oorzaken daarvan?

Respondent 1: Ook uit het systeem de Raet verzuimmanager komt een actie wanneer een medewerker zich voor de derde keer ziek meldt, krijg ik een actie om een frequent verzuimgesprek te voeren. Als ik die dan aan ga, dan is er meestal niet echt een dringende oorzaak of niet echt iets dat langdurig is of terug komt elke keer. En we weten natuurlijk ook dat er mensen zijn die elke maandag ziek zijn, omdat ze in het weekend helemaal van god los gaan. Maar die haal je er makkelijk uit. Die hebben we trouwens niet hoor, maar die haal je er wel makkelijk uit. Het zou kunnen zijn dat die verzuimdrempel zo laag is omdat wij de verantwoordelijkheid laag in de organisatie leggen, maar dat hebben we nog niet onderzocht en daar gaan we natuurlijk wel mee aan de slag om te kijken of dat mogelijk iets is.

Interviewer: Omdat je je natuurlijk in feite ziek meldt bij je collega.

Respondent 1: Ja, en omdat de collega's zich mogen ziek melden via de app, via de e-mail of via de telefoon, zou daar nog een slag in geslagen kunnen worden dat dit telefonisch wordt. Ik denk dat het heel slim is om de HRM-aanspreekpunten te trainen in wat kunnen ze vragen, mogen ze vragen en wat is wenselijk. Ik denk niet dat zij diep de cijfers in moeten, maar je ze vertelt dat het hoog is dan nemen ze dat wel aan. Of zij hun gedrag er op aanpassen dat durf ik niet te zeggen, ik denk namelijk van niet.

Interviewer: Oké en heb je zicht op wat de oorzaken zijn van het verzuim hier?

Respondent 1: De oorzaken van het verzuim kan ik niet meer zeggen, omdat we niet meer mogen registreren. Dus wettelijk verplicht. Tot twee jaar geleden waren deze regels niet zo streng en kon je tussentijds rapporten uitdraaien en wist je precies wat de oorzaken van het verzuim waren. Nu mag dit niet meer.

Interviewer: Maar als je leidinggevenden bent of jij dan in dit geval, contact hebt met je medewerkers, dan vertelt hij toch wel wat er is. Je mag het niet noteren, maar je mag het wel bespreken.

Respondent 1: Ja, maar dan is het dus mijn verhaal en of die van de bedrijfsarts om aan te geven zoveel procent denken we. Dus dan is het een aanname. Omdat wij niet registreren, kan je daar niet heel goed iets op loslaten.

Interviewer: Stel je voor, er zijn heel veel mensen met geldproblemen, dan kunnen we bijvoorbeeld een budgetcoach inzetten.

Respondent 1: Maar dat komt wel uit die individuele gesprekken die ik als casemanager voer met de medewerkers. Als zij dan de veiligheid voelen en daarmee komen, dan komt het ook wel. En wij hebben ook wel een aantal collega's die dat delen en waarmee wij goede stappen kunnen zetten.

Interviewer: Je zegt net, ik heb wel individuele gesprekken met de medewerkers. Hebben de HRM-aanspreekpunten ook zulke gesprekken met de verzuimende medewerker?

Respondent 1: Ik denk dat sommige HRM-aanspreekpunten dit wel doen of proberen. Dit hebben we vorige week ook toevallig besproken. De vraag is of het wenselijk is, want je moet niet op de stoel van de bedrijfsarts gaan zitten noch op de stoel van de medewerker zelf. Ik durf niet met een hand op mijn hart te zeggen ze doen het wel of ze doen het niet.

Interviewer: Maar echt over de oorzaken kan je dus niet zeggen dit zijn de oorzaken.

Respondent 1: Nee omdat we dit dus niet registreren.

Interviewer: Oké duidelijk. Dan heb ik nu een stukje over het eigen regiemodel. Hoe zie jij jouw rol of die van de HRM-aanspreekpunten in het eigen regiemodel.

Respondent 1: Het eigen regiemodel hebben we 3 / 4 jaar geleden uitgerold voor alle organisaties. We zijn begonnen om de bedrijfsartsen in eigen dienst te nemen voor de vier gemeenten. Dit is gelukt. Het is niet meer in company, maar op één locatie. Dit is nog wel een dingetje, dit zou anders kunnen en misschien dat daardoor naar een bedrijfsarts gaan of dat de bedrijfsarts makkelijker met de leidinggevenden kan sparren. Dat is nu nog wel een knelpunt. Ik bel/mail met de huidige bedrijfsarts en zo kunnen wij elkaar vinden. Ik denk dat nieuwe leidinggevenden behoefte hebben aan sparringmomenten met de bedrijfsarts. We hebben de providerboog ingericht met de bedrijfsmaatschappelijk werk en arbeidsdeskundige. Ik vraag me af of iedereen wel precies weet wat dat eigen regiemodel precies inhoudt en welke rol je als leidinggevende daarin hebt.

Interviewer: Dat is ook precies mijn vraag. Uit mijn vooronderzoek is gebleken dat iedereen een eigen invulling geeft aan het eigen regiemodel en dat er eigenlijk nooit een definitie is geformuleerd.

Respondent 1: Dat klopt. Eigenlijk zou er het hele jaar door een team van HRM de leidinggevenden bezoeken, informeert, bijstuurt, bijschoolt, achter de broek aan zit om de acties op te pakken om ze uit te leggen wat ze moeten doen als ze tegen dingen aanlopen.

Interviewer: Hoe zie je de samenwerking tussen leidinggevenden en HRM voor je in het kader van het eigen regiemodel?

Respondent 1: De HR-adviseur/senior adviseur samen met de Arbo & gezondheidsspecialist de boer op, om samen te zorgen dat er zo vroeg mogelijk actie ondernomen wordt. En dat mis ik. Dus uitrollen hoe zit het nou met het eigen regiemodel, hoe zit het nou met de bedrijfsartsen, bekend maken en nog meer vertellen wat het eigen regiemodel inhoudt.

Interviewer: Oké. Hoe zit het met de tijdsbesteding. Jij zit in je eentje hier voor 180 man. Zou je nog ondersteuning nodig hebben vanuit HRM?

Respondent 1: Ja en dan niet zozeer om de gesprekken te voeren, maar meer als sparringpartner. Dus eens in de zoveel tijd een overleg met een Arbo specialist.

Interviewer: Oké, duidelijk. Je had het net al kort over de providerboog. Jij bent goed op de hoogte van de huidige maatregelen die er nu allemaal zijn. Bijvoorbeeld de maatschappelijk werkster en de arbeidsdeskundige. Hebben de HRM-aanspreekpunten daar ook mee te maken of zodra dat om de hoek komt kijken schakelen zij jou in?

Respondent 1: Ja dat laatste. Een ieder kan op VSP kijken. Als jij wil kan je zelf een afspraak maken bij de bedrijfsarts. Op VSP kan je nog veel meer vinden, namelijk ook de telefoonnummer en het e-mailadres van de bedrijfsmaatschappelijk werker. Dus het is ook een halen en brengen, maar je moet wel reclame maken.

Interviewer: Denk je dat mensen het weten dat het er is?

Respondent 1: Nouja dat is de halen en breng plicht. De werkgever hierin investeren, maar de medewerker ook.

Interviewer: Oke. We hebben het ook al kort over de gesprekken gehad. Jij voert ook de frequent verzuimgesprekken. Maar in principe voeren de HRM-aanspreekpunten het eerste gesprek met de zieke medewerker. Zijn zij dan ook de enige die de eerste vier weken contact hebben met de medewerker.

Respondent 1: In principe wel.

Interviewer: En gaan, of jij weet, de HRM-aanspreekpunten of jijzelf in gesprek met medewerkers die dreigen ziek te worden.

Respondent 1: Dat weet ik niet. Wij hebben hier in huis verschillende coaches. Life style coaches, gewone coaches. Als HRM-aanspreekpunten dit zien, dan gaan zij naar de coach om te vragen of zij contact willen opnemen met de medewerker. En dit kan ook gewoon van collega tot collega, het kan best zijn dat dit gebeurt, maar dat weet ik niet.

Interviewer: Oké. En wanneer wordt het verzuim hier met de medewerkers besproken?

Respondent 1: Niet. Omdat wij zijn overgegaan op zelfsturende teams dus wij voeren geen beoordelings- en functioneringsgesprekken meer. Alleen werknemers met een jaarcontract wel, maar ook met hen wordt verzuim niet structureel besproken. We zijn bezig met 'het gesprek'. Dat zijn 360 graden feedback gesprekken.

Interviewer: Wordt hierin het verzuim besproken?

Respondent 1: Nee, verzuim staat niet standaard op de agenda. In geen enkel overleg, ook niet wanneer de zelfsturende teams bij elkaar komen staat verzuim op de agenda. Dit zou naar mijn mening wel moeten. Of ik als casemanager zal moeten aansluiten bij zo een overleg om de verzuimcijfers te presenteren en wat opvalt binnen dat team. Dat zou nog een mogelijkheid zijn.

Interviewer: Hoe vaak hebben zij een overleg, de zelfsturende teams?

Respondent 1: Dat verschilt. De ene elke week, de ander elke maand.

Interviewer: Oké. Er zijn ook twee HR-adviseurs van HRM betrokken bij de gemeente Leiderdorp. Zijn zij wel eens aanwezig bij dat soort overleggen?

Respondent 1: Dat weet ik niet. Op uitnodiging van het team, maar dat zie ik niet want ik ben daarbij niet aanwezig. Op uitnodiging zou het best kunnen dat zij aanschuiven bij een team, maar dan moet dat team wel uitnodigen. Het is niet zo dat verzuim op de agenda staat en verzuim standaard wordt besproken.

Interviewer: Oke, duidelijk. We hadden het net al over het verzuimprotocol. In het verzuimprotocol staat duidelijk dat je je ziek moet bellen. We besproken net al dat hier de regel is dat je mag appen, mailen of bellen. En verder het verzuimprotocol, hoe wordt daar mee om gegaan? Er staat ook in dat de leidinggevende de medewerker dezelfde dag moet terugbellen, een afspraak maken voor een volgend belletje, en je moet ook het adres vragen waar diegene verblijft, je moet vragen of de medewerker nog open afspraken heeft staan. Denk je dat de HRM-aanspreekpunten dit doen?

Respondent 1: Ik denk dat er aanspreekpunten bij zijn die een appje terug sturen en zeggen: 'joh vervelend beterschap'. En ik denk dat erbij zijn die daadwerkelijk contact opzoeken. Verder weet ik het niet, maar ik krijg niet de indruk protocol volgen. Ik denk niet dat iedereen de juiste skills heeft om uit te vragen en door te vragen. Het verzuimprotocol aandragen aan de HRM-aanspreekpunten, slim, moeten we gewoon doen.

Interviewer: De HRM-aanspreekpunten hebben geen HRM achtergrond en hebben deze taak er als het ware bij genomen.

Respondent 1: Inderdaad. Het kan best zijn dat we er nu achter komen dat we eigenlijk te hoog gegrepen hebben en deze medewerkers niet de skills van HR hebben.

Interviewer: Oke. Nu even over de verschillende systemen. Ik heb uit verschillende gesprekken vernomen dat de systemen niet altijd even functioneel zijn.

Respondent 1: Ja dit klopt. Ik kan dit beamen. Het is niet altijd even gebruiksvriendelijk, je komt er niet makkelijk in, er zitten kinderdingen in de verzuimmanager waardoor er vaak error verschijnt. Bijvoorbeeld als je ergens dubbel op klikt, maar eigenlijk één keer moet klikken. Je kan niet altijd de historie vinden, er is geen eenduidigheid in omschrijving dus iedereen doet maar wat. Niet elk systeem communiceert goed met elkaar. Verzuim wordt in de verzuimmodule gedaan en de salaris in de salarismodule. Die twee communiceren niet

optimaal met elkaar met inhoudingen of kortingen. Dat zijn nogal dingen die lopen en verbeterd moeten worden.

Interviewer: Heb je wel eens een training gehad?

Respondent 1: Ik heb wel eens een training gehad, maar dat is aan het begin geweest toen dit werd uitgerold. Daarna heb ik dit niet meer gehad en is dit ook niet meer aangeboden.

Interviewer: Zou je deelnemen aan een training als deze nu opnieuw aangeboden zou worden?

Respondent 1: Ja, daar zou ik zeker aan deelnemen. Er zijn veel tips en handigheden die nog onbekend zijn. Er is geen bijvoorbeeld geen smartlist waar alle tips in staan. Van die hele kleine handigheidjes kan een hoop schelen in tijd bijvoorbeeld.

Interviewer: Oké. Ik begreep dat er veel meldingen zijn. Zijn er meldingen waarvan je zegt, die mogen eruit?

Respondent 1: De meldingen zijn een reminder voor de leidinggevendenden. De meldingen komen in de mailbox en deze moet je uitvoeren. Ik vind de meldingen heel prettig omdat het een geheugensteuntje is. En als je dit gedaan hebt, kun je de actie afvinken. Ik denk dat leidinggevendenden de meldingen open laten staan omdat zij niet weten hoe zij de meldingen moeten afhandelen. Zij hebben onvoldoende kennis van het systeem.

Interviewer: Oké. En hoe verwerk jij gegevens in verband met de nieuwe privacy wet?

Respondent 1: Ik schrijf alleen nog de noodzakelijke informatie op, zoals: 'ik heb gebeld, gaat goed'.

Interviewer: Oké. Gezien de tijd denk ik dat we richting een afronding moeten gaan. Ik heb nog twee vragen die gaan over de gewenste situatie. Deze hebben we al deels besproken maar nog even in het kort. Dus wat is voor jou de ideale situatie en hoe kan HRM/SP71 hierin ondersteunen?

Respondent 1: Dat HRM zijn gevraagde en ongevraagde adviezen blijft geven en echt de boer op gaat en daar ook capaciteit voor heeft om goed en gedegen te blijven informeren, stimuleren en motiveren. En ik denk dat het slim is om datgene wat we hebben uitgedragen vorige jaren goed in kaart te brengen door na te vragen.

Interviewer: Oke, duidelijk. Dan wil ik hiermee het interview afsluiten. Heb je nog prangende informatie die je nog kwijt wilt?

Respondent 1: Nee, alles is wel gezegd.

Interviewer: Dan wil ik je bedanken voor je tijd en deelname aan het interview.

2.2 INTERVIEW RESPONDENT 2

Interviewer: Het eerste onderwerp waar we het over gaan hebben zijn de aspecten die het verzuim bepalen. Ben je op de hoogte van de verzuimgegevens van de afdeling?

Respondent 2: Uh ja zeker. Al het verzuim wordt via mij gemeld. Ik praat met de medewerkers en ik doe de registratie in het systeem.

Interviewer: Dus je bent ook goed op de hoogte van de meldfrequentie, hoeveel langdurig ziek er zijn?

Respondent 2: Ja zeker. Dat zit allemaal bij mij. Het systeem helpt natuurlijk. Als iemand 3 keer verzuimt heeft, dan krijg ik een melding dat ik een frequent verzuimgesprek moet voeren. Voor de langdurige meldt het systeem ook van alles. Dat houdt je ook bij de les, maar los daarvan weet ik het gewoon omdat alles via mij ingevoerd wordt. Ik doe de verzuimmeldingen in het systeem en de beter meldingen.

Interviewer: Dat doe je echt allemaal zelf?

Respondent 2: Ja dat heet integraal management

Interviewer: Heb je regelmatig contact met de HR-adviseur over het verzuim?

Respondent 2: Ja eigenlijk wel. Wij hebben eens in de 6 weken een afspraak en nemen we door wat er speelt op de afdeling en verzuim maakt daar onderdeel van uit.

Interviewer: Oke, dat is mooi! En heb je zelf ook zicht op de oorzaken van het verzuim?

Respondent 2: Ja, eigenlijk ook wel. Ik heb met de medewerkers altijd gesprekken. Ook bij de frequent verzuimers weet ik meestal wel wat er aan de hand is.

Interviewer: In het kader van de nieuwe wet mag je natuurlijk niets meer opschrijven en in het systeem zetten.

Respondent 2: Klopt, maar de medewerkers vertellen zelf best veel. Ja dat is waar. Ik zat van de week op te schrijven over een collega die gevallen was en toen zat ik ook gewoon medische dingen op te schrijven die zij mij vertelde. Dat heb ik niet eigenlijk weggehaald, maar die staan nu wel in dat dossier. Dat ze lichte hersenschudding had en een gescheurde spier daar en daar.

Interviewer: Ja en dat mag natuurlijk nu niet meer.

Respondent 2: Nee en dat vind ik zo raar. Als iemand jou dat zelf verteld, dan mag je dat niet opschrijven.

Interviewer: In de nieuwe wet mag dat inderdaad niet meer. Heb je behoefte aan een overzicht van wat wel/niet mag?

Respondent 2: Nou niet echt. Nu weet ik dat dat eigenlijk niet mag, dus ik ga daar op letten. Ik vind het ook een beetje ver gaan allemaal. Ik krijg vanzelf wel op mijn kop als ik het niet goed doe.

Interviewer: En als je nu de oorzaken van het verzuim op de afdeling moet noemen, wat zal dat dan zijn?

Respondent 2: Even kijken hoor. Langdurig verzuim is vaak een combi van privé situatie en druk op het werk. De burn-out achtige dingen.

Interviewer: En de korte en de frequente? Is dat ook werkdruk?

Respondent 2: Frequentie, nee. Veel fysieke klachten en soms een combi van werk/privé.

Interviewer: Oké, duidelijk. Hoe zie jij jouw rol in het eigen regiemodel?

Respondent 2: Ik denk dat mijn rol wel helder is. Ik word geacht dat iedereen zich bij mij meldt als die ziek is. Telefonisch omdat je het er dan over kan hebben wat er aan de hand is en hoe lang het duurt en dat er dingen geregeld moeten worden op het werk. Dus daar begint het natuurlijk al. Verder zorgen dat je contact houdt als het langer duurt, elke week even bellen. Dat is de praktijk meestal.

Interviewer: En wat is dan de samenwerking met HR daarin?

Respondent 2: Niet. Niet bij kortdurende gevallen, maar bij langdurige verzuimgevallen ga je langer door met contact houden en ga je bedenken van wat is er nou aan de hand. Dan ga je met de bedrijfsartsen schakelen en deze verzuimgevallen bespreek ik ook met HR in die zes wekelijkse overleg.

Interviewer: Je hebt zo een 30 mensen op de afdeling. Dat is best wel veel. Hoe gaat het met de tijdbesteding?

Respondent 2: Ja nouja, zeker met die langdurig zieke moet je gewoon periodiek praten.

Interviewer: Maar is het voor jou nog wel te overzien?

Respondent 2: Jawel. Alleen merk ik dat ik soms dingen niet zo uitgebreid doe. In het systeem kan je notities zetten en val alles. Ik weet geeneens precies wat wat is. Ik zet na een gesprek 4/5 zinnen erin. Dan zit het tenminste in het systeem en of het nou op de goede plek zit. Op gegeven moment moet je de UWV papieren maken en dat kost wel veel tijd. En dat moet je met de medewerkers bespreken. Ik vind dat best wel veel werk. Vroeger waren er secretaresses die dat voor je deden, dat is niet meer, maar HRM gaat het ook niet voor je doen.

Interviewer: Dat klopt, maar zou je hierin wel iets verwachten van HRM?

Respondent 2: Nee, eigenlijk niet. Dat is nu de werkwijze en het wordt door het systeem ondersteunt. Dus dat loopt wel.

Interviewer: Ben je ervan op de hoogte welke maatregelen preventief ingezet kunnen worden?

Respondent 2: Ja, maar preventief denk je inderdaad niet zo gauw aan. Terwijl ik laatst wel met iemand heb besproken die weer helemaal aan het werk is, maar waar ik wel een vinger aan de pols moet houden, dat we ook maatschappelijk werk aan zouden kunnen bieden. Wel ben ik laatst geïnformeerd over de arbeidsdeskundige. HRM kwam laatst met dit advies om die in te schakelen. Dat hebben we toen gedaan en die ken ik nu ook. En de bedrijfsarts. Dat is het volgens mij.

Interviewer: Oké, daar ben je inmiddels goed van op de hoogte. En wanneer bespreek je verzuim met de medewerkers? Is dat vanaf het moment dat de medewerker ziek wordt of al eerder?

Respondent 2: Nee, dat vind ik wel moeilijker. Soms denk je jeetje dit heb ik niet helemaal aan zien komen. Ik heb niet met alle medewerkers periodiek overleg. Met sommige wel, waarvan ik weet dat er druk op zit. Dat is ook al preventie natuurlijk. Maar dit gesprek ik niet met iedere medewerker.

Interviewer: En in beoordelings- en functioneringsgesprekken?

Respondent 2: Ja deze heb ik één keer per jaar. Hierin komt wel het verzuim ter sprake maar vooral terugkijkend naar het verleden. Wat ik het lastige vind zijn de frequent verzuimgesprekken. Want daar word ik dan toe opgeroepen. Maar ik betrap mezelf erop dat ik dat niet altijd doe, omdat ik dan precies weet wat er aan de hand is.

Interviewer: Ja precies, maar er kan natuurlijk op dat moment een andere oorzaak achter zitten.

Respondent 2: Ja dat is waar, maar die slippen er bij mij wel eens doorheen omdat ik daar op dat moment dan niet zoveel prioriteit aan geef.

Interviewer: En als het iemand is waarvan je niet weet wat de oorzaak is?

Respondent 2: Ja dan ga ik zeker het gesprek aan met de medewerker.

Interviewer: Oké. Je gaf net aan dat je het soms niet ziet aankomen wanneer iemand ziek wordt, heb je ook wel eens dat je het wel zag aankomen?

Respondent 2: Toch niet helemaal. Nee, eigenlijk niet. De werkdruk is hoog bij heel veel mensen. Ik kan niet zo goed inschatten wie daardoor van het padje raakt.

Interviewer: Oké. En over die preventieve maatregelen. De bedrijfsmaatschappelijk werk, de arbeidsdeskundige en de bedrijfsarts. In principe kunnen medewerkers zelf ook een afspraak maken bij deze organen.

Respondent 2: Daar zou wel eens wat meer aandacht aan besteed mogen worden. Ik heb het idee dat zij dat eigenlijk niet weten.

Interviewer: Want als de medewerker zich aanmeldt bij de bedrijfsmaatschappelijk werkster, dan is de bedrijfsmaatschappelijk werkster verplicht te laten weten aan de leidinggevende dat er een traject met de medewerker is gestart.

Respondent 2: Ik heb in de afgelopen 5 jaar nog nooit zo een melding gehad.

Interviewer: Oké. Over het verzuimprotocol. We hadden het er net al over dat de medewerkers zich altijd bij jou ziekmelden. Ben je bekend met het verzuimprotocol en volg je deze helemaal op?

Respondent 2: Ja, ik heb het idee dat ik het verzuimprotocol goed opvolg. Je hebt altijd dat er eentje tussendoor schiet die mij niet kan bereiken en mij een appje stuurt.

Interviewer: En hoe los je dat dan op?

Respondent 2: Dan ben ik die dag of in die week nog terug. Het verzuimprotocol zegt dat ik dezelfde dag nog terug moet bellen, maar soms heb ik het daar te druk voor en reageer ik met een appje en bel ik later die week terug.

Interviewer: Oké, en er staat ook in het verzuimprotocol dat je in zo een eerste gesprek moet vragen welke werkzaamheden open staan, wat het verblijfadres is en welke vervolgspraak jullie maken. Doe je dit?

Respondent 2: Dat hangt een beetje af per situatie. Ik ken zo mijn pappenheimers die alle zaken op orde hebben en degene die dat niet hebben. Als de verwachting is dat iemand binnen 2 dagen weer terug is maak ik geen vervolgspraak. Als het onduidelijk is zeg ik altijd dat ik volgende week weer contact op neem.

Interviewer: Ik heb best wel veel geluiden van mensen om mij heen gehoord dat zij het lastig vinden om zo een gesprek aan te gaan omdat zij niet weten wat ze wel/niet mogen vragen. Ervaar jij dit ook zo?

Respondent 2: Nee eigenlijk totaal niet. Ik vraag eigenlijk alles zonder onwijs door te vragen. De medewerkers vertellen vaak al veel uit zichzelf, meer dan ik eigenlijk zou willen weten.

Interviewer: Ja daar kan ik me wel iets bij voorstellen. Verder heb ik geluiden gehoord over de vele meldingen en de functionaliteit van de systemen. Ervaar jij dit ook?

Respondent 2: Nee, eigenlijk niet. Er zijn wel heel veel meldingen en ik negeer sommige dingen ook. Ik doe niet alles wat het systeem vraagt. Als ik inschat dat het een langdurig ziektegeval wordt dan houd ik het netjes bij. Als ik inschat dat de medewerker binnen 6 weken weer terug aan het werk is dan ben ik er wat lakser in. Ik heb ook wel trajecten gehad waarin HRM mij niet zo goed heeft ondersteund.

Interviewer: Oké, je geeft aan dat HRM wel eens wat steken heeft laten vallen. Heb je ook wel eens contacten met de Arbo specialisten van de HRM afdeling of alleen met de HR-adviseur?

Respondent 2: Nee ik heb eigenlijk alleen contact met de HR-adviseur in het zes wekelijks overleg. Ik heb 1 keer advies gekregen van een Arbo adviseur, maar dat heb ik toen niet opgevolgd. Zij hadden de indruk dat de medewerker vals spel zou spelen. Ik ken mijn medewerker en de casus het beste dus om die reden heb ik het advies niet opgevolgd.

Interviewer: En dat mag ook. Dat is juist ook de rol pakken van het eigen regiemodel. De bedrijfsartsen en de HR-adviseurs zijn er om te adviseren.

Respondent 2: Ja precies. Op zich vind ik het prima als zij meekijken en mij op dingen wijzen, maar ik bepaal zelf welke acties ik onderneem.

Interviewer: Vraag je bij dit soort casussen zelf om advies van de Arbo adviseur of krijg je dit ongevraagd?

Respondent 2: Dit advies krijg ik dan ongevraagd, maar ik weet wel de weg naar hen te vinden als ik ze nodig heb. Daar voel ik mij voldoende in ondersteunt.

Interviewer: Oké, mooi. Wat is voor jou de gewenste situatie? Wat zou je nodig hebben van HRM?

Respondent 2: Ja ik heb niet zoveel wensen. Ik voel mij vrij om te vragen wat ik nodig heb en het is wel goed. Ik vind soms die plannen van aanpak wel lastig, maar dan overleg ik met HRM. En zij kunnen mij prima ondersteunen hierin.

Interviewer: Het is mooi dat het zo goed gaat bij jou.

Respondent 2: Ik vind het wel voor mijzelf van belang dat ik beter moet inschatten of ik preventief iets kan doen. Dat is wel een nieuwe puntje.

Interviewer: En als je nu snel een preventief puntje moet bedenken waarin HRM kan ondersteunen?

Respondent 2: Nou wellicht het beter informeren van medewerkers over de huidige preventieve maatregelen, maar ik zou ze ook wel eens kunnen vragen om in een werkoverleg te komen vertellen wat er allemaal is.

Interviewer: Want hoe vaak is dat werkoverleg?

Respondent 2: Ik heb zo een twee keer per jaar werkoverleg met de gehele afdeling. Daarin zou deze informatie gedeeld kunnen worden zodat medewerkers weer op de hoogte zijn.

Interviewer: Het schiet me opeens te binnen. Heb je wel eens een verzuimtraining gehad?

Respondent 2: Nee. Ik heb wel eens in het verleden zo iets gehad, maar niet bij de gemeente. Het is op zich helemaal niet gek, met name voor de complexe langdurige gevallen. Of überhaupt hoe je met een melding omgaat. Het zou wel leuk zijn om met het hele MT zo een training te doen. Maar waar we ook wel behoefte aan hebben is hoe om te gaan met moeilijke medewerkers. Als er bijvoorbeeld een functioneringsprobleem achter zit. Dat vind ik wel een interessante om in getraind te worden.

Interviewer: Oké, ik ben door mijn vragen heen. Ik wil je bedanken voor je tijd en deelname aan dit interview.

2.3 INTERVIEW RESPONDENT 3

Interviewer: De onderwerpen waar we het over zullen gaan hebben zijn de oorzaken van verzuim, het eigen regiemodel, de verzuimgesprekken, het verzuimprotocol, de systemen en de verwachting van SP71/HRM. Eerst de aspecten die het verzuim bepalen en de oorzaken. Ben je goed op de hoogte van de verzuimgegevens van de afdeling?

Respondent 3: Ik ben niet op de hoogte hoeveel dagen iedereen ziek is. Als ik wil kan ik het opzoeken, maar dat vind ik helemaal niet belangrijk. Je ziet en voelt zelf wel hoe vaak iemand verzuimt. Als iemand een paar keer er niet is, dan vraag ik altijd van joh ik zie dat je weer ziek bent, waar heb je last van? Ik plan dan niet een officieel verzuimgesprek in, maar dat doe ik gewoon vanuit de mensenkant.

Interviewer: Ja precies.

Respondent 3: De oorzaken van het verzuim dat zijn natuurlijk verschillende. Het is een stukje werkdruk die heel erg hoog is. Dat heeft te maken met de krapte op de arbeidsmarkt en de hoge ambities van het bestuur. En er is een stuk lichamelijk verzuim als gevolg van lichamelijk zaken waar je dus geen invloed op hebt.

Interviewer: En wat doe je wanneer je er dus geen invloed op hebt?

Respondent 3: Dan heb ik wel mijn één tweetjes met de bedrijfsarts en Arbo & gezondheidsadviseur Jack Leijten. Daar ben ik altijd heel blij mee om even te sparren van joh zal ik dit doen of zal ik dat doen.

Interviewer: Hoe zit het met het sparren met de adviseur Arbo & gezondheid? Gebeurt dit regelmatig, uit eigen verzoek of..?

Respondent 3: Als iemand langdurig ziek is moet je in principe al die formulieren invullen. Maar ik heb een grote weerstand tegen bureaucratie, dus ik doe dat niet zo heel snel. Op het moment dat ik zie dat iemand richting het jaar gaat, dan moet er een actie komen. Wat ik wel doe, ik bewaar alle mail- en appwisselingen met mensen. Dat vul ik dan in één keer in en dan ga ik in overleg met de adviseur Arbo & gezondheid en vraag ik of het zo goed is.

Interviewer: Oké, dus je klopt wel zelf bij Jack aan of gebeurt dit ook wel eens andersom?

Respondent 3: Andersom ook. Als Jack ziet van hé er moet iets gebeuren dan geeft hij mij een seintje.

Interviewer: Ben je daar tevreden over of je misschien nog meer verwachten van?

Respondent 3: Nee, daar ben ik heel erg tevreden over.

Interviewer: Oké. En heb je ook regelmatig contact met de betrokken HR-adviseurs over het verzuim?

Respondent 3: Nee, dat heb ik altijd alleen met de medewerker zelf of met de adviseur Arbo & gezondheid. Als er echt een arbeidsrechtelijk gevolg is, dan vraag ik dit wel aan een HR-adviseur.

Interviewer: Oké. Er zijn dus geen periodieke gesprekken waarin je het verzuim bespreekt?

Respondent 3: Nee.

Interviewer: Is dat een wens om deze gesprekken in te voeren?

Respondent 3: Nee. Ik weet mijn weg te vinden als ik vragen heb dus ik heb geen behoefte aan periodieke gesprekken over het verzuim.

Interviewer: Oké. We hadden het net over dat de werkdruk hoog is en dat dit een oorzaak is van het verzuim. Is dat dan het kortdurend verzuim, dat de medewerker even moet opladen of?

Respondent 3: Vaak is het kortdurend verzuim, maar ook niet extreem hoor. Ik heb één medewerker gehad waarvan ik het zag aankomen. De stapel bleef steeds meer aflopen en zij wilde niets van die stapel afhalen. Die is ook langdurig uitgevallen. Mijn insteek is ondersteunend aan de medewerker. Zij moeten zelf omstandigheden creëren waarin zij zo optimaal mogelijk kunnen functioneren. Op het moment dat de werkdruk te hoog is, trek ik de medewerkers even terug.

Interviewer: En ga je dan ook het gesprek aan met die medewerker als je merkt dat hij dreigt uit te vallen?

Respondent 3: Ja. Dan zeg ik kom maar even binnen, deur dicht en even bespreken.

Interviewer: Oke. Dat is natuurlijk ook al het voorkomen van het verzuim.

Respondent 3: Ja precies. Ik ben daar heel erg fanatiek in. Dat klinkt heel erg zorgzaam en ik ben ook wel een mensen-mens, maar als iemand uitvalt gaat het ten koste van het resultaat. Het heeft een dubbele insteek van mij.

Interviewer: Ja en verzuim is natuurlijk ook een nadeel voor gehele team. Als één iemand uitvalt moeten andere medewerkers de werkzaamheden overnemen.

Respondent 3: Nouja wat ingewikkeld is bij deze gemeente is omdat we zo klein zijn hebben we allemaal specialisten in dienst die niet vervangen kunnen worden.

Interviewer: Oke. Dus dan liggen de werkzaamheden echt stil als iemand er niet is.

Respondent 3: Ja, dan ligt het stil voor die periode. Dit maakt ook wel dat de verzuimdrempel hoger is voor de medewerkers om zich ziek te melden.

Interviewer: Oke, duidelijk. Hoe zie jij jouw rol in het eigen regiemodel?

Respondent 3: En wat betekent precies het eigen regiemodel?

Interviewer: Dat de leidinggevenden de regie heeft over het verzuim en verzuimmanager is.

Respondent 3: Mensen zijn natuurlijk altijd zelf verantwoordelijk voor het ziekmelden. De verzuimdrempel is hier heel erg hoog omdat iedereen ziet als je ziek bent. Dat kun je niet verstoppen. Eigenlijk dat voorbeeld wat ik net al zei, als ik zie dat iemand gaat verzuimen roep ik hem zelf al even binnen.

Interviewer: Oké, je ziet jouw rol in het eigen regiemodel dus als gesprekspartner. En hoe doe je dat aan de telefoon wanneer iemand zich ziek meldt?

Respondent 3: Meestal doen ze het via de app omdat ze anders heel vroeg gaan bellen in de ochtend. Ummm ze geven altijd al gelijk aan wat ze hebben eigenlijk en ik zeg eigenlijk alleen gewoon beterschap. Ik ga niet dezelfde dag of twee dagen later. Als ik na een week niet gebeld heb dan ga ik aan de bel trekken, hoe zit het. Mensen hebben veel vrijheid daarin.

Interviewer: Oké.

Respondent 3: Het eigen regiemodel hebben we volgens mij vorige keer in het MT gehad. Dan moest de leidinggevende de eerste dag al bellen en dan denk ik nou kom nou toch op.

Interviewer: Oké en wat heb ik heb begrepen is dat je heel veel meldingen krijgt uit het systeem.

Respondent 3: Ja, daar doe ik allemaal niets mee. Dat vind ik allemaal zo een geneuzel. Ik doe er gewoon niets mee.

Interviewer: Oké, want die meldingen blijven dan gewoon open staan. Neemt iemand van HR dan contact met jou op?

Respondent 3: Nee, ze weten bij HR inmiddels wel hoe ik ben.

Interviewer: Los van dat je de meldingen dus niet weghaalt, voer je de acties zoals wekelijks contact hebben met de medewerker wel uit?

Respondent 3: Nee niet altijd. Soms neem ik na twee weken weer contact op met de medewerker en soms na 1 week. Dat voel ik gewoon een beetje uit.

Interviewer: Oké. Ben je op de hoogte van welke maatregelen preventief ingezet kunnen worden?

Respondent 3: Ook dat doe ik op gevoel. Ik voer gesprekken over werkdruk en tijdsbesteding met de medewerkers. Op de momenten dat er problemen zijn dan zoek ik het uit.

Interviewer: Vanuit HRM wordt er een bedrijfsmaatschappelijk werker, een arbeidsdeskundige en de BA aangeboden. Heb je wel eens medewerkers preventief doorgezet?

Respondent 3: Nee, eigenlijk ken ik deze maatregelen niet en heb ik nog niet eerder iemand doorverwezen.

Interviewer: Medewerkers mogen zelf ook beroep doen op deze organen, zijn zij daarvan op de hoogte denk je?

Respondent 3: Nee ik heb daar nog nooit iets over gehoord.

Interviewer: Oké. nou het systeem geeft ook elke keer aan dat een medewerker drie keer afwezig is geweest en dat je een frequent verzuimgesprek moet voeren.

Respondent 3: Ik merk zelf wel wanneer iemand meerdere keren verzuimt en dan ga ik het gesprek aan. Het gebeurt mij zelden tot nooit dat ik een melding krijg van het systeem en dat ik nog niet met die persoon heb gesproken.

Interviewer: Oké. En wanneer bespreek je het verzuim met de medewerker?

Respondent 3: Wanneer ik het verzuim signaleer, maar ook in functioneringsgesprekken bespreek ik het verzuim. Maar vaak weet ik al wat de achtergrond dus dan ga ik het niet bespreken.

Interviewer: Oké. Nou over het verzuimprotocol hebben we het gehad. Nu even over de systemen. Ik heb al begrepen dat dit niet helemaal jouw ding is.

Respondent 3: Systemen moeten niet leidend worden en dat is nu wel het geval.

Interviewer: Wat zou daar veranderd aan kunnen worden?

Respondent 3: Nou A; minder formulieren, maar je zit vast aan de wettelijke formulieren dus daar kun je niet zoveel mee. En misschien is het handig voor reminder. Het is wat mij betreft een registratie systeem. Iemand is ziek en mijn ondersteuner registreert de gegevens.

Interviewer: Dus medewerkers melden zich niet bij jou ziek?

Respondent 3: Jawel. Medewerkers melden zich zowel bij mij als bij mijn ondersteuner ziek en hersteld.

Interviewer: Oké en vind je het lastig om zo een gesprek te voeren aan de telefoon in verband met de nieuwe privacy wet?

Respondent 3: Nee ik vraag gewoon alles aan de medewerker en wat zij niet willen delen met mij, vertellen ze wel aan de bedrijfsarts.

Interviewer: Heb je goed contact met de bedrijfsarts?

Respondent 3: Ja ik spar regelmatig met de bedrijfsarts. Soms krijg ik nog wel reacties van medewerkers dat zij vinden dat de bedrijfsarts een harde aanpak heeft. Maar verder hoor ik ze niet over de bedrijfsarts. Ook niet om het feit dat die gevestigd zit bij de gemeente Leiden en dat dit voor mensen met lichamelijke klachten lastig is te bereiken vanuit Zoeterwoude.

Interviewer: Oké. En het advies van bedrijfsarts, volg je die altijd op?

Respondent 3: Ja die volg ik altijd op. Als ik het niet snap of het er niet mee eens ben dan bel ik de bedrijfsarts wel op, maar ik volg het altijd wel op.

Interviewer: Oké. Het laatste onderwerp is de verwachting van HRM.

Respondent 3: Ik zou het niet weten want de verantwoordelijkheid van het verzuim ligt bij de leidinggevend en al die formulieren, ik vind het heel vervelend, maar het zijn formulieren die wettelijk verplicht zijn om in te vullen.

Interviewer: Oké.

Respondent 3: En over het systeem. Ik doe gewoon hoe ik denk dat het goed gaat en het gaat ook goed hé, dat is dan ook het geval.

Interviewer: Ja. En mocht dit niet zo zijn, dan weet je wel de weg te vinden om de juiste mensen in te schakelen.

Respondent 3: Ja precies.

Interviewer: En heb je wel eens vanuit hier een training gehad in het voeren van gesprekken?

Respondent 3: Ikzelf niet, maar ik heb een HR achtergrond dus ik weet wel hoe het moet.

Interviewer: Oké. Denk je dat er bij andere leidinggevend behoefte is aan een training?

Respondent 3: Dat zou je aan hen moeten vragen. Ik denk van niet, maar ik weet het niet zeker.

Interviewer: Oké.

Respondent 3: Trouwens, vroeger hadden we eens per half jaar met de Arbo & gezondheid adviseur en de bedrijfsarts een overleg. Zij kwamen dan in het MT om over de verschillende verzuimgevallen te praten. Hierdoor kon het management ook leren van elkaar. Dat zou ik wel weer fijn vinden. In het verleden kwamen ze hier nog wel voor langs, maar de afgelopen 2/3 jaar zijn ze niet meer geweest.

Interviewer: Oké, dan denk ik dat ik het zo wel heb. Heb je nog aanvullingen?

Respondent 3: Nee ik heb alles wel gezegd.

Interviewer: Dan wil ik je bedanken voor je tijd en deelname aan het interview.

2.4 INTERVIEW RESPONDENT 4

Interviewer: Het eerste onderwerp waar we het over zullen gaan hebben zijn de oorzaken van verzuim. Daarna komt het eigen regiemodel bod, de verzuimgesprekken, het verzuimprotocol, de systemen en de verwachting van SP71/HRM.

Eerst de aspecten die het verzuim bepalen en de oorzaken. Ben je goed op de hoogte van de verzuimgegevens van de afdeling?

Respondent 4: Ik weet niet zo de verzuimcijfers uit mijn hoofd zoals de frequentie.

Interviewer: Oké. Krijg je wel eens van HRM een update over de verzuimcijfers?

Respondent 4: Niet over de percentages, maar ik krijg wel via het system Youforce wel meldingen dat ik in de eerste week van het ziektemoment moet bellen met de medewerker. Dat doe ik ook niet altijd. Want iemand die nooit ziek is, die meldt zich op maandag ziek bij mij en dan denk ik ziek lekker uit.

Interviewer: En wat zijn de meest voorkomende oorzaken van het verzuim op de afdeling?

Respondent 4: Nou ik merk soms 3 soorten verzuim. De eerste is als iemand echt ziek is en het dan ook langdurig is. De tweede is een griepje en de derde is een groep mensen die bij een verkoudheid al thuis blijven.

Interviewer: Dat is afhankelijk van het gedrag van de medewerker zelf.

Respondent 4: Ja precies. Op de afdeling zelf zijn de meest voorkomende oorzaken gewoon een griepje, verkoudheid et cetera.

Interviewer: Oké. Ik weet niet of het zo is, maar de buitendienst lijkt mij zwaar werk. Veel fysiek werk. Hebben medewerkers daar veel klachten over?

Respondent 4: Niet veel. Ik heb wel mensen die bepaalde lichamelijke klachten hebben, maar dat heeft vaak niet met het werk te maken. Ik heb bijvoorbeeld wel iemand die last heeft van zijn schouder die is versleten. Hij heeft van HRM via mij een brief gehad dat hij niet boven zijn macht mag tillen. Ik wil er niet voor verantwoordelijk zijn dat zijn klachten erger worden door het werk dat hij verricht.

Interviewer: En de werkdruk, is dat hoog op de afdeling?

Respondent 4: Nee, dat is ook goed. We hebben op zich goed de mankracht om het werk goed te doen. Je merkt wel dat er steeds meer werk op ons afkomt omdat er steeds meer gebied bij komt, maar het valt nog te behappen. Als ik merk dat iemand te veel druk heeft, dan haal ik het wel bij diegene weg. Dan ga ik het werk gewoon parkeren en dan ga ik nee zeggen.

Interviewer: En waaraan merk je dat wanneer medewerkers te veel druk hebben?

Respondent 4: Ja dat zie je wel gewoon aan iemand, dat voel ik gewoon aan. Ik zit niet alleen maar achter mijn computer. Ik werk ook gewoon mee met de jongens. Als iemand dat wat stiller is of ik heb het idee dat die niet helemaal lekker in zijn vel zit dan roep ik hem gewoon op kantoor en dan gaan we even zitten.

Interviewer: Oké, dat is mooi. Nouja we hebben het eigen regiemodel geïmplementeerd een aantal jaar geleden. Weet jij wat dit inhoudt?

Respondent 4: Nee het zegt me eigenlijk helemaal niets.

Interviewer: Oke, nou betekent eigenlijk dat een leidinggevende de rol van regie neemt in het verzuim en casemanager is. Hoe vervul jij deze rol?

Respondent 4: Ik volg eigenlijk met name het systeem Youforce. En als ik er niet uitkom dan overleg ik met HRM. Ik heb nu een ziektegeval die al wat langer ziek is. Als je dan ziet wat er allemaal bij komt kijken: plan van aanpakken, probleemanalyse, allemaal tussentijdse rapporten. Dat hele pakket is best ingewikkeld om mee te werken.

Interviewer: Vind je dat zelf ook ingewikkeld?

Respondent 4: Ja zeker. Alles moet natuurlijk via het computerpakket. Als je dat dagelijks doet dan zal het wel makkelijker zijn, maar aangezien dit een kleine gemeente is en er minder ziekte zijn, doe ik dit maar hooguit 2 keer per jaar. Als ik bijvoorbeeld Youforce open dan staat er een tegel met 'verzuim'. Nou dan zou je denken van daar moet ik zijn om iemand ziek te melden, nouja niet dus. Maar je kan altijd HRM bellen en dan wordt je altijd wel geholpen.

Interviewer: Oké. Doe je dat ook echt als je ergens tegen aanloopt?

Respondent 4: Ja zeker, ik weet prima mijn weg te vinden en ik word altijd goed geholpen. Maar het is gewoon ingewikkelde materie.

Interviewer: Ja dat snap ik. En neem jij altijd contact op met HRM of ook wel eens andersom.

Respondent 4: Als ik ergens tegenaan loop dan bel ik naar HRM. Het komt eigenlijk altijd wel van mijn kant.

Interviewer: Oké. Zou je nog meer verwachten van HRM om je daarin te ondersteunen?

Respondent 4: Nou daar ben ik op zich wel tevreden over. Dat pakket vind ik echt een draak, maar dat is ook het systeem natuurlijk. Maar als je belt word je altijd wel goed geholpen.

Interviewer: Oké, fijn. En weet je ook welke preventieve maatregelen er nu al getroffen kunnen worden?

Respondent 4: Nouja je hebt scholingstrajecten voor gezondere levensstijl enzo, maar dat vinden alleen de mensen leuk die al 4 keer in de week hardlopen. De medewerker 30 kilo overgewicht die gaat daar echt niet aan meedoen. Verder probeer ik wel cursussen te doen bijvoorbeeld verantwoord tillen. Maar ja het is maar de vraag of dat blijft hangen.

Interviewer: Oké. Vanuit HRM bieden wij een bedrijfsmaatschappelijk werker, arbeidsdeskundige en de bedrijfsarts aan. Heb je van deze organen wel eens gehoord?

Respondent 4: Ik heb alleen van de bedrijfsarts gehoord eigenlijk.

Interviewer: In principe mag jij als leidinggevende medewerkers naar de bedrijfsmaatschappelijk werker sturen, maar mogen zij zich ook zelf aanmelden.

Respondent 4: En hoe kan je informatie over die persoon vinden dan?

Interviewer: Op VSP staat alle informatie die je nodig hebt. Zitten de medewerkers van de buitendienst wel eens op VSP?

Respondent 4: Nee eigenlijk niet. Ik heb hier niet eens een computer staan waar zij op kunnen. Hun werk ligt buiten en niet op een computer. Alle zaken die op de computer geregeld moeten worden, geven zij op een briefje aan mij en ik voer het in. Zij weten wel wat het is VSP maar hun interesse ligt daar totaal niet.

Interviewer: Oké, duidelijk. Nu even over de verzuimgesprekken. Het systeem geeft ook aan wanneer iemand 3 keer of meer verzuimt. Hoe vind je dat?

Respondent 4: Nou dat vind ik heel moeilijk. Ik heb nu maar 1 iemand die vaker ziek is dan andere. Maar die gaat 30 juni met de fut. Hij meldt zich vaak ziek, maar wat moet ik nou zeggen tegen zo iemand? Ik merk gewoon dat hij uitgeblust is. Dus als ik zo een melding krijg dan vink ik hem aan, maar doe ik er niets mee.

Interviewer: Merk je dit vaker met medewerkers?

Respondent 4: Nou ik merk dit wel vaker met medewerkers die aan het einde van hun loopbaan zitten. Die zijn gewoon klaar met werken, die zijn minder gemotiveerd.

Interviewer: Oké. En heb je met elke medewerker ook reguliere gesprekjes?

Respondent 4: Nou daar zit om eerlijk te zijn te weinig structuur in. Ik zit iedere dag met de jongens om de tafel, ik zie en ik hoor bijna alles. Als ik weet dat iemand niet lekker in zijn vel zit dan vraag ik dit gewoon tussen neus en lippen door. Maar het is niet zo dat ik ieder jaar met elke medewerker een gesprek heb.

Interviewer: En functionerings- en beoordelingsgesprekken?

Respondent 4: Nee niet structureel. Terwijl ik merk als ik zo een gesprek heb dan komen er altijd wel weer dingen naar boven die je niet verwacht.

Interviewer: Ja precies en dat is toch een preventieve maatregel om het verzuim tegen te gaan.

Respondent 4: Ja, daar heb je misschien wel gelijk in. Maar ik geloof dat wij best wel een laag ziekteverzuim hebben hier en ik weet precies wie er vaak en wie er niet vaak ziek zijn. En ik zie ook hoe iemand qua karakter is. Maar hier bij de buitendienst zijn wij ook een hele hechte groep. Een aantal jaar geleden hadden wij een ziekteverzuim van onder de 1%. Als beloning mochten we dan met zijn alle uiteten. Omdat wij en beloning kregen spraken we elkaar aan op het verzuim, het werd echt een groepsdingetje.

Interviewer: Oké. Het was echt onderdeel van de cultuur toen. Moet je natuurlijk wel oppassen dat medewerkers niet door blijven lopen als ze echt ziek zijn.

Respondent 4: Nee precies en daar waakte ik ook wel voor hoor. Maar nu spreek ik wel over 10 jaar terug. Inmiddels is het verzuim wel hoger.

Interviewer: Oké. Nu even over het verzuimprotocol. Bellen medewerkers jou?

Respondent 4: Ja medewerkers bellen mij of als ik er niet ben aan mijn ondersteuner. Vorige keer had een medewerker mij geappt, maar toen heb ik wel laten blijken dat dat niet de bedoeling is. Bellen is toch net weer even die drempel.

Interviewer: Ja precies, dat is ook zo. Maar als iemand jou belt, maak je dan ook een afspraak voor een volgend belmoment?

Respondent 4: Nee dat ga ik echt niet doen. Dat vind ik zo een onzin. Ik ga uit van het goede in een mens. Als mijn medewerker zich ziek meldt, geloof ik dat.

Interviewer: Heb je wel eens een training gehad over het voeren van verzuimgesprekken of werken met het systeem?

Respondent 4: Nee. Het verzuimprotocol is wel eens uitgelegd, maar een training nee.

Interviewer: Zou je daar behoefte aan hebben?

Respondent 4: Het is misschien wel goed om een keer te horen wat de handigheden zijn. Maar hier hoeft geen dag besteed aan te worden. 1 a 2 uurtjes is dan genoeg. Maar ik vraag me dan wel af of die informatie blijft hangen.

Interviewer: Oké. En hoe verwerk jij de gegevens in het systeem in kader van de nieuwe privacy wet?

Respondent 4: Moet ik dat doen? Ik meld diegene gewoon ziek en ik zet er verder niets bij. Ik zet wel in mijn schaduwlijstje wat ze dan hebben, omdat ik voor mezelf dat wil bijhouden.

Interviewer: Maar dat mag in principe ook niet. Want als jouw account wordt gehackt dan komen al die gegevens op straat terecht.

Respondent 4: Ja klopt, ik weet ook dat ik fout ben, maar toch doe ik het.

Interviewer: Oké. Nou mijn laatste vraag. Wat verwacht je nog wat HRM om jou in het verzuim nog beter te ondersteunen?

Respondent 4: Nou net je wat je zegt, misschien zou een hele snelle doorloop van het systeem goed zijn in een presentatie van 1 of 2 uur, maar als je blijft geen hele dag. Maar gewoon eens aankaarten wat je wel en niet allemaal mag doen. Ik weet heus wel wat ik doe dat dat allemaal niet mag.

Interviewer: Nee precies, misschien moet de nadruk gelegd worden op wat wel mag en niet op wat niet mag. Ik denk dat het wel zo was. Het je nog toevoegingen?

Respondent 4: Nou ik denk echt dat wanneer medewerkers het naar hun zin hebben en zich betrokken voelen, dan is het verzuim ook minder. Ik denk dat kortdurend ziekteverzuim heel erg bepaald wordt door de betrokkenheid en plezier in het werk.

Interviewer: Oké. Bedankt voor je tijd en deelname aan het interview.

2.5 INTERVIEW RESPONDENT 5

Interviewer: De onderwerpen waar we het over zullen gaan hebben zijn de oorzaken van verzuim, het eigen regiemodel, de verzuimgesprekken, het verzuimprotocol, de systemen en de verwachting van SP71/HRM. Eerst de aspecten die het verzuim bepalen en de oorzaken. Ieder resultaatteam heeft een HRM-aanspreekpunt. Hoe ziet volgens jou die rol van HRM-aanspreekpunt eruit en dan met name over het verzuim?

Respondent 5: Ja mensen die zich ziek melden komen bij mij terecht en ik meld ze zich in Youforce. Het zijn meestal kleine korte verzuimmeldingen.

Interviewer: Oké. Bellen ze jou dan als ze ziek zijn?

Respondent 5: Nou toevallig vanmorgen belde ze naar mijn collega, terwijl ik aanspreekpunt ben. Dus ik had van mijn collega gehoord dat zij ziek was en toen heb ik dat gemeld in het systeem.

Interviewer: Oké. En bel je de medewerkers dan nog terug?

Respondent 5: Nou ze gaf al aan dat ze waarschijnlijk na de Pasen al terug is. Dus ik moet alleen nog even vragen wanneer ze officieel weer beter was. Dat scheelt weer qua de dagen dat dat niet meegenomen wordt.

Interviewer: Oké. Ben je op de hoogte van het verzuim van het team waarvoor jij HRM-aanspreekpunt bent?

Respondent 5: Nou van ons is het niet zo hoog geloof ik. Vooral die een paar daagjes ziek zijn maar niet heel lang in ieder geval.

Interviewer: En wat zijn de voornaamste oorzaken dat mensen zich ziek melden?

Respondent 5: Meer griepjes denk ik. Niet echt werkdruk heb ik het idee. Vorig jaar was er een medewerker die wel af en toe 1 of 2 daagjes ziek was.

Interviewer: Oké en ga jij dan een gesprek aan met die medewerker of doet de casemanager dat?

Respondent 5: Toen ze 3/4 keer had ziek gemeld vroeg de casemanager er wel naar en is hij het gesprek aan gegaan met de medewerker. Ik heb verder er geen gesprekje mee gehouden.

Interviewer: Voer je überhaupt wel gesprekken met medewerkers over verzuim? Misschien als ze dreigen uit te vallen?

Respondent 5: Nou de meeste houden het net zo lang vol totdat het niet meer gaat.

Interviewer: Herken jij dan ook wanneer medewerkers aan het einde van hun latijn zijn en ga je dan een gesprek aan met die medewerker?

Respondent 5: Nee, dat doe ik eigenlijk niet.

Interviewer: Oké. Ik begreep van de casemanager dat de HRM-aanspreekpunten de eerste vier werken 'verantwoordelijk' zijn voor het verzuim en daarna hij. Hoe ziet het eruit vanaf het moment dat iemand zich ziek meldt?

Respondent 5: In principe zou je na een week op moeten bellen om te vragen hoe het gaat en of het werk deels kan worden uitgevoerd misschien wel thuis. Maar ik maak dat niet zo vaak mee.

Interviewer: Oké. En als iemand zich ziek meldt via de telefoon of app, wat zeg je dan tegen zo iemand?

Respondent 5: Meestal zeggen ze al zelf wat er aan de hand is. En dan voel ik een beetje aan wat ik wel/niet kan vragen. Als iemand net geopereerd is aan zijn hart, ga ik niet vragen wat die wel of niet kan doen.

Interviewer: En spreek je dan ook af wanneer je weer contact opneemt met de medewerker?

Respondent 5: Dat heb ik nog niet echt gedaan. Ik zou wel het initiatief moeten nemen dat ik na een week weer op bel, maar dat heb ik nog niet echt gedaan.

Interviewer: En ben je op de hoogte van de maatregelen vanuit HRM die er nu getroffen kunnen worden?

Respondent 5: Nou niet echt nog.

Interviewer: Oké. Nou als medewerker kan je beroep doen op de bedrijfsmaatschappelijk werker, de bedrijfsarts en de arbeidsdeskundige. Je bent zelf ook medewerker met eigenlijk een extra taak. Ben je zelf bekend met deze organen?

Respondent 5: Nou volgens mij hoor je vanzelf van de bedrijfsarts wanneer je daar naar toe moet. En van die andere heb ik eigenlijk nog nooit gehoord. Ook niet dat één van mijn collega's daarheen zijn geweest.

Interviewer: Oké. En staat verzuim op de agenda van bepaalde overleggen?

Respondent 5: Nou wij hebben eens in de twee maanden een overleg met alle HRM-aanspreekpunten. Het verzuim wordt dan wel besproken. En dit koppel ik dan weer terug in mijn eigen team.

Interviewer: En wie zijn er aanwezig bij zo een HRM-aanspreekpunt overleg?

Respondent 5: Alle HRM-aanspreekpunten, de casemanager en een aantal van HRM van SP71

Interviewer: Oké. Dus er zijn ook mensen van HRM aanwezig. Zijn dat *naam en naam*?

Respondent 5: Ja dat klopt.

Interviewer: En zou je nog meer van HRM verwachten in de eerste vier weken?

Respondent 5: In principe heb ik nog niet echt ondersteuning nodig gehad en als ik vragen heb dan ga ik altijd naar de casemanager.

Interviewer: Ja precies. En je werkt ook met het systeem Youforce, Ik heb al van meerdere personen gehoord dat het systeem lastig kan zijn om mee te werken. Ervaar jij dit ook zo?

Respondent 5: Nee eigenlijk niet. Ik heb voornamelijk te maken met mensen ziek- en beter melden. Verder hoef ik niet zoveel in het systeem te zijn.

Interviewer: En in principe moet je dan ook een notitie invullen wat er met diegene is, waarom die ziek is.

Respondent 5: Oh, dat doe ik eigenlijk nooit. En daar hebben we het eigenlijk ook nog nooit over gehad.

Interviewer: Heb je wel eens toen je begon met deze taak een training gehad in verzuimgesprekken of het systeem?

Respondent 5: Ik heb vast eens gezien hoe alles moet, maar echt een training, nee dat heb ik nog nooit gehad.

Interviewer: Oké. Dan waren dit mijn vragen. Ik wil je bedanken voor je tijd en deelname aan het interview.

2.6 INTERVIEW RESPONDENT 6

Interviewer: Ben je al HRM-aanspreekpunt op de hoogte van het verzuim van het team?

Respondent 6: Ja daarvan ben ik op de hoogte.

Interviewer: Weet je hoe hoog het percentage is en de meldfrequentie?

Respondent 6: Nee dat houd ik niet bij. Maar ik weet wel hoe veel medewerkers er ziek zijn en waarom. Alhoewel wij het wel iets anders doen dan de andere teams. In het begin meldde mensen zich specifiek bij mij ziek, maar om het eigenaarschap te vergroten in ons team heb ik gevraagd of één iemand van de buitendienst, die ook onderdeel is van het team, de ziekmeldingen doet. Dus is er één die de ziekmeldingen doet.

Interviewer: Oké. Bellen ze dan naar hem?

Respondent 6: Nou eerst hadden we de afspraak dat het alleen maar per app ging, maar sinds kort hebben we afgesproken dat het per app of met telefoon kan en dat dan die persoon die de ziekmeldingen doet, dat hij diezelfde dag nog contact opneemt met de medewerker. En dan wordt er aan de persoon gevraagd hoe lang die denkt ziek te zijn, wat er aan de hand is en of die nog afspraken heeft staan.

Interviewer: Oké. Zet hij dit ook in het systeem?

Respondent 6: Ja, anders kan ik het net zo goed zelf doen.

Interviewer: Dat is waar. En wat zijn de meest voorkomende oorzaken van het verzuim?

Respondent 6: Het meeste wat ik zie is griep en rugklachten bij de jongens van de buitendienst.

Interviewer: Oké. Ik kan mij zo voorstellen dat jullie met het team regelmatig overleg hebben. Wordt verzuim dan besproken?

Respondent 6: Nou niet verzuim in het bijzonder, maar HRM in het algemeen staat wel op de agenda.

Interviewer: Oké. En ik heb begrepen dat jullie ook HRM-aanspreekpunten overleg hebben. Staat daar verzuim wel op de agenda?

Respondent 6: Ja wij hebben eens in de 6 weken zo een overleg. En daarin is ons ook verteld dat het verzuimcijfer omhoog is gegaan. De laatste 2 keer is ook duidelijk vermeld dat mensen niet per app zich ziek moeten melden, maar via de telefoon en dat er terug gebeld moet worden. Hierbij zijn ook de adviseurs van HRM betrokken.

Interviewer: Oké. En wat vind je van deze overleggen?

Respondent 6: Ik vind ze heel belangrijk. Ze zijn voor mij heel waardevol.

Interviewer: Oké, mooi. En is 1 keer in de 6 weken genoeg?

Respondent 6: Ja dat wel, dat is wel een mooie frequentie.

Interviewer: Heb je wel eens direct contact met de adviseurs van HRM?

Respondent 6: Nee ik heb geen direct contact met de adviseurs van HRM. Als ik vragen heb dan stel ik ze altijd aan de casemanager

Interviewer: Heb je behoefte aan meer contact met HRM?

Respondent 6: Ik zou het wel fijn vinden als zij meer contact opnemen met mij. Ik weet mijn weg wel te vinden naar de adviseurs, maar ik denk andersom niet.

Interviewer: In wat voor een vorm zou je dat dan willen zien? Telefonisch, face-to-face..

Respondent 6: Ik zou het wel fijn vinden om af en toe om de tafel te zitten. Alhoewel ik dan niet zo goed weet wat ik moet bespreken hoor, want ik bespreek alles met de casemanager. Ik heb er wel eens over nagedacht dat er een tweede casemanager bij moet komen. Want als hij wegvalt, dan neemt een PMT lid het over, maar daar heb ik niet alle vertrouwen in.

Interviewer: Oké. Wanneer bespreek jij verzuim met de medewerkers?

Respondent 6: Pas als ze zich ziekmelden, niet eerder. Als we het over kortdurend zieke hebben, nee dan doe ik niets preventief.

Interviewer: Weet je wel welke preventieve maatregelen er zijn?

Respondent 6: Ja als ik er over na ga denken vast wel, maar niet zo 1 2 3. Om de simpele reden dat de rol van HRM-aanspreekpunt niet een rol is die je er in 1 week met 1 a 2 uurtjes bij doet. Dat betekent dat dit soort dingen zoals preventieve zaken blijven liggen. Terwijl ik soms echt wel weet dat er dringende zaken lopen, maar ik heb er dan geen tijd voor. Want onder HRM-aanspreekpunt vallen ook de taken van de werving en selectie, de inhuurprocedure noem maar op.

Interviewer: Nou als medewerker kan je beroep doen op de bedrijfsmaatschappelijk werker, de bedrijfsarts en de arbeidsdeskundige.

Respondent 6: Oh, als je daar op doelt. Daar ben ik wel mee bekend.

Interviewer: Denk je dat medewerkers over het algemeen bekend zijn dat zij beroep kunnen doen op deze organen?

Respondent 6: Ik denk ik mijn team wel, maar ik weet het niet zeker. Ik ga het vanmiddag vragen in het overleg.

Interviewer: Oké. Nu even over het verzuimprotocol. De medewerker van de buitendienst neemt de ziek- en herstelmeldingen aan. Heb je zicht op wat er wordt besproken in dat eerste gesprek?

Respondent 6: Nee geen zicht. Wij hebben dit aan het begin besproken dus wat wel gevraagd kan worden en wat niet. En ik vertrouw hem genoeg dat hij dit doet. Ik heb de regel met hem dat ik het van hem overneem wanneer een ziekmelding langer dan 2 weken duurt.

Interviewer: Oké. Over het systeem. Ik heb van meerdere mensen begrepen dat het een lastig systeem kan zijn.

Respondent 6: Dat ervaar ik niet zo. Waarschijnlijk is de Verzuimmanager een lastig systeem om mee te werken, maar Youforce zelf niet. Aangezien wij als HRM-aanspreekpunten alleen de eerste 4 weken verantwoordelijk zijn, hebben wij die tegel Verzuimmanager niet. De casemanager neemt het daarna over en die werkt weer wel met die Verzuimmanager.

Interviewer: Oké. Nou ik ben alweer beland bij het laatste onderwerp. Wat verwacht jij nog meer van HRM om jou in de eerste paar weken te ondersteunen wat betreft verzuim.

Respondent 6: Ik heb vanaf het begin al het idee dat de HRM-aanspreekpunten niet op één lijn liggen. De één neemt de taak van het gesprekken voeren wel op zich en de andere niet. Dit is ook lastig voor de medewerkers, want die weten ook niet wat ze nou kunnen verwachten.

Interviewer: Oké. Heb je wel eens een training gehad in het voeren van gesprekken of omgang met het systeem?

Respondent 6: Ik heb het wel eens gehad, maar vanuit hier nog nooit.

Interviewer: Oké. En wij hebben bij SP71 ook verschillende Arbo specialisten. Heb je wel eens contact met hen gehad?

Respondent 6: Nee eigenlijk nooit. Ik wist niet eens dat zij er waren.

Interviewer: Oké. Ik weet van de casemanager dat hij wel regelmatig contact heeft met de Arbo specialisten. Denk jij dat dit voor de HRM-aanspreekpunten ook handig is?

Respondent 6: Nou wellicht dat zij kunnen aanschuiven bij ons HRM-aanspreekpuntenoverleg. Maar ik denk niet individueel contact met deze specialisten nodig is voor de HRM-aanspreekpunten.

Interviewer: Oké. Nou dan zijn mijn vragen op. Heb je nog mededelingen?

Respondent 6: Nee, ik denk het niet.

Interviewer: Dan wil ik je bedanken voor je tijd en deelname aan dit interview.

2.7 INTERVIEW RESPONDENT 7

Interviewer: Vanuit HRM is de vraag wat leidinggevendenden nodig hebben zodat SP71 de leidinggevendenden beter kan ondersteunen. De onderwerpen die op de agenda staan zijn de oorzaken, het eigen regiemodel, de verzuimgesprekken, verzuimprotocol, de systemen en de verwachting van HRM. Kun je eerst wat vertellen over het team waaraan je leiding geeft?

Respondent 7: Het team bestaat uit ongeveer 30 medewerkers en het is heel divers. Ik heb heel veel medewerkers die alleen verantwoordelijk zijn voor een taak.

Interviewer: Oké en ben je op de hoogte van het verzuim op de afdeling?

Respondent 7: Ja, heel goed. Het verzuim is 1,5%. Het schommelt altijd tussen de 1 en de 2% bij mijn afdeling. Ik heb ook altijd veel mensen die bij mijn team willen blijven. De sfeer bij mijn team is heel goed. Mensen hebben het gezellig bij ons. Dat is misschien raar gezegd op het werk, maar het heeft ook een beetje te maken met hoe we met elkaar omgaan. Als hier een nieuwe collega binnenkomt, krijgen zij een bos bloemen. Wij zijn blij dat je er bent, wat kan ik voor je doen, staat je bureau op de goede hoogte, heb je aangepaste spullen nodig et cetera. Dat vinden mensen soms te ver gaan, maar ik wil dat zij optimaal kunnen beginnen met het werk. De onderlinge sfeer tussen collega's, ondanks dat zij allemaal andere dingen doen, is toch goed.

Interviewer: Denk je dat die meehelpt met het lage ziekteverzuim?

Respondent 7: Absoluut. Daarbij komt ook dat heel veel mensen in mijn team het werk alleen doen. Dan kunnen zij 1 week, 2 weken of 3 maanden ziek zijn. Als zij terug komen, ligt diezelfde klus er nog steeds.

Interviewer: Het werk blijft stilliggen dus dan?

Respondent 7: Ja het werk blijft dan stil liggen. Zij voelen ook echt die verantwoording. Wat ik zelf wel lastig vind na al die jaren. Je kent je pappenheimers en je hebt gewoon een paar mensen die bovengemiddeld ziek zijn. Ik ben zelf de afgelopen 7 jaar 2 keer ziek geweest. En dan vind ik het lastig om het gesprek aan te gaan met medewerkers die dan 4 keer in 1 jaar ziek zijn geweest. En er is ook een protocol voor. Want dan krijg ik meldingen uit het systeem. Maar ik probeer altijd het verzuim te bespreken in een functioneringsgesprek. Maar ik wil ook niet dat er te veel nadruk komt te liggen op het ziekteverzuim. Want als je er een vergrootglas op legt dan wordt het misschien alleen maar meer. Ik ben tevreden met het percentage dat wij hier nu hebben en daarom hoef ik er niet perse iets aan te doen.

Interviewer: Oké. En wat zijn de voornaamste oorzaken als mensen zich ziek melden?

Respondent 7: Nou het kortdurend verzuim zijn voornamelijk griepjes. De langdurig zieke die ik de afgelopen jaren heb gehad zijn wel burn-out.

Interviewer: Had dat te maken met het werk of meer privé?

Respondent 7: Nou dat had in alle gevallen wel te maken met werk. Wel allemaal om verschillende redenen, maar het ging wel rondom werk.

Interviewer: Oké. We hebben 3/4 jaar geleden bij SP71 het eigen regiemodel ingericht. Ben je bekend met deze term?

Respondent 7: Nou volgens mij houdt het eigen regiemodel in dat ik gewoon al het werk moet doen en HRM kijkt op de achtergrond mee of ik het goed doe.

Interviewer: Want hoe zie je dat in de praktijk?

Respondent 7: Nou niet. In de zin van dat het computer systeem eigenlijk leidend is. Ik krijg elke week berichtjes dat ik de medewerker moet opbellen. Maar bij de één vind ik dat niet nodig en bij de ander wel.

Interviewer: Bellen de medewerkers jou op als zij ziek zijn of hebben jullie hier andere afspraken over?

Respondent 7: Over het algemeen is de regel dat zij mij opbellen. Maar op mijn vrije dag bellen zij mijn secretaresse en bel ik ze de volgende dag terug. Soms appen ze mij ook wel en dan stuur ik een appje terug. Maar dit doe ik ook situationeel.

Interviewer: Oké. Weer even terug naar het eigen regiemodel. Zou je een andere aanpak van HRM wensen?

Respondent 7: Nou wat ik vervelend vind aan het systeem is dat ik elke keer een melding krijg dat ik een frequent verzuimgesprek moet voeren. Ik weet toch al wat er aan de hand is en dan ga ik geen gesprek voeren met deze medewerker. Dus je zou alleen zo een frequent verzuimgesprek moeten voeren als je er bedenkingen bij hebt.

Interviewer: En laat je die meldingen in het systeem dan staan?

Respondent 7: Ja deze laat ik staan. 1 keer in de zoveel tijd vul ik dan in wat er met diegene aan de hand is en dan moet dat maar al die meldingen dekken.

Interviewer: Maar het kan natuurlijk zo zijn dat de 4^e keer verzuim een andere oorzaak heeft dan de eerste 3.

Respondent 7: Ja dat klopt. Maar dan ga ik niet helemaal zo een frequent verzuimgesprek voeren, maar dan vraag ik dat gewoon in de wandelgangen wanneer de medewerker weer beter is.

Interviewer: En wat zou je dan anders willen zien aan het systeem, indien dat mogelijk is?

Respondent 7: Nou eigenlijk moet er een tussenvraag worden gesteld: is het überhaupt nodig om zo een gesprek te voeren. Zeg je nee, dan krijg je die meldingen niet meer. En wat ik ook lastig vind is dat het systeem dan zegt frequent gesprek, maar dan kun je niet meer zien wanneer de medewerker nou allemaal ziek was geweest. Dan moet ik weer helemaal terug naar een ander scherm om erachter te komen dat ziekmelding 1 in oktober was, ziekmelding 2 in december en ziekmelding 3 in april. Ik houd daarom ook stiekem een schaduwdocument bij. Ik weet dat dat niet mag, maar dat doe ik toch. Want dan kan ik het snel gewoon opzoeken. En dit excellijstje staat bij mij de hele dag open want mijn hele managementinformatie staat erin.

Interviewer: Oké. En over verzuim, zet je dan alleen neer wanneer degene ziek is of ook wat diegene heeft?

Respondent 7: Ik schrijf dan in een opmerking veld in 2-3 woorden op wat diegene heeft.

Interviewer: Oké. En zet je dit dan ook in het systeem of is dit in plaats van het systeem?

Respondent 7: Nou als het systeem erom vraagt dan zet ik de oorzaak erin. Maar dan zet ik erin wat de medewerkers mij vertellen. Ik heb iemand met de ziekte van Crohn en dan zet ik dat er gewoon in. Want als er later iemand anders teamleider wordt, moet diegene ook weten wat er aan de hand was.

Interviewer: Oké. En wanneer bespreek je verzuim met de medewerker?

Respondent 7: Ik vind een functioneringsgesprek een mooi moment om verzuim te bespreken. En als ik het gevoel krijg als het niet klopt.

Interviewer: Waaraan merk/zie je wanneer het niet klopt?

Respondent 7: Nou als mensen aan de telefoon niet echt ziek klinken of zich verspreken later op het werk.

Interviewer: En bespreek je verzuim ook wel eens met medewerkers voorafgaand dat zij verzuimen? Als je de indruk hebt dat het niet zo lekker loopt?

Respondent 7: Nou dat niet. Als mensen echt hoesten en proesten dan zeg ik wel van wat doe jij hier ga lekker naar huis. Of als ik weet dat het privé niet zo lekker loopt dan zeg ik ook doe lekker rustig aan.

Interviewer: Oké. En ben je op de hoogte van de preventieve maatregelen die nu al aangeboden kunnen worden?

Respondent 7: Nou daar vraag je me wat. Ik weet dat als mensen niet zo lekker in hun vel zitten dan kunnen ze naar de bedrijfsmaatschappelijk werker of naar de bedrijfsarts. Zelf doe ik dat ook wel eens. Is het voor mij makkelijk want de bedrijfsarts zit hiernaast, maar ik heb regelmatig contact met de bedrijfsarts. Ik denk dat dit ook wel heel belangrijk is. Maar ik heb niet zoveel medewerkers die de bmv of de ba zien.

Interviewer: Denk je wel dat medewerkers weten dat deze organen er zijn? Zij mogen hier zelf ook beroep op doen.

Respondent 7: Jawel dat idee heb ik wel.

Interviewer: En hebben jullie wel eens overleg met het hele team, met alle 30?

Respondent 7: Ja, iedere maand.

Interviewer: Is verzuim een onderwerp op de agenda?

Respondent 7: 1,5%? nee dat ga ik niet benoemen. Wat wij wel willen promoten is dat er achterwacht is. Dus dat wanneer iemand ziek is, dat diegene ook ziek kan zijn en dat wanneer die terug komt de werkdruk niet heel hoog is.

Interviewer: En als iemand ziek is, heb je dan contact met iemand van HRM?

Respondent 7: Nou voorheen wel, maar eigenlijk steeds minder.

Interviewer: Oké. En heb je wel eens contact met de Arbo adviseurs, de specialisten op het gebied van verzuim?

Respondent 7: Nee, ik heb eigenlijk helemaal geen contact met de Arbo adviseurs.

Interviewer: Weet je wel de weg te vinden voor als je hen nodig hebt?

Respondent 7: Ja dat wel. En ik heb een vaste HRM adviseur en daar heb ik regelmatig contact mee. Als het nodig is bespreken wij wel het verzuim.

Interviewer: Oké. We hebben wel al een aantal dingen besproken. Maar waarin zou HRM jou of misschien andere leidinggevers beter kunnen ondersteunen?

Respondent 7: Nou wat ik nu merk is dat er vanuit HRM soms een format komt. En dan moet ik dat uitvoeren. Nou helemaal prima. En dan krijg ik daarna de vraag, wat ga je hier nu mee doen? Dan verwacht ik wat meer ondersteuning van HRM.

Interviewer: Heb je wel eens een training gehad in de verschillende systemen?

Respondent 7: 1 keer hebben we wel eens iets uitgelegd gekregen. Maar in de vorm van een presentatie waar alle leidinggevers aanwezig waren. Dan krijg je ook niet echt persoonlijke aandacht. En als je net zoals ik niet zoveel langdurige ziektegevallen hebt, dan gebruik je het te weinig en verloor je het.

Interviewer: Oké. En een training in het voeren van verzuimgesprekken?

Respondent 7: Nee, ik heb nog nooit een training over verzuimgesprekken gehad.

Interviewer: Oké. En we hebben het er al een beetje over gehad. Maar wat denk jij waarom jouw afdeling minder verzuim heeft dan andere afdelingen?

Respondent 7: Zoals besproken denk ik dat de sfeer heel belangrijk is. Verder ken ik de functioneel beheerder op het tweelinghuis goed, dus vind ik het gemakkelijker om langs te lopen. Ik moet ook af en toe op het tweelinghuis zijn, dus dan loop ik wel eens langs op de derde. Ik denk dat er veel leidinggevendenden zijn die nooit bij het tweelinghuis komen. Verder denk ik dat eigenaarschap ook belangrijk is.

Interviewer: Wat bedoel je daarmee?

Respondent 7: Dat mensen hun tijd vrij mogen indelen, thuis kunnen werken en meer autonomie hebben. Hier zijn zij vrij om het eigen werk in te delen en dit vergroot ook de betrokkenheid.

Interviewer: Oké, duidelijk. Ik ben door mijn vragen heen. Heb je nog toevoegingen?

Respondent 7: Nee eigenlijk niet. Heb je hier wat aan?

Interviewer: Jazeker. Hartstikke bedankt voor je tijd en deelname aan dit interview.

2.8 INTERVIEW RESPONDENT 8

Interviewer: Vanuit HRM is de vraag wat leidinggevendenden nodig hebben zodat SP71 de leidinggevendenden beter kan ondersteunen. De onderwerpen die op de agenda staan zijn de oorzaken, het eigen regiemodel, de verzuimgesprekken, verzuimprotocol, de systemen en de verwachting van HRM. Ben je op de hoogte van het verzuim bij jou op de afdeling?

Respondent 8: Ik weet wel dat het verzuim op de afdeling hoog is vergeleken met andere afdelingen. Maar ik weet niet precies hoe hoog het percentage is.

Interviewer: Weet je wel hoe hoog de meldfrequentie is of of het verzuim bestaat uit kort- middellang of lang verzuim?

Respondent 8: Nee, ik ben niet op de hoogte van de meldfrequentie. Ik denk dat het meeste van mijn verzuim wel in het middellang of lang zit. Ik heb toch wel een aantal medewerkers die momenteel langdurig ziek zijn. Op dit moment zijn dit er uit mijn hoofd 7. Daarnaast zijn er natuurlijk ook wel medewerkers die wat korter en vaker ziek zijn.

Interviewer: Oké. En ben je op de hoogte van de oorzaken van het verzuim?

Respondent 8: Ja de werkdruk is redelijk hoog hier op de afdeling. Daarnaast is het werk ook fysiek zwaar. Veel medewerkers vallen voor langere tijd uit omdat zij fysieke klachten hebben.

Interviewer: Welke fysieke klachten onder andere?

Respondent 8: Toch wel rugklachten, of een nieuwe heup/knie. Dat komt niet altijd door het werk trouwens. Veel mensen die in de buitendienst werken die zijn gewoon handig en die doen er ook nog klusjes bij in het weekend. Je merkt dat dat in combinatie met het werk gewoon te veel wordt voor iemand.

Interviewer: Oké. En de werkdruk?

Respondent 8: Ja de werkdruk is redelijk hoog hier op de afdeling. Omdat er eigenlijk structureel een paar mensen missen op de afdeling en dat werk moet toch opgevangen worden. Daardoor merk ik ook dat het voor sommige te veel wordt.

Interviewer: Ja precies. Want hoe wordt dat werk nu opgevangen?

Respondent 8: Ik heb wel een aantal uitzendkrachten rondlopen. Maar die moeten eerst dan ingewerkt worden door één van mijn medewerkers. Dat kost dan ook weer allemaal tijd. En verder nemen de medewerkers die rondlopen het werk over van de zieke medewerker. En zoals ik net al zei merk ik dat het voor hun dan soms ook weer te veel wordt.

Interviewer: Waaraan merk je dan dat het te veel wordt?

Respondent 8: Ja als ze wat sacherijniger en minder vrolijk zijn. En soms geven ze het ook wel is aan bij mij.

Interviewer: En ga je dan het gesprek aan met die medewerker?

Respondent 8: Nouja soms. Als ik het merk dan vraag ik soms wel is aan de medewerker van joh wat is er aan de hand, kan ik je helpen. Maar ik heb 50 tot 60 man onder mij. Ik heb niet altijd de tijd om met iedereen te praten. Dan zie ik soms wel dat er iets scheelt, maar verzuim is niet mijn enige taak.

Interviewer: Nee, dat kan ik wel begrijpen met 50 man onder je. 3 jaar geleden is het eigen regiemodel geïmplementeerd. Weet je wat dat inhoudt?

Respondent 8: Ja daar vraag je me wel wat. Om eerlijk te zijn kan ik niet zo in 2 zinnen omschrijven van dat eigen regiemodel nou precies inhoudt. Ik denk gewoon dat ik in regie ben en dat ik verantwoordelijk ben.

Interviewer: En hoe werkt dat in de praktijk?

Respondent 8: Ja iemand meldt zich ziek bij mij, dan meldt ik dat in het systeem en dan krijg ik allemaal meldingen van het systeem dat ik gesprekjes moet voeren met de medewerker. En ik heb nu wel een paar langdurig zieken en dan moet ik allemaal evaluatieformulieren en weet ik het allemaal invullen.

Interviewer: Vind je het lastig om deze formulieren in te vullen?

Respondent 8: Ja heel lastig. Het is niet zo dat ik die formulieren elke dag voor mijn neus heb. Ik heb soms echt geen idee wat ik waar moet invullen. Het zijn er ook zo veel.

Interviewer: Krijg je dan hulp vanuit HRM met deze formulieren?

Respondent 8: Ja soms krijg ik wel eens een seintje van HRM dat ik een formulier moet invullen. Maar dan gaat het allemaal maar om het feit dat ik het moet invullen en dan praten we niet over de inhoud. Als ik vragen heb over de inhoud stel ik deze aan de HR-adviseur en hij geeft mij altijd wel antwoord.

Interviewer: Over de HR-adviseur gesproken, heb je regelmatig contact met hem?

Respondent 8: Jawel. Wij hebben eens in de zes weken een overlegje gepland.

Interviewer: En is verzuim dan een onderwerp op de agenda?

Respondent 8: Nou eigenlijk niet. Soms stel ik wel eens een vraag aan hem over een moeilijke situatie, maar hij weet ook niet altijd het antwoord. Dus dan geeft hij mij wel advies maar ik vraag mij soms af of dat het goede is.

Interviewer: Bij HRM zijn er ook speciale Arbo adviseurs. Zij zijn specialisten op het gebied van verzuim. Heb je wel eens contact met hen?

Respondent 8: Volgens mij krijg ik van hun een seintje als ik een formulier nog moet invullen of als ik iets niet goed heb gedaan, maar verder heb ik nooit contact met de Arbo adviseurs.

Interviewer: Zou je het fijn vinden, aangezien je soms het gevoel hebt dat jouw HR-adviseur niet over antwoord op hebt, een gesprekje te hebben met de Arbo adviseur.

Respondent 8: Ja absoluut, dat zou ik heel fijn vinden om af en toe met een Arbo adviseur te spreken.

Interviewer: We hadden het net ook al over de tijdsbesteding. Je hebt met 50 tot 60 man niet altijd tijd voor verzuim. Zou je vanuit HRM meer ondersteuning verwachten?

Respondent 8: Ja. Ik heb wel een beetje het idee dat ik er soms alleen voor sta. Ik snap dat ik als leidinggevende verantwoordelijk ben en dat ik de gesprekjes moet voeren met de medewerker. Maar soms weet ik ook gewoon niet wat ik moet zeggen. Ik krijg regelmatig een melding van het systeem dat ik een frequent verzuimgesprek moet voeren. Naast dat het veel tijd kost, vind ik het lastig om zo een gesprek aan te gaan met een medewerker.

Interviewer: Wat vind je er lastig aan?

Respondent 8: Ja het is toch een soort van confronterend en de medewerkers reageren soms ook wel verongelijk. Alsof je ze op het matje roept. En ook heel vaak weet ik al wat er aan de hand is. Dus dan zie ik het nu niet helemaal van zo een gesprek.

Interviewer: Oké. En hoe kan HRM jou hierin ondersteunen?

Respondent 8: Ik zou het misschien wel fijn vinden dat bij zo een complex geval dat iemand van HRM er dan bij zit.

Interviewer: Heb je wel eens een training gehad in het voeren van verzuimgesprekken?

Respondent 8: Nee, ik heb nog nooit een training gehad.

Interviewer: Oké. We hadden het net al over dat je soms wel merkt wanneer iemand dreigt uit te vallen. Ben je op de hoogte van de preventieve maatregelen die getroffen kunnen worden?

Respondent 8: Uhm... nou ik weet dat de bedrijfsarts er is maar dat is volgens mij pas als iemand al ziek.

Interviewer: Oké. Bij de bedrijfsarts kan ook preventief een afspraak worden gemaakt. Verder is er ook nog een bedrijfsmaatschappelijk werkster en een arbeidsdeskundige.

Respondent 8: Ja de bedrijfsmaatschappelijk werkster dat klinkt nu je het zelf wel bekend, maar die andere niet. Waar kan ik informatie over hun vinden?

Interviewer: Als je op VSP bedrijfsmaatschappelijk werkster of arbeidsdeskundige intikt dan kun je allemaal informatie over hun vinden. Medewerkers kunnen zich ook zelf aanmelden bij één van deze organen. Denk je dat ze dit weten?

Respondent 8: Nee ik denk van niet. Mijn medewerkers werken buiten en ook niet achter een computer. Zij zitten zelden tot nooit achter de computer en checken nooit VSP.

Interviewer: Oké. En het contact met de bedrijfsarts?

Respondent 8: Nou ik heb eigenlijk niet zoveel contact met de bedrijfsarts. Ik volg gewoon op wat hij schrijft in de terugkoppeling.

Interviewer: Oké. We hadden het net al kort over de frequent verzuimgesprekken. Wanneer bespreek je nog meer verzuim met de medewerkers?

Respondent 8: Nou niet structureel genoeg ben ik bang. Ik heb niet structureel een gesprekje met de medewerkers.

Interviewer: Oké. Voer je geen functionerings- en beoordelingsgesprekken?

Respondent 8: Nou niet structureel. Ik roep sommige medewerkers soms wel naar binnen en dan heb ik het wel over het functioneren, maar dan heb ik het niet over verzuim.

Interviewer: Oké. En ben je bekend met het verzuimprotocol?

Respondent 8: Ja ik ben wel bekend met het verzuimprotocol.

Interviewer: Hoe melden mensen zich ziek?

Respondent 8: Nou over het algemeen heb ik wel de regel dat ze mij moeten bellen. Maar aangezien ik soms best druk ben, mogen ze dan een voicemail achterlaten of mij persoonlijk appen. En volgens mij moet ik dan diezelfde dag nog contact opnemen met de medewerker, maar dat doe ik niet altijd. Ik vertrouw mijn medewerkers wel als ze zeggen dat ze ziek zijn.

Interviewer: En je wel opneemt. Wat bespreek je dan in het gesprek?

Respondent 8: Dan vraag ik meestal wat ze hebben en wanneer ze weer denken aan het werk te gaan.

Interviewer: Het protocol stelt ook dat je moet afspreken wanneer je weer contact opneemt met de medewerker en of de medewerker nog lopende afspraken heeft. Bespreek je dit?

Respondent 8: Naar de lopende afspraken vraag ik niet. Want dat is in principe bij mijn afdeling niet echt het geval. En ik spreek ook niet af wanneer ik weer contact opneem. Als de mensen zelf al aangeven dat ze binnen één week al terug zijn dan ga ik niet terug bellen.

Interviewer: Oké. We hebben het al kort over het systeem gehad. Ik hoor veel geluiden over de vele meldingen, ervaar jij dit ook?

Respondent 8: Ja zeker. Als ik nu het systeem open staan er denk ik zo een 40 meldingen open. Ik krijg elke keer weer een melding dat ik contact moet opnemen met de medewerker en dan weer dit formulier dan weer dat formulier.

Interviewer: Wat zou eraan veranderd kunnen worden?

Respondent 8: Ik zou het wel fijn vinden als er iets minder meldingen komen. Het systeem is nu vooral leidend, terwijl deze in mijn ogen ondersteund dient te zijn.

Interviewer: En hoe verwerk jij gegevens in verband met de nieuwe privacy wet?

Respondent 8: Om eerlijk te zijn houd ik een Excel lijstje bij. Ik heb 50 tot 60 medewerkers en ik kan niet onthouden wie wat heeft en wie wanneer ziek was. Ik het systeem kan ik hier geen makkelijk overzicht uitdraaien, tenminste niet waarvan ik op de hoogte ben. Dus daarom houd ik een apart lijstje bij.

Interviewer: En zet je het dan alsnog wel in het systeem?

Respondent 8: Als het systeem daarom vraagt dan zet ik in het systeem wat de medewerker mij vertelt.

Interviewer: Heb je wel eens een training gehad in het systeem?

Respondent 8: Het is mij wel eens uitgelegd, maar een training nee.

Interviewer: Oké. Ik ben bijna door mijn onderwerpen heen. Als laatste onderwerp heb ik nog de verwachting van HRM. Wat verwacht jij van HRM?

Respondent 8: Dat HRM mij ondersteunt waar nodig en dat niet ik bij hun hoef aan te kloppen, maar dat zij af en toe zelf initiatief nemen tegenover mij. Ook lijkt het mij wel handig om een soort van tips te krijgen met wat wel/niet te vragen in een verzuimgesprek en tips met het systeem.

Interviewer: Oké. Bedankt voor je deelname aan het onderzoek en voor je tijd.

2.9 INTERVIEW RESPONDENT 9

Interviewer: Vanuit HRM is de vraag wat leidinggevendenden nodig hebben zodat SP71 de leidinggevendenden beter kan ondersteunen. De onderwerpen die op de agenda staan zijn de oorzaken, het eigen regiemodel, de verzuimgesprekken, verzuimprotocol, de systemen en de verwachting van HRM. Ben je op de hoogte van het verzuimpercentage, de meldfrequentie, het kortdurend, middellang durend en langdurend verzuim?

Respondent 9: De precieze getallen ken ik niet uit mijn hoofd, maar ik ken mijn pappenheimers en ik weet wie er vaak en lang verzuimen. Maar volgens mij is het kortdurend verzuim hier op de afdeling wel hoog.

Interviewer: Oké. En wat zijn de meest voorkomende oorzaken van het verzuim op de afdeling?

Respondent 9: Toch wel de werkdruk. De medewerkers hier op de afdeling hebben veel te maken met klantcontact. Zij bepalen of iemand zijn uitkering ontvangt. Dit kunnen soms heftige gesprekken zijn en ik merk wel dat zij dit soms meenemen naar huis.

Interviewer: Oké. En wat doen jullie als jullie merken dat dit gebeurt?

Respondent 9: Gelukkig zijn er verschillende werkzaamheden mogelijk in de functie. Dus als iemand aangeeft dat die niet zo lekker in zijn vel zit dan gaat diegene rapporten maken in plaats van bellen met klanten.

Interviewer: En is werkdruk de enige oorzaak van het verzuim?

Respondent 9: Natuurlijk niet de enige. Er heerst ook wel is een griepje en er zijn ook wel een paar mensen met lichamelijke klachten.

Interviewer: Komen deze lichamelijke klachten dan door het werk?

Respondent 9: Nee, dat zijn voornamelijk mensen die een slechte knie, heup of schouder hebben.

Interviewer: Oké. En wordt verzuim ook regelmatig met HR besproken?

Respondent 9: Ja daarin 2 dingen. We hebben een vaste HR collega. Daarmee zitten wij 1 keer in de 6 weken mee en dan bespreken we het verzuim. Verder als ik vragen heb over individuele casuïstiek dan schakel ik met de adviseur Arbo & Gezondheid.

Interviewer: Oké. En heb je structureel contact met de adviseur Arbo & Gezondheid of is dat alleen in bijzondere gevallen.

Respondent 9: Daarin ook 2 dingen. Bij individuele casuïstiek bel ik haar op. Maar zij komt ook nog 2 keer per jaar in ons overleg met de senioren. 1 keer in de twee weken hebben wij overleg met de senioren en wij nodigen de Arbo & Gezondheid adviseur en de vaste HR collega 2 keer per jaar uit om de verzuimgegevens te presenteren.

Interviewer: Oké, mooi. Wat versta jij precies onder het eigen regiemodel?

Respondent 9: Dat ik dat wekelijks contact heb, de plan van aanpakken met de medewerkers opstel. Ja eigenlijk het contact houden en alle formulieren invullen.

Interviewer: Oké. En wat is de rol van HR in dit proces?

Respondent 9: Adviserend.

Interviewer: En heb je het idee dat zij die rol goed pakken?

Respondent 9: Ja, als ik vragen heb kan ik altijd bij ze terecht en ik krijg altijd de ondersteuning die ik nodig heb.

Interviewer: En met de bedrijfsarts?

Respondent 9: Nou met de bedrijfsarts worstel ik nog wel eens. Niet om de persoon zelf, maar meer dat zij maar één dag in de week beschikbaar is. Op het moment dat ik een medewerker wil inplannen, dan kan dat pas over 2 weken. Dus dat vind ik wel lastig.

Interviewer: Oké. En ben je op de hoogte van de preventieve maatregelen die nu al aangeboden kunnen worden?

Respondent 9: Het preventieve spreekuur van de bedrijfsarts, daar ben ik wel mee bekend. Verder doen wij wel hier op de afdeling wat dingetjes zoals het voeren van ontwikkelgesprekken, maar ik weet niet of je daarop doelt.

Interviewer: Ik doel eigenlijk meer op de bedrijfsmaatschappelijk werker en de arbeidsdeskundige.

Respondent 9: Oh ja ik heb wel 1 keer iemand doorgestuurd naar de bedrijfsmaatschappelijk werker, maar de arbeidsdeskundige niet.

Interviewer: Oké. Want in principe kunnen medewerkers zichzelf aanmelden voor de bedrijfsmaatschappelijk werker. Dan wordt de leidinggevende daarvan ook op de hoogte gebracht. Heb je dat wel eens meegemaakt?

Respondent 9: Nee, naar mijn weten niet.

Interviewer: Oké. Wanneer wordt het verzuim allemaal besproken met de medewerkers?

Respondent 9: In de jaargesprekken wordt verzuim sowieso besproken. En ook wel tussendoor. Als medewerkers meer dan drie keer ziek zijn, dan moet ik zo een gesprekje voeren, maar ik moet wel eerlijk toegeven dat ik daarin wat pragmatischer ben. Als ik weet dat er binnenkort zo een jaargesprek plaatsvindt, dan voeg ik dat samen. En als ik weet dat iemand reuma heeft, dan ga ik niet elke keer zo een gesprek voeren.

Interviewer: En hoe voer je dat dan in in het systeem? Die heeft reuma of?

Respondent 9: Nou dat is ook nog wel een aardige. Wat ik voorheen altijd deed ik dat ik uitgebreide notities maakte met wat er allemaal wel niet aan de hand was. Maar dat mag ook allemaal niet dus daar ben ik mee gestopt. Maar wat nog wel lastig is is wat er nou wel allemaal gevraagd mag worden en niet. Ik mag niet vragen wat er aan de hand is of wanneer diegene verwacht terug te zijn. Wij werken hier wel met roosters en de als de winkel open is, dan is die ook echt open. Dan moet er gewoon iemand zijn.

Interviewer: Oké en heb je ook wel eens dat iemand zich ziek meldt en dat je denkt dat zag ik wel aankomen?

Respondent 9: In een aantal gevallen wel.

Interviewer: En ga je dan ook het gesprek aan met die medewerker?

Respondent 9: Soms. Soms heb ik er geen tijd voor en dan schiet het er een beetje bij in. Maar soms ook wel en dan zoek ik samen met de medewerker een oplossing.

Interviewer: Oké. Nu over het verzuimprotocol. Hoe regelen jullie dat?

Respondent 9: Ik ben mij er erg van bewust dat medewerkers zich ziek moeten melden bij mij, maar wij hebben dit anders ingericht. Mensen melden zich telefonisch ziek bij hun senior. De senior voert dan het

telefoongesprek en vraagt ook wel door. Vervolgens geeft de senior het door aan mijn secretaresse en die voert het in het systeem. Ze zetten mij wel altijd in de cc, dus ik ben er dan wel van op de hoogte.

Interviewer: Oké. En hebben jullie verder nog afspraken gemaakt over het verdere verloop?

Respondent 9: Na één week neem ik de ziekmelding over. En als we vanaf het begin al verwachten dat de ziekmelding langdurig is dan pak ik hem gelijk op.

Interviewer: Oké. Ik heb van verschillende geluiden gehoord dat het systeem veel meldingen geeft. Ervaar jij dit ook zo?

Respondent 9: Nou aan het begin wel. Dan voel ik een soort van druk als die meldingen bleven staan. Nu pak ik eruit waarvan ik denk dat het nodig is. Wat ik ook nog wel heb ik dat mensen ook gedeeltelijk weer aan het werk kunnen zijn. Dus dan lopen ze wel op de werkvloer rond, maar dan krijg ik nog steeds de melding dat ik wekelijks contact met ze moet hebben. Maar die meldingen negeer ik. Als ik ze zie dan vraag ik echt wel hoe het gaat.

Interviewer: Dat begrijp ik. Het laatste onderwerp is de verwachting van HRM. Kun je hier iets over vertellen?

Respondent 9: Bij langdurig verzuim dan gaat er ontzettend veel papierwerk in zitten en het zou wel fijn zijn als ze daarin kunnen ontzorgen.

Interviewer: Bedoel je dan dat HRM het moet doen of dat jullie het samen doen?

Respondent 9: Nou bijvoorbeeld bij de belastingformulieren moet het salaris ingevuld worden et cetera. Dat is allemaal informatie dat HRM ook heeft en al kan invullen. En ik denk ook wel het meedenken wanneer iemand langdurig ziek is. Want nu moet ik 9 van de 10 keer contact opnemen.

Interviewer: Oké. En heb je wel eens een training gehad in het systeem of het voeren van verzuimgesprekken?

Respondent 9: Nee, ik heb nog nooit zo een dergelijke training gehad over het systeem of over het voeren van verzuimgesprekken.

Interviewer: En zou je dat prettig vinden om bijvoorbeeld complexe verzuimgevallen te bespreken?

Respondent 9: Ja, zonder dat het echt langdurig wordt wel ja. Het hoeft van mij geen standaard casuïstiek bespreking te zijn, maar een training ja.

Interviewer: Oké. Ik ben door mijn vragen heen. Heb je nog meer toevoegingen?

Respondent 9: Nouja alleen de beschikbaarheid van de bedrijfsarts vind ik nog belangrijk om te melden, verder niet.

Interviewer: Oké. Dan wil ik je bedanken voor je tijd en deelname aan dit onderzoek.

2.10 INTERVIEW RESPONDENT 10

Interviewer: Vertel eens iets over de afdeling.

Respondent 10: De afdeling bestaat uit de binnendienst en de buitendienst. Misschien ook wel goed om te weten is dat er 2 teamleiders zijn voor de buitendienst die gaat over het verzuim. En ik ga over het verzuim van de binnendienst. Maar ik ben wel voor beide eind verantwoordelijk.

Interviewer: De onderwerpen die op de agenda staan zijn de oorzaken, het eigen regiemodel, de verzuimgesprekken, verzuimprotocol, de systemen en de verwachting van HRM. Bent u op de hoogte van het verzuim van de afdeling?

Respondent 10: Ja, ik ken mijn pappenheimers. Ik weet niet de getallen, maar ik heb inmiddels zo veel ervaring dat ik wel weet wat ik moet doen. Maar het is wel mijn bedoeling om de adviseur Arbo & Gezondheid in te schakelen, maar dat is er nog niet helemaal van gekomen. Ik denk dat ik het operationeel en praktisch wel voor mekaar heb, maar of het allemaal in de juiste systemen staat, geen idee.

Interviewer: Wat zijn de meest voorkomende oorzaken van het verzuim op de afdeling?

Respondent 10: Nou griep of hoofdpijn of zo of misschien wel dat het werk fysiek ook wel zwaar is in de buitendienst. Daarbij is de werkdruk op de afdeling ook wel hoog. Dus dat kan ook wel een reden zijn van het verzuim.

Interviewer: Oké. Over het eigen regiemodel. 3 jaar geleden is deze geïmplementeerd in de organisatie. Wat verstaat u hieronder?

Respondent 10: Ja eigenlijk dat ik alles moet doen wat het systeem mij vertelt. Het systeem is daar wel op ingericht want ik krijg elke keer allemaal meldingen van plan van aanpak en gesprekjes. Ik heb wel een ander probleem, als je vraagt hoe ik geholpen kan worden. Je moet van die formulieren met de werknemer invullen. En dat moet je heel goed plannen, want die moet je samen aanpassen en ondertekenen. Dan moet je het nog in het systeem krijgen. Het is niet zo moeilijk, maar het zijn allemaal administratieve handelingen.

Interviewer: Hoe kan HRM daar dan beter in ondersteunen?

Respondent 10: Nou zodra er twee handtekeningen op komen dan kan het naar HR om ingescand te worden en op de goede plek te zetten.

Interviewer: Oké. En bent u op de hoogte van de preventieve maatregelen die nu al ingezet kunnen worden?

Respondent 10: Ja ik heb wel eens de bedrijfsmaatschappelijk werker ingeschakeld en ik heb wel eens een medewerker gestuurd naar de bedrijfsarts voor een preventief spreekuur.

Interviewer: Oké. En medewerkers kunnen zichzelf ook aanmelden voor een traject bij de bedrijfsmaatschappelijk werker. Heeft u wel eens een melding van haar gehad dat er een traject met één van uw medewerkers loopt?

Respondent 10: Nee, ik denk dat dit een te hoge drempel is voor de medewerkers.

Interviewer: Denk je dat de medewerkers wel op de hoogte zijn dat deze organen er zijn?

Respondent 10: Ja dat denk ik wel. Zeker bij de binnendienst wel. De buitendienst zit natuurlijk niet achter de computer en VSP maar daar hebben we het wel eens aan verteld.

Interviewer: Oké. En wanneer wordt verzuim besproken met de medewerkers?

Respondent 10: Met langdurige verzuimgevallen plan ik echt een koffiemomentje in. Als ik dit niet inplan, dan vergeet ik het. Ik leg de gesprekken niet altijd vast. Misschien moet ik daarin wel wat meer aan doen.

Interviewer: En wordt verzuim ook besproken in jaarlijkse gesprekken met de medewerkers?

Respondent 10: Ja, ik doe dat wel. Maar die andere twee teamleiders niet.

Interviewer: En voordat de medewerker ziek is? Voeren jullie dan wel eens gesprekken met de medewerker als jullie merken dat de persoon potentieel gaat verzuimen?

Respondent 10: Nou er zijn genoeg mensen in mijn club die met een burn-out zijn uitgevallen.

Interviewer: Werk gerelateerd?

Respondent 10: Nou deels door de werkdruk maar ook wel privé. Maar ja soms zie je het wel aankomen en de andere keer niet. Vooral de medewerkers bij de buitendienst zijn niet echt pratens. Dan moet je via collega's horen wanneer het niet zo lekker gaat en dan ga wel het gesprek aan.

Interviewer: Want waar herken je dat dan aan wanneer iemand aan het einde van zijn latijn is?

Respondent 10: Dat er teveel tegelijk op hun afkomt en dat ze het overzicht niet meer houden. En dan heb ik het daar wel over in een jaargesprek, maar de een valt dan wel uit en de ander niet.

Interviewer: Oké. En de frequent verzuimgesprekken voer je deze?

Respondent 10: Nee, ik voer niet formeel frequent verzuimgesprekken. Dus deze komen niet in het systeem terecht.

Interviewer: En waarom doe je dit niet formeel?

Respondent 10: Ja ik vind het zo overdreven. Ik weet toch al wat er met de medewerker aan de hand is. Dus dan spreek ik de medewerker soms wel aan, maar dan gewoon in de wandelgangen.

Interviewer: Oké. Over het verzuimprotocol, handhaaft u die?

Respondent 10: Nou ik weet dat de verzuimdrempel hoger is als medewerkers zich bij hun leidinggevend telefonisch ziek moeten melden. Maar dat gebeurt hier in de praktijk niet altijd. Er zijn medewerkers die een appje sturen met alle inhoud er al in. Dan ga ik ze niet nog eens opbellen om te controleren of het wel klopt. Maar als het dan langer duurt dan een week, dan neem ik wel contact op.

Interviewer: Oké. En je hebt ook een secretaresse. Wat is haar rol in het verzuim?

Respondent 10: Als iemand zich bij mij ziek meldt, dan geef ik dat door aan mijn secretaresse en zij zet het in het systeem.

Interviewer: Oké. Nu we het toch hebben over het systeem. Ik heb begrepen dat er veel meldingen komen. Wat vind u daarvan?

Respondent 10: Nou teveel meldingen denk ik. In het systeem zie je dat je voor iedereen een verzuimgesprek nodig is. Nou dat is in de praktijk niet zo. Maar aan de andere kant houdt het je ook wel weer wakker.

Interviewer: Oké. En je zei net al dat je niet altijd die gesprekken voert. Blijven deze meldingen dan gewoon staan in het systeem?

Respondent 10: Ja, eens in de zoveel tijd dan zie ik al die rode meldingen en dan vul ik er weer een paar in en dan is het weer goed.

Interviewer: Krijg je dan wel eens bericht vanuit Arbo dat er meldingen open staan?

Respondent 10: Nee, eigenlijk krijg ik nooit een bericht dat er meldingen open staan.

Interviewer: En hoe verwerkt u dan gegevens in het systeem in verband met de nieuwe privacy wet?

Respondent 10: Nou ik vermeld wat de medewerker mij vertelt. Maar ik gebruik ook wel vaak de termen van de bedrijfsarts. Dus ik heb me nog niet echt aangepast aan de nieuwe wet.

Interviewer: Oké. Dan ben ik al bij het laatste puntje aan beland. De verwachting van HRM. Wat zou u nog meer willen verwachten?

Respondent 10: Zoals eerder aangegeven de administratieve ondersteuning zouden zij wel kunnen oppakken. Want als het volgens het systeem niet klopt, dan krijg ik het gelijk weer terug. En het zijn vaak kleine handelingen, die voor mij heel lang duren omdat ik het niet zo vaak doe en het dan ook wel is fout doe.

Interviewer: Oké. Nog een andere vraag. Hebben jullie regelmatig overleg met het geheel MT?

Respondent 10: Elke week hebben wij MT vergadering en dan bespreken we wel eens zware verzuimgevallen en geven we elkaar tips.

Interviewer: En is daar ook HRM bij aanwezig bij het MT?

Respondent 10: Nee want het MT gaat over heel veel en dan zijn de HRM onderdelen maar een heel goed onderdeel. Dus dat heeft dan geen zin.

Interviewer: Is het een idee om periodiek, bijvoorbeeld 1 keer in de 6 weken, met het hele MT een HRM overleg in te plannen?

Respondent 10: Nou wij doen dat al een soort van met ons eigen team. 1 keer in de vier/vijf weken bespreken wij met zijn drieën alle HRM taken.

Interviewer: Is daarbij iemand aanwezig van HRM?

Respondent 10: Nee. bij deze periodieke overleggen over HRM zaken zijn alleen ik en de twee teamleiders van de buitendienst aanwezig en niemand van HR.

Interviewer: Oké. Hebben jullie, u en de teamleiders, wel eens een training gehad in het voeren van verzuimgesprekken of in het systeem?

Respondent 10: Nee, niet hier tenminste. Ik heb het wel eens gehad. De teamleiders niet en het zou nog wel eens goed zijn als zij een training krijgen.

Interviewer: Oké. Ik ben door mijn vragen heen. Heeft u nog informatie die u nog wilt delen?

Respondent 10: Nee, ik heb alles wel gezegd.

Interviewer: Dan wil ik u bedanken voor uw tijd en deelname aan dit interview.

2.11 INTERVIEW RESPONDENT 11

Interviewer: De onderwerpen die we zullen bespreken zijn de oorzaken, het eigen regiemodel, de verzuimgesprekken, verzuimprotocol, de systemen en de verwachting van HRM. Bent u op de hoogte van het verzuim van de afdeling?

Respondent 11: Als manager weet ik van de 4 teams de langdurig zieke dossiers. Kortlopend verzuim heb ik niet zoveel zicht op behalve de jaarlijkse verzuimcijfers.

Interviewer: Oké. En ben je op de hoogte van de oorzaken van het langdurig verzuim?

Respondent 11: Het merendeel zijn toch wel burn-out verschijnselen. En is dan meestal een combinatie van werk en privé.

Interviewer: Oké. En heb je regelmatig overleg met de leidinggevenden van de teams over verzuim?

Respondent 11: Nou we hebben geen periodiek overleg. Zij regelen eigenlijk alles over het verzuim en zij lichten mij in als er langdurige complexe gevallen zijn. En het kortlopend verzuim bespreken ze niet met mij, dat ligt echt bij de leidinggevenden.

Interviewer: Oké. Nou je vertelde net dat je hier pas 4 maanden werkt. Wij hebben 3 jaar geleden het eigen regiemodel geïmplementeerd. Is jou uitgelegd wat dat is en wat het precies inhoudt?

Respondent 11: Nee, dat is mij nog niet verteld. Ik denk dat ik wel weet wat het inhoud, maar het is mij niet vertelt wat er van mij wordt verwacht in het kader van het eigen regiemodel. Ik heb nog geen gesprek gehad met iemand van HRM over de gang van zaken, wat het eigen regiemodel inhoudt en wat ik van iedere partij kan verwachten.

Interviewer: En wat denk je wat het inhoudt?

Respondent 11: Nou het hebben met de medewerker over wat hij of zij wél aan kan en niet over het medische praten. En dat je als leidinggevende verantwoordelijk bent gedurende het ziekteproces van een medewerker.

Interviewer: Oké. En hebben de leidinggevende voldoende tijd om de regie te nemen over het verzuim?

Respondent 11: De leidinggevende hebben redelijk grote teams. En ik kan niet geloven dat als er bijvoorbeeld in 1 team meerdere langdurige zieken zijn dat de leidinggevenden een top casemanager kunnen zijn. Zeker niet als zij ook nog zelf uitvoerend werk moeten verrichten.

Interviewer: Oké. En heb je zicht op de verzuimgesprekken? Want deze voer jij niet met medewerkers.

Respondent 11: Nee ik voer niet de verzuimgesprekken. Maar dat verloopt hier op de afdeling wel heel losjes. En dan met name voor het kortdurend verzuim. Bij het langdurend verzuim weten leidinggevenden vaak wel dat er actie moet worden genomen, maar bij kortdurend verzuim wordt er nauwelijks tot geen actie ondernomen. Ik heb overigens ook nog nooit een cijfer gekregen dat er zoveel meldingen open staan voor frequent verzuimgesprekken. Dus feitelijk kan ik het ook niet onderbouwen, maar ik zie het in de praktijk niet veel gebeuren dat zulke gesprekken worden gevoerd.

Interviewer: Oké, duidelijk. Het volgende onderwerp is de verzuimprotocol. Je werkt hier nu vier maanden, ben je hiermee bekend?

Respondent 11: Ik weet wel dat deze er is, maar ik kan je niet zeggen wat er precies in het verzuimprotocol staat.

Interviewer: Oké. En maak je afspraken met de teamleiders hierover?

Respondent 11: Nee, dat vind ik echt aan hun. Ik ga het daar echt niet met hun over hebben, dat moeten ze maar zelf regelen.

Interviewer: Oké. Het volgende onderwerp zijn de systemen. Wat is jouw eerste indruk daarvan?

Respondent 11: Ik heb bij mijn vorige werkgever ook met het systeem Youforce gewerkt en ik vind het een heel fijn systeem. Maar ik moet wel eerlijk bekennen dat het aan het begin niet een heel gemakkelijk systeem is. Je heb veel verschillende tegels die je zelfredzaam maken. Maar de module verzuimmanager is wel echt heel lastig. En als je niet zo veel langdurig zieke hebt, dan moet je elke keer weer puzzelen hoe alles nou ook alweer zat. Als leidinggevende moet je dit dan allemaal invullen en dat moet dan ook goed gebeuren anders kan dit weer gevolgen hebben voor het verdere verloop. En de ondersteuning op die dossiers. Dat moet echt beter.

Interviewer: Oké.

Respondent 11: Want het is heel cruciaal wat je in welk blokje moet invullen. En eigenlijk, zeker als het voor een leidinggevende de eerste keer is dat hij zo een formulier invult, moet hij daarbij geholpen worden door HR. Iemand van HR moet dan samen met de leidinggevende het formulier invullen en zeggen wat er op welke plek moet komen zodat het dossier volledig is.

Interviewer: En is het een idee dat HR de formulieren invult?

Respondent 11: Nee, dat denk ik niet. Het is toch ook wel een stukje vertrouwelijkheid tussen werkgever en werknemer en daar moet HR niet bijzitten. Maar als er iemand beschikbaar is die naar jou als leidinggevende toe komt om te zeggen dit moet je daar invullen, dat daar en dit is de volgende stap zou dat voor het proces heel handig zijn.

Interviewer: Oké. Het laatste onderwerp is de verwachting van HRM. We hebben wel al wat besproken maar kan je nog meer bedenken?

Respondent 11: Nouja ik wil die procesrol wel echt benadrukken. Verder eigenlijk niet.

Interviewer: Oké. Dan wil ik je bedanken voor je tijd en deelname aan dit interview.

2.12 INTERVIEW RESPONDENT 12

Interviewer: Vanuit HRM is de vraag wat leidinggevendenden nodig hebben zodat SP71 de leidinggevendenden beter kan ondersteunen. De onderwerpen die op de agenda staan zijn de oorzaken, het eigen regiemodel, de verzuimgesprekken, verzuimprotocol, de systemen en de verwachting van HRM. Ben je op de hoogte de oorzaken van het verzuim?

Respondent 12: Ja dat vind ik wel een lastige. In de zin van dat ik niet echt het gevoel heb dat verzuim komt door het werk in mijn team. Soms zijn het incidenten en soms zijn mensen gewoon belast met een migraine of iemand die vaak een blaasontsteking heeft. Dat heeft iemand en daar kan je niets aan doen, maar daardoor zijn ze wel frequent ziek. Ik ga met die mensen in gesprek, maar als ik merk dat ik er niet zo veel invloed op uit kan oefenen dat laat ik het daarbij.

Interviewer: Oké. En ben je op de hoogte van het verzuimpercentage op de afdeling?

Respondent 12: Op zich kan ik het wel vinden, maar het is niet zo dat ik er wekelijks of maandelijks naar kijk. 1 keer in de zoveel tijd kijken we er in het MT naar en dan kijk ik er ook naar.

Interviewer: Heb je wel het gevoel of het kort, middellang of langdurig is?

Respondent 12: Ik heb nu toevallig mensen die wat langer uitvallen. Dus dat is voor mij nieuw. Maar vooral kort verzuim. Griep dingetjes. Nu krijg ik ook een melding van een frequent verzuimgesprek. Maar dat vind ik nog wel lastig. Want wat ga ik met die mensen bespreken als ik de oorzaak al weet van het verzuim?

Interviewer: Voer je de frequent verzuimgesprekken wel altijd?

Respondent 12: De eerste altijd wel. Als iemand daarna weer ziek is, wat ga ik dan nog extra bespreken? Ik heb bij nog niemand een tweede officiële frequent verzuimgesprek gevoerd.

Interviewer: Heb je regelmatig contact met iemand van HR?

Respondent 12: Ik heb elke zes weken contact met mijn vaste HR-adviseur en dan bespreken we ook altijd wel de complexe verzuimgevallen.

Interviewer: En heb je wel eens contact gehad met een Arbo & Gezondheidsadviseur.

Respondent 12: Nee daar heb ik eigenlijk nog niet eerder contact mee gehad.

Interviewer: Zou je het fijn vinden om complexe gevallen met een expert te bespreken?

Respondent 12: Als ik voor bepaalde gesprekken sta dan vind ik het denk ik wel fijn om het hierover met een expert te hebben.

Interviewer: Oké. Even over het eigen regiemodel. Wat versta jij daaronder?

Respondent 12: Ja ik vraag me eigenlijk af wat is het? Wat bedoel je ermee?

Interviewer: Dat is ook de reden waarom ik het vraag. Iedereen heeft er een andere mening over, dus ik vraag me af wat jij eronder verstaat.

Respondent 12: Ik denk dat ik zelf regie heb over hoe ik de verzuim aanpak. Maar ik heb niet bewust meegekregen dat er een verandering heeft plaatsgevonden.

Interviewer: Oké. En hoe is het contact met de bedrijfsarts?

Respondent 12: Ik heb geen contact met de bedrijfsarts. Ik krijg wel eens een verslag terug en dan lees ik dat en volg ik het op. Ik hoor wel eens van collega's dat het een advies is. Maar ik volg het altijd gewoon op. Het is zijn expertise, niet de mijne.

Interviewer: En hoe zit het met de tijdbesteding? Ervaar je genoeg tijd voor verzuim?

Respondent 12: Uhm.. Ja en nee. Als je vraagt doe je wel eens dingen om het verzuim te verminderen. Nee daar heb ik geen tijd voor. Maar ik heb wel tijd om alle taken die ik krijg af te ronden.

Interviewer: Oké. Ben je op de hoogte van de preventieve maatregelen die nu al getroffen kunnen worden?

Respondent 12: Uhm nee ik denk van niet.

Interviewer: Misschien dat als ik het zeg dat je denk van oja. We hebben de bedrijfsmaatschappelijk werkster, preventief consult bij de bedrijfsarts en een arbeidsdeskundige.

Respondent 12: Ik heb laatst nog iemand gestuurd voor een preventief spreekuur bij de bedrijfsarts. Maar een bedrijfsmaatschappelijk werkster en de arbeidsdeskundige is mij niet bekend. En het zou mij wel heel veel helpen als wij als management goed geïnformeerd worden over de preventieve maatregelen. Dat je een halve dag organiseert van dat je weet dat iemand er is en wellicht dat diegene zich even komt voorstellen. Dat soort dingen zou ik wel behoefte aan hebben. Dan ga ik het ook sneller inzetten.

Interviewer: Het staat natuurlijk wel op VSP. Maar daar valt het dus niet op?

Respondent 12: Ik ga er niet naar op zoek. Dus het valt dan inderdaad niet op op VSP. Ik heb ook niet de tijd om dat uit te zoeken. Maar één keer per half jaar een ochtendje HRM met belangrijke informatie, daar haak ik zeker bij aan.

Interviewer: Bespreek je wel eens verzuim voordat iemand ziek wordt?

Respondent 12: Soms. Vorige keer had ik iemand doorgestuurd naar een preventief consult voor de bedrijfsarts. Als ik merk dat iemand op z'n tandvlees loopt dan ga ik wel een gesprekje aan.

Interviewer: Oké. En heb je standaard gesprekjes met medewerkers?

Respondent 12: Ik heb niet standaard met iedereen een gesprekje. En het verzuim wordt dan ook niet standaard besproken.

Interviewer: Oké, duidelijk. Het verzuimprotocol. Ben je daarmee bekend?

Respondent 12: Ik weet dat er ergens een protocol is, maar ik ken hem niet uit mijn hoofd.

Interviewer: Hoe is dat geregeld bij jullie. Welke afspraken hebben jullie gemaakt over het ziekmelden?

Respondent 12: Soms gaat het wel via de app of via collega's en dan breng ik het weer even dat ze mij echt persoonlijk moeten bellen of berichten als ze mij niet kunnen bereiken.

Interviewer: En bel je de medewerkers altijd terug als ze jou een appje sturen?

Respondent 12: Niet altijd. Als iemand mij een appje stuurt met ik heb migraine dan ga ik daarna niet meer bellen. Soms doe ik het wel, dan bel ik aan het eind van de middag om te vragen hoe gaat het.

Interviewer: En maak je dan ook vervolgspraken?

Respondent 12: Dat doe ik wel vaak dat ik even afsprek van dan en dan neem ik weer contact op.

Interviewer: Oké. Het system. Vindt je dat er teveel meldingen zijn?

Respondent 12: Ik vind het wel handig. Anders vergeet ik het misschien. Ik zie het als ondersteuning en niet echt als last.

Interviewer: Oké. En heb je veel meldingen open staan?

Respondent 12: Nee. Soms staat een plan van aanpak wat langer open, maar ik doe ze allemaal of ik klik ze weg als ik ze niet ga doen.

Interviewer: Oké. En wat noteer jij wanneer iemand zich ziek meldt?

Respondent 12: Ik schrijf op wat ik denk dat ik op mag schrijven. Ik schrijf niet te veel inhoudelijke dingen op, maar of ik het goede opschrijf, geen idee.

Interviewer: Oké. Dan ben ik bij het laatste puntje aan beland: de verwachting van HRM. We hebben al het een en ander besproken, maar heb je nog toevoegingen?

Respondent 12: De half jaarlijkse update over de ontwikkelingen op de HRM afdeling zoals de preventieve maatregelen. Daarnaast een soort gesprek waarin complexe verzuimgevallen worden besproken met wat vraag je nou en wel en niet. Verder ben ik heel tevreden over de ondersteuning vanuit HRM.

Interviewer: Want heb je weleens een training gehad over verzuimgesprekken of in het systeem?

Respondent 12: Nee, nog nooit een training gehad.

Interviewer: Oké. Als je verder geen toevoegingen meer hebt dan wil ik je bedanken voor je tijd en deelname aan dit interview.

Aspecten van verzuim:

8 van de 11 respondenten geven aan niet op de hoogte te zijn van het verzuimpercentage, de meldfrequentie en het percentage kortdurend-, middellang- en langdurig verzuim.

7 van de 11 respondenten geven aan dat de meest voorkomende oorzaak van het verzuim op de afdeling met de hoge werkdruk te maken heeft. De medewerkers komen veelal in het langdurig verzuim terecht door burn-out klachten. Deze klachten zijn een combinatie tussen de hoge werkdruk en de privé-situatie van een medewerker.

Respondenten 3, 4 en 7 zijn leidinggevend van afdelingen waar het verzuimpercentage onder de norm is. Respondenten 3 en 7 geven aan dat dit komt doordat het werk op de afdeling specialistisch is en dat daardoor de verzuimdrempel hoger is. Op de afdeling van respondent 4 is het verzuimpercentage lager doordat zij een beloning krijgen voor het lage verzuim.

Eigen regiemodel

6 van de 11 respondenten geven aan niet te weten wat het eigen regiemodel precies inhoudt. En alle respondenten hebben een andere definitie van het eigen regiemodel.

Iedere geïnterviewde respondent ziet de rol van HRM anders en zet de verschillende adviseurs van HRM op een andere manier in. 7 van de 12 respondenten zeggen onbekend te zijn met de huidige preventieve maatregelen die momenteel getroffen kunnen worden.

Verzuimgesprekken

8 van de 11 respondenten geven aan de frequent verzuimgesprekken niet te voeren. 4 van de 11 respondenten geven aan verzuim in jaarlijkse gesprekken zoals functionerings- of beoordelingsgesprekken te bespreken. 6 van de 11 respondenten geven aan het verzuim niet op een vast moment met de desbetreffende medewerker te bespreken. 7 van de 11 respondenten geven aan nauwelijks tot nooit preventief een gesprek aan te gaan met een medewerker met potentieel verzuim.

Als laatste geeft een groot deel van de respondenten (10 van de 11 respondenten) aan dat zij bij de gemeente nog nooit een training hebben over het voeren van verzuimgesprekken

Verzuimprotocol

9 van de 11 respondenten volgen het verzuimprotocol niet. Zij geven aan wel bekend te zijn met het protocol, maar dat zij andere afspraken hebben gemaakt met de medewerkers over de manier van ziek melden.

Systemen

7 van de 9 respondenten die werken met het systeem 'De Verzuimmanager' hebben geen training gehad over het systeem. Dezelfde groep respondenten vinden dat zij teveel meldingen ontvangen van het systeem.

3 van de 9 respondenten die werken met het systeem 'De Verzuimmanager' geven aan een schaduwdocument bij te houden.

Gewenste situatie

7 van de 11 respondenten geven aan behoefte te hebben aan een regulier overleg waarbij verzuim op de agenda staat en (op uitnodiging) een Arbo & Gezondheid adviseur bij aanwezig is.

5 van de 11 respondenten geven aan het fijn te vinden om een training te volgen wat betreft het voeren van de verzuimgesprekken en het werken met het systeem 'De verzuimmanager'.

4 van de 11 respondenten verwachten dat HRM hen ondersteunt waar nodig.

BIJLAGE 4 ANALYSESCHEMA

	Respondent 1	Respondent 2	Respondent 3	Respondent 4	Respondent 5	Respondent 6
Aspecten van verzuim	“De HRM-aanspreekpunten zitten wel in Cognos, maar zij kunnen alleen ziek- en hersteld melden”. “De verzuimdrempel is zo hoog omdat de verantwoordelijkheid bij de HRM-aanspreekpunten ligt. Een medewerker meldt zich in feite ziek bij een collega”. “Over de oorzaken van het verzuim kan ik niets meer zeggen, omdat wij niet meer mogen registreren.	“Ik ben op de hoogte van de verzuimgegevens van de afdeling. Alles rondom verzuim gaat langs mij”. “De oorzaken van het langdurig verzuim bevinden zich veelal in de combi van werk/privé. De kortdurende en frequente verzuimgevallen heeft vooral te maken met fysieke klachten en soms een combi van werk/privé”.	“Ik ben niet op de hoogte hoeveel dagen iedereen ziek is. Als ik wil kan ik het opzoeken, maar dat vind ik helemaal niet belangrijk”. “Het is een stukje werkdruk dat heel erg hoog is. En er is een stuk verzuim als gevolg van lichamelijke zaken waar je dus geen invloed op hebt”. “Wat ingewikkeld is bij deze gemeente is omdat we zo klein zijn, hebben we allemaal specialisten in dienst die niet vervangen kunnen worden. Het werk ligt dan stil voor die periode. Dit maakt ook wel dat de verzuimdrempel hoger is voor de medewerkers om zich ziek te melden”.	“Ik weet niet zo de verzuimcijfers uit mijn hoofd zoals de frequentie. Ik word daar door HRM nooit van op de hoogte gesteld”. “Ik merk soms 3 soorten verzuim. De eerste is als iemand echt ziek is. De tweede is een griepje en de derde is een groep mensen die bij een verkoudheid al thuis blijven”. “Hier bij de buitendienst zijn wij een hele hechte groep. Een aantal jaar geleden hadden wij een ziekteverzuim van onder de 1%. Als beloning mochten we dan met zijn alle uiteten. Omdat wij en beloning kregen spraken we elkaar aan op het verzuim, het werd echt een groepsdingetje”.	“Vooral griepjes denk ik, niet echt werkdruk heb ik het idee”.	“Nee dat houd ik niet bij. Maar ik weet wel hoe veel medewerkers er ziek zijn en waarom”. “Het meeste wat ik zie is griepklachten. En rugklachten bij de jongens van de buitendienst.

	Respondent 7	Respondent 8	Respondent 9	Respondent 10	Respondent 11	Respondent 12
	“Het verzuim is 1,5%. De sfeer bij mijn team is heel goed. Dit helpt absoluut mee met het lage verzuim. Daarbij komt ook dat heel veel mensen in mijn team het werk alleen doen. Als zij terug komen van ziekte, ligt dezelfde klus er nog steeds”. “Het kortdurend verzuim zijn voornamelijk griepjes. De langdurige ziekte zijn wel burn-out. In alle gevallen had dit te maken met werk”.	“Ik weet wel dat het verzuim op de afdeling hoog is vergeleken met andere afdelingen. Maar ik weet niet precies hoe hoog het percentage is”. “De werkdruk is redelijk hoog hier op de afdeling. Daarnaast is het werk ook fysiek zwaar. Veel medewerkers vallen voor langere tijd uit omdat zij fysieke klachten hebben”. “Omdat er eigenlijk structureel een paar mensen missen op de afdeling en dat werk moet toch opgevangen worden. Daardoor merk ik ook dat het voor sommige te veel wordt”.	“De precieze getallen ken ik niet uit mijn hoofd, maar ik ken mijn pappenheimers en ik weet wie er vaak en lang verzuimen. Maar volgens mij is het kortdurend verzuim hier op de afdeling wel hoog”. “Toch wel de werkdruk. Er heerst ook wel is een griepje en er zijn ook wel een paar mensen met lichamelijke klachten”.	“Ik weet niet de getallen, maar ik heb inmiddels zo veel ervaring dat ik wel weet wat ik moet doen. Maar het is wel mijn bedoeling om de adviseur Arbo & Gezondheid in te schakelen, maar dat is er nog niet helemaal van gekomen”. “Griep of hoofdpijn ofzo of misschien wel dat het werk fysiek ook wel zwaar is in de buitendienst”. “Er zijn genoeg mensen in mijn club die met een burn-out zijn uitgevallen, deels door de werkdruk maar ook wel privé”.	“Als manager weet ik van de 4 teams de langdurig zieke dossiers. Kortlopend verzuim heb ik niet zoveel zicht op behalve de jaarlijkse verzuimcijfers”. “Het merendeel zijn toch wel burn-out verschijnselen. En is dan meestal een combinatie van werk en privé”.	“Ik heb niet echt het gevoel heb dat verzuim komt door het werk in mijn team. Soms zijn incidenten en soms zijn mensen gewoon belast met een migraine of iemand die vaak een blaasontsteking heeft”. “Op zich kan ik het wel vinden, maar het is niet zo dat ik er wekelijks of maandelijks naar kijk. 1 keer in de zoveel tijd kijken we er in het MT naar en dan kijk ik er ook naar”. “Ik heb nu toevallig mensen die wat langer uitvallen. Dus dat is voor mij nieuw. Maar vooral kort verzuim. Griep dingetjes”.

	Respondent 1	Respondent 2	Respondent 3	Respondent 4	Respondent 5	Respondent 6
Eigen regiemodel	"Iedereen heeft i een eigen invulling van het eigen regiemodel" "We hebben de providerboog ingericht met de bedrijfsmaatschappelijk werkster en arbeidsdeskundige. Ik vraag me af of iedereen precies weet wat dat eigen regiemodel precies inhoudt en welke rol je als leidinggevende daarin hebt". Respondent 1 mist hierin nog wel de samenwerking met de (senior) HR adviseurs en de adviseurs Arbo & Gezondheid.	"Ik word geacht dat iedereen zich bij mij meldt. Telefonisch omdat je dan kan praten over wat er aan de hand is en of er dingen geregeld moeten worden op het werk. Verder zorgen dat je contact houdt als het langer duurt, elke week even bellen". "Ik heb eigenlijk alleen contact met de HR-adviseur in het zes wekelijks overleg. Ik heb 1 keer advies gekregen van een Arbo adviseur, maar dat heb ik toen niet opgevolgd. Ik ken mijn medewerker en de casus het beste dus om die reden heb ik het advies niet opgevolgd". "Ik krijg niet de indruk dat medewerkers weten welke preventieve maatregelen er nu al getroffen kunnen worden".	"Wat betekent precies het eigen regiemodel?" "Mensen zijn zelf verantwoordelijk voor het ziekmelden, maar als ik zie dat iemand gaat verzuimen roep ik hem zelf al even binnen". "Ik volg altijd het advies op van de bedrijfsarts. Als ik het niet snap of het er niet mee eens ben, dan bel ik de bedrijfsarts wel op, maar ik volg het altijd wel op". "Nee, eigenlijk ken ik deze maatregelen niet en heb ik nog niet eerder iemand doorverwezen"	"Nee het zegt me eigenlijk helemaal niets". "Ik volg met name het systeem Youforce. En als ik er niet uit kom dan overleg ik met HRM". "Ik ken eigenlijk alleen de bedrijfsarts". "Als ik ergens tegenaan loop dan bel ik naar HRM. Het komt eigenlijk altijd wel van mijn kant" "Ik heb alleen van de bedrijfsarts gehoord eigenlijk".	"Ik ben niet echt op de hoogte van de preventieve maatregelen die er nu getroffen kunnen worden". "Nou volgens mij hoor je vanzelf van de bedrijfsarts wanneer je daar naar toe moet. En van die andere heb ik eigenlijk nog nooit gehoord". "In principe heb ik nog niet echt ondersteuning nodig gehad en als ik vragen heb dan ga ik altijd naar de casemanager".	"Ja als ik er over na ga denken vast wel, maar niet zo 1 2 3. Om de simpele reden dat de rol van HRM-aanspreekpunt niet een rol is die je er in 1 week met 1 a 2 uurtjes bij doet. Dit betekent dat dit soort dingen zoals preventieve zaken blijven liggen. Terwijl ik soms echt wel weet dat er dringende zaken blijven liggen". "Nee ik heb geen direct contact met de adviseurs van HRM. Als ik vragen heb dan stel ik ze altijd aan de casemanager".

	Respondent 7	Respondent 8	Respondent 9	Respondent 10	Respondent 11	Respondent 12
	“Nou volgens mij houdt het eigen regiemodel in dat ik gewoon al het werk moet doen en HRM meekijkt op de achtergrond”. “In de zin van dat het computersysteem eigenlijk leidend is”. “Nou daar vraag je me wat. Ik weet dat als mensen niet zo lekker in hun vel zitten dan kunnen ze naar de bedrijfsmaatschappelijk werker of naar de bedrijfsarts. Zelf doe ik dat ook wel eens. Is het voor mij makkelijk want de bedrijfsarts zit hiernaast, maar ik heb regelmatig contact met de bedrijfsarts. Ik denk dat dit ook wel heel belangrijk is” “Nee, ik heb eigenlijk helemaal geen contact met de Arbo adviseurs”.	“Ja daar vraag je me wel wat. Om eerlijk te zijn kan ik niet zo in 2 zinnen omschrijven wat dat eigen regiemodel nou precies inhoudt. Ik denk gewoon dat ik in regie ben en dat ik verantwoordelijk ben”. “Soms krijg ik wel eens een seintje van HRM dat ik een formulier moet invullen. Maar dan gaat het allemaal maar om het feit dat ik het moet invullen en dan praten we niet over de inhoud. Als ik vragen heb over de inhoud stel ik deze aan de HR-adviseur en hij geeft mij altijd wel antwoord” “Volgens mij krijg ik van hun een seintje als ik een formulier nog moet invullen of als ik iets niet goed heb gedaan, maar verder heb ik nooit contact met de Arbo adviseurs”. “Uhm... nou ik weet dat de bedrijfsarts er is maar dat is volgens mij pas als iemand al ziek”	“We hebben een vaste HR collega. Daarmee zitten wij 1 keer in de 6 weken mee en dan bespreken we het verzuim. Verder als ik vragen heb over individuele casuïstiek dan schakel ik met de adviseur Arbo & Gezondheid”. “Als ik vragen heb kan ik altijd bij ze terecht en ik krijg altijd de ondersteuning die ik nodig heb” “Nou met de bedrijfsarts worstel ik nog wel eens. Niet om de persoon zelf, maar meer dat zij maar één dag in de week beschikbaar is. Op het moment dat ik een medewerker wil inplannen, dan kan dat pas over 2 weken. Dus dat vind ik wel lastig”. “ik heb wel 1 keer iemand doorgestuurd naar de bedrijfsmaatschappelijk werker, maar de arbeidsdeskundige niet”.	“er zijn 2 teamleiders voor de buitendienst die gaat over het verzuim. En ik ga over het verzuim van de binnendienst. Maar ik ben wel voor beide eind verantwoordelijk”. “Eigenlijk dat ik alles moet doen wat het systeem mij vertelt. Het systeem is daar wel op ingericht want ik krijg elke keer allemaal meldingen van plan van aanpak en gesprekjes”. “ik heb wel eens de bedrijfsmaatschappelijk werker ingeschakeld en ik heb wel eens een medewerker gestuurd naar de bedrijfsarts voor een preventief spreekuur”. “Nee. bij deze periodieke overleggen over HRM zaken zijn alleen ik en de twee teamleiders van de buitendienst aanwezig en niemand van HR”.	“Nee, dat is mij nog niet verteld. Ik denk dat ik wel weet wat het inhoud, maar het is mij niet vertelt wat er van mij wordt verwacht in het kader van het eigen regiemodel. Ik heb nog geen gesprek gehad met iemand van HRM over de gang van zaken, wat het eigen regiemodel inhoudt en wat ik van iedere partij kan verwachten”. “De teamleiders hebben redelijk grote teams. En ik kan niet geloven dat als er bijvoorbeeld in 1 team meerdere langdurige zieken zijn dat de leidinggevenden een top casemanager kunnen zijn. Zeker niet als zij ook nog zelf uitvoerend werk moeten verrichten”. “Ik heb overigens ook nog nooit een cijfer gekregen dat er zoveel meldingen open staan voor frequent verzuimgesprekken”.	“Ja ik vraag me eigenlijk af wat is het? Wat bedoel je ermee?” “Ik denk dat ik zelf regie heb over hoe ik de verzuim aanpak. Maar ik heb niet bewust meegekregen dat er een verandering heeft plaatsgevonden” “Ik heb geen contact met de bedrijfsarts. Ik krijg wel eens een verslag terug en dan lees ik dat en volg ik het op. Het is zijn expertise, niet de mijne”. “Als je vraagt doe je wel eens dingen om het verzuim te verminderen. Nee daar heb ik geen tijd voor. Maar ik heb wel tijd om alle taken die ik krijg af te ronden”. “Ik heb laatst nog iemand gestuurd voor een preventief spreekuur bij de bedrijfsarts. Maar een bedrijfsmaatschappelijk werkster en de arbeidsdeskundige is mij niet bekend”.

VERZUIMGESPREKKEN

	Respondent 1	Respondent 2	Respondent 3	Respondent 4	Respondent 5	Respondent 6
	“Ik voer in mijn rol als casemanager de frequent verzuimgesprekken. De HRM-aanspreekpunten voerden de eerste vier weken gesprekken met de zieke medewerker”. “Wij zijn overgegaan op zelfsturende teams dus wij voeren geen beoordelings- en functioneringsgesprekken meer”. “Verzuim wordt niet standaard in overleggen besproken. Alleen op uitnodiging van het team wordt er een specialist voor het overleg uitgenodigd, maar volgens mij gebeurt dit nauwelijks tot nooit.	“Wat ik het lastige vind zijn de frequent verzuimgesprekken. Daar word ik toe opgeroepen, maar ik betrap mezelf erop dat ik dat niet altijd doe”. “Ik bespreek het verzuim niet periodiek met elke medewerker. Verzuim wordt wel besproken in jaarlijkse beoordelings- en functioneringsgesprekken , maar dan gaat het vooral over het verleden”. “Ik heb nauwelijks preventieve verzuimgesprekken met medewerkers. Vaak zie ik het verzuim niet aankomen”. “Elke 6 weken wordt het verzuim van de afdeling met een HR-adviseur besproken”.	“Als iemand een paar keer er niet is, dan plan ik niet een officieel een verzuimgesprek in, maar dat doe ik gewoon vanuit de mensenkant”. “Het gebeurt mij zelden tot nooit dat ik een melding krijg van het systeem en dat ik nog niet met die persoon heb gesproken”. “Ik bespreek verzuim wanneer ik het signaleer, maar ook in functioneringsgesprekken”.	“Als iemand wat stiller is of ik heb het idee dat die niet lekker in zijn vel zit, dan roep ik hem gewoon op kantoor en gaan we eten zitten”. “Ik vind het voeren van verzuimgesprekken heel moeilijk. Ik heb nu niemand, maar die gaat 30 juni met de fut. Wat moet ik nou zeggen tegen zo iemand? Dus als ik zo een melding krijg vink ik hem aan, maar ik doe er niets mee”. “Er zit te weinig structuur in reguliere gesprekjes.	“Toen ze 3/4 had ziekgemeld is de casemanager het gesprek aan gegaan. Ik heb er verder geen gesprek mee gehouden”. “Nee, ik ga eigenlijk geen gesprek aan met de medewerker als ik het idee heb dat er iets is”.	“Ik bespreek pas verzuim als medewerkers zich ziekmelden, niet eerder.
	Respondent 7	Respondent 8	Respondent 9	Respondent 10	Respondent 11	Respondent 12
	“Wat ik zelf wel lastig vind na al die jaren. Je kent je pappenheimers en je hebt gewoon een paar mensen die bovengemiddeld ziek zijn. Ik ben zelf de afgelopen 7 jaar 2 keer	“Ik krijg regelmatig een melding van het systeem dat ik een frequent verzuimgesprek moet voeren. Naast dat het veel tijd kost, vind ik het lastig	“In de jaargesprekken wordt verzuim sowieso besproken. En ook wel tussendoor. Als medewerkers meer dan drie keer ziek zijn, dan moet ik zo een gesprekje	“Met langdurige verzuimgevallen plan ik echt een koffiemomentje in. Als ik dit niet inplan, dan vergeet ik het. Ik leg de gesprekken niet altijd vast. Misschien moet ik	“Ik voer niet de verzuimgesprekken. Maar dat verloopt hier op de afdeling wel heel losjes. En dan met name voor het kortdurend verzuim.	“Nu krijg ik ook een melding van een frequent verzuimgesprek. Maar dat vind ik nog wel lastig. Want wat ga ik met die mensen bespreken als ik

	ziek geweest. En dan vind ik het lastig om het gesprek aan te gaan met medewerkers die dan 4 keer in 1 jaar ziek zijn geweest”. “Ik vind een functioneringsgesprek een mooi moment om verzuim te bespreken en als ik het gevoel krijg als het niet klopt”. “Als mensen echt hoesten en proesten dan zeg ik wel van wat doe jij hier ga lekker naar huis”. “Nee, ik heb nog nooit een training over verzuimgesprekken gehad”.	om zo een gesprek aan te gaan met een medewerker”. “Het is toch een soort van confronterend en de medewerkers reageren soms ook wel verongelijk. Alsof je ze op het matje roept. En ook heel vaak weet ik al wat er aan de hand is. Dus dan zie ik het nu niet helemaal van zo een gesprek”. “Nee, ik heb nog nooit een training gehad”. “Ik heb niet structureel een gesprekje met de medewerkers”.	voeren, maar ik moet wel eerlijk toegeven dat ik daarin wat pragmatischer ben. Als ik weet dat er binnenkort zo een jaargesprek plaatsvindt, dan voeg ik dat samen. En als ik weet dat iemand reuma heeft, dan ga ik niet elke keer zo een gesprek voeren”. “Maar wat nog wel lastig is, is wat er nou wel allemaal gevraagd mag worden en niet. Ik mag niet vragen wat er aan de hand is of wanneer diegene verwacht terug te zijn”. “Soms heb ik er geen tijd voor en dan schiet het er een beetje bij in”. “Ik heb nog nooit een training gehad over het voeren van verzuimgesprekken”.	daarin wel wat meer aan doen”. “Nee, ik voer niet formeel frequent verzuimgesprekken. Dus deze komen niet in het systeem terecht”. “Ik vind het zo overdreven. Ik weet toch al wat er met de medewerker aan de hand is. Dus dan spreek ik de medewerker soms wel aan, maar dan gewoon in de wandelgangen”.	Bij het langdurend verzuim weten leidinggevenden vaak wel dat er actie moet worden genomen, maar bij kortdurend verzuim wordt er nauwelijks tot geen actie ondernomen”. “Ik zie het in de praktijk niet veel gebeuren dat zulke gesprekken worden gevoerd”.	de oorzaak al weet van het verzuim?” “De eerste altijd wel. Als iemand daarna weer ziek is, wat ga ik dan nog extra bespreken? Ik heb bij nog niemand een tweede officiële frequent verzuimgesprek gevoerd”. “Vorige keer had ik iemand doorgestuurd naar een preventief consult voor de bedrijfsarts. Als ik merk dat iemand op z’n tandvlees loopt dan ga ik wel een gesprekje aan”. “Ik heb niet standaard met iedereen een gesprekje. En het verzuim wordt dan ook niet standaard besproken”. “Nee, nog nooit een training gehad”.
--	--	--	--	---	---	---

VERZUIMPROTOCOL

	Respondent 1	Respondent 2	Respondent 3	Respondent 4	Respondent 5	Respondent 6
	“Collega’s mogen zich ziek melden via de app, e-mail of telefoon”. “Ik denk dat er aanspreekpunten bij zijn die een appje terug sturen en zeggen: ‘joh vervelend beterschap’. En ik denk dat erbij zijn die daadwerkelijk contact opzoeken. Ik krijg niet de indruk dat zij het protocol volgen. Ik denk niet dat iedereen de juiste skills heeft om uit te vragen en door te vragen”.	“Ik volg het verzuimprotocol goed op. De medewerkers moeten zich telefonisch bij mij afmelden”. “Je hebt altijd dat er eentje tussendoor schiet en die mij een appje stuurt. Het verzuimprotocol zegt dat ik dezelfde dag nog terug moet bellen, maar soms heb ik het daar te druk voor en reageer ik met een appje en bel ik later die week terug”.	“Meestal melden medewerkers zich ziek via de app. Eigenlijk zeg ik alleen gewoon beterschap. Ik ga niet dezelfde dag of twee dagen later bellen”. “Medewerkers melden zich zowel bij mij, als bij mijn ondersteuner ziek en herstel”.	“Medewerkers bellen mij of mijn ondersteuner als ik er niet ben. Vorige keer werd ik geappt, maar ik heb laten blijken dat dat niet de bedoeling is. Bellen is toch net weer die drempel”. “Ik maak geen vervolg afspraak. Dat vind ik zo een onzin. Ik ga uit van het goede in een mens”. “Het verzuimprotocol is wel eens uitgelegd, maar een training nee”.	“In principe zou je na een week op moeten bellen om te vragen hoe het gaat en of het werk deels kan worden uitgevoerd”. “Ik zou wel het initiatief moeten nemen dat ik nu een week weer op bel, maar dat heb ik nog niet echt gedaan”.	“In het begin meldde mensen zich specifiek bij mij ziek, maar om het eigenaarschap te vergroten doet één iemand van het team de ziekmeldingen”. “We hadden eerst de afspraak dat het alleen per app ging, maar sinds kort hebben we afgesproken dat het per app of meer telefoon kan en dat de persoon die de ziekmeldingen doet, hij diezelfde dag nog contact opneemt met de medewerker”.
	Respondent 7	Respondent 8	Respondent 9	Respondent 10	Respondent 11	Respondent 12
	“Over het algemeen is de regel dat zij mij opbellen. Op mijn vrije dag bellen zij mijn secretaresse en bel ik ze de volgende dag terug. Soms appen ze mij ook en dan stuur ik een appje terug”.	“Over het algemeen heb ik wel de regel dat ze mij moeten bellen. Maar aangezien ik soms best druk ben, mogen ze dan een voicemail achterlaten of mij persoonlijk appen. En volgens mij moet ik dan diezelfde dag nog contact opnemen met de medewerker, maar dat doe ik niet altijd. Ik vertrouw mijn medewerkers wel als ze zeggen dat ze ziek zijn”.	“Mensen melden zich telefonisch ziek bij hun senior. De senior voert dan het telefoongesprek en vraagt ook wel door. Vervolgens geeft de senior het door aan mijn secretaresse en die voert het in het systeem. Ze zetten mij wel altijd in de cc, dus ik ben er dan wel van op de hoogte”. “Na één week neem ik de ziekmelding over. En als we vanaf het begin al	“Ik weet dat de verzuimdrempel hoger is als medewerkers zich bij hun leidinggevenden telefonisch ziek moeten melden. Maar dat gebeurt hier in de praktijk niet altijd. Er zijn medewerkers die een appje sturen met alle inhoud er al in. Dan ga ik ze niet nog eens opbellen om te controleren of het wel klopt. Maar als het dan langer duurt dan een	“Ik weet wel dat deze er is, maar ik kan je niet zeggen wat er precies in het verzuimprotocol staat”. “Ik ga het daar echt niet met hun over hebben, dat moeten ze maar zelf regelen”.	“Ik weet dat er ergens een protocol is, maar ik ken hem niet uit mijn hoofd”. “Soms gaat het wel via de app of via collega’s en dan breng ik het weer even dat ze mij echt persoonlijk moeten bellen of berichten als ze mij niet kunnen bereiken”. “Als iemand mij een appje stuurt met ik heb migraine dan ga ik daarna

		“Dan vraag ik meestal wat ze hebben en wanneer ze weer denken aan het werk te gaan”. “Ik spreek ook niet af wanneer ik weer contact opneem. Als de mensen zelf al aangeven dat ze binnen één week al terug zijn dan ga ik niet terug bellen”.	verwachten dat de ziekmelding langdurig is dan pak ik hem gelijk op”.	week, dan neem ik wel contact op”. “Als iemand zich bij mij ziek meldt, dan geef ik dat door aan mijn secretaresse en zij zet het in het systeem”.		niet meer bellen. Soms doe ik het wel, dan bel ik aan het eind van de middag om te vragen hoe gaat het”.
--	--	---	--	--	--	---

	Respondent 1	Respondent 2	Respondent 3	Respondent 4	Respondent 5	Respondent 6
Systemen	“De systemen niet altijd even gebruiksvriendelijk. Er zitten veel kinderdingen in en de systemen communiceren niet optimaal met elkaar”. “Ik heb wel eens een training gehad, maar dat is aan het begin geweest. Aan een nieuwe training zou ik zeker deelnemen”. “Er zijn nog veel tips en handigheden die onbekend zijn voor de leidinggevendens”.	“In het systeem kan je notities zetten en van alles. Ik weet geeneens precies wat, wat is. Ik zet na een gesprek 4/5 zinnen erin. Dan zit het tenminste in het systeem en of het nou op de goede plek zit”. “Er zijn wel heel veel meldingen en ik negeer sommige dingen ook. Ik doe niet alles wat het systeem vraagt. Als ik inschat dat het een langdurig ziektegeval wordt dan houd ik het netjes bij. Als ik inschat dat de medewerker binnen 6 weken weer terug aan het werk is dan ben ik er wat lakser in”	“Als iemand langdurig ziek is moet je in principe al die formulieren invullen. Wat ik wel doe, ik bewaar alle mail- en appwisselingen met mensen. Dat vul ik dan in één keer in en dan ga ik in overleg met de adviseur Arbo & gezondheid en vraag ik of het zo goed is”. “Met de meldingen doe ik allemaal niets. Dat vind ik allemaal zo een geneuzel”. “Systemen moeten niet leidend worden en dat is nu wel het geval”.	“Als ik Youforce open staat er een tegel met ‘verzuim’. Dan zou je denken daar moet ik zijn om iemand ziek te melden, nouja niet dus”. “Ik meld diegene gewoon ziek en ik zet er verder niets bij. Ik zet wel in mijn schaduwlijstje wat ze dan hebben, omdat ik voor mijzelf dat wil bijhouden”.	“Ik heb voornamelijk te maken met mensen ziek- en beter melden. Verder hoeft ik niet zoveel in het systeem te zijn”.	“Waarschijnlijk is de Verzuimmanager een lastig systeem om mee te werken. Aangezien wij als HRM-aanspreekpunten alleen de eerste 4 weken verantwoordelijk zijn, hebben wij die tegel Verzuimmanager niet”.
	Respondent 7	Respondent 8	Respondent 9	Respondent 10	Respondent 11	Respondent 12
	“De meldingen in het systeem laat ik staan. 1 keer in de zoveel tijd vul ik dan in wat er met diegene aan de hand is”. “Ik houd ook stiekem een schaduwdocument bij. Ik weet dat dat niet mag, maar ik doe het toch want dan kan ik zaken gewoon snel opzoeken”.	“Als ik nu het systeem open staan er denk ik zo een 40 meldingen open. Ik krijg elke keer weer een melding dat ik contact moet opnemen met de medewerker en dan weer dit formulier dan weer dat formulier”. “Om eerlijk te zijn houd ik een Excel lijstje bij. Ik heb 50 tot 60 medewerkers en ik kan niet onthouden wie	“Nou aan het begin wel. Nu pak ik eruit waarvan ik denk dat het nodig is”. “Ik heb nog nooit zo een dergelijke training gehad over het systeem”	“Teveel meldingen denk ik. In het systeem zie je dat je voor iedereen een verzuimgesprek nodig is. Nou dat is in de praktijk niet zo. Maar aan de andere kant houdt het je ook wel weer wakker”. “Nee, eigenlijk krijg ik nooit een bericht dat er meldingen open staan”.	“Ik heb bij mijn vorige werkgever ook met het systeem Youforce gewerkt en ik vind het een heel fijn systeem. Maar ik moet wel eerlijk bekennen dat het aan het begin niet een heel gemakkelijk systeem is. De module verzuimmanager is wel echt heel lastig. En als je niet zo veel langdurig zieke hebt, dan moet je elke keer weer puzzelen	“Ik vind het wel handig. Anders vergeet ik het misschien. Ik zie het als ondersteuning en niet echt als last”. “Ik schrijf op wat ik denk dat ik op mag schrijven. Ik schrijf niet te veel inhoudelijke dingen op, maar of ik het goede opschrijf, geen idee”.

	“Nou als het systeem erom vraagt dan zet ik de oorzaak erin. Maar dan zet ik er in wat de medewerkers mij vertellen”. “1 keer heb ik uitgelegd gekregen over het systeem, maar in de vorm van een presentatie”.	wat heeft en wie wanneer ziek was. Ik het systeem kan ik hier geen makkelijk overzicht uitdraaien, tenminste niet waarvan ik op de hoogte ben”. “Het is mij wel eens uitgelegd, maar een training nee”.		“Ik vermeld wat de medewerker mij vertelt. Maar ik gebruik ook wel vaak de termen van de bedrijfsarts. Dus ik heb me nog niet echt aangepast aan de nieuwe wet”.	hoe alles nou ook alweer zat. Als leidinggevende moet je dit dan allemaal invullen en dat moet dan ook goed gebeuren anders kan dit weer gevolgen hebben voor het verdere verloop.	“Nee, nog nooit een training gehad”.
--	---	---	--	---	---	---

Gewenste situatie

	Respondent 1	Respondent 2	Respondent 3	Respondent 4	Respondent 5	Respondent 6
	“HRM-aanspreekpunten trainen in wat ze kunnen en mogen vragen” “HR-adviseurs moeten samen met de Arbo & Gezondheid adviseurs langs de leidinggevendenden gaan om het eigen regiemodel uit te leggen en hen informeert, bijstuurt en bijschoolt”. “Verzuim staat niet standaard op de agenda, in geen enkel overleg. Dit zou naar mijn mening wel moeten. De teams worden dan ook gestimuleerd om een specialist uit te nodigen”. “Het verzuimprotocol aandragen aan de HRM-aanspreekpunten, slim gewoon doen”.	“Ik vind het wel voor mijzelf van belang dat ik beter moet inschatten of ik preventief iets kan doen”. “HRM kan wellicht medewerkers informeren over de huidige preventieve maatregelen in een werkoverleg”. “Het lijkt mij een goed plan om een verzuimtraining te doen met het geheel MT. Met name voor de complexe langdurige gevallen of hoe je überhaupt omgaat met een melding omgaat”.	“Minder formulieren, maar je zit vast aan de wettelijke formulieren dus daar kun je niet zoveel mee”. “Vroeger hadden we eens per half jaar met de Arbo & Gezondheid adviseur en de bedrijfsarts een overleg. Zij kwamen dan in het MT om over verschillende verzuimgevallen te praten. Hierdoor kon het management ook leren van elkaar. In het verleden kwamen zij hier nog wel voor langs maar de afgelopen 2/3 jaar zijn zij niet meer geweest”.	“Misschien zou een hele snelle doorloop van het systeem goed zijn in een presentatie van 1 of 2 uur. Gewoon eens aankaarten wat je wel en niet allemaal mag doen”. “Ik denk dat kortdurend verzuim heel erg bepaald wordt door de betrokkenheid en plezier in het werk”.	“In principe heb ik geen ondersteuning nodig. Als ik vragen heb dan ga ik altijd naar de casemanager”.	“Ik zou het wel fijn vinden als HRM meer contact opnemen met mij. Ik weet mijn weg wel te vinden, maar ik denk andersom niet”. “Ik zou het fijn vinden om af en toe eens met de adviseurs om de tafel te zitten. Wellicht kunnen zij aanschuiven bij een HRM-aanspreekpunt-overleg”. “Ik heb vanaf het begin al het idee dat de HRM-aanspreekpunten niet op één lijn liggen. De één neemt de taak van het gesprekken voeren wel op zich en de andere niet. Dit is ook lastig voor de medewerkers, want die weten ook niet wat ze nou kunnen verwachten”.
	Respondent 7	Respondent 8	Respondent 9	Respondent 10	Respondent 11	Respondent 12
	“Wat ik lastig vind is dat het systeem dan zegt frequent gesprek, maar dan kun je niet meer zien wanneer de medewerker nou allemaal ziek was”.	“Ja absoluut, dat zou ik heel fijn vinden om af en toe met een Arbo adviseur te spreken”.	“Bij langdurig verzuim dan gaat er ontzettend veel papierwerk in zitten en het zou wel fijn zijn als ze daarin kunnen ontzorgen”.	“Zodra er twee handtekeningen op komen dan kan het naar HR om ingescand te worden en op de goede plek te zetten”.	“Eigenlijk, zeker als het voor een leidinggevende de eerste keer is dat hij zo een formulier invult, moet hij daarbij geholpen worden door HR. Iemand	“Als ik voor bepaalde gesprekken sta dan vind ik het denk ik wel fijn om het hierover met een expert te hebben”

	“Wat wij wel willen promoten is dat er achterwacht is. Dus dat wanneer iemand ziek is, dat diegene ook ziek kan zijn en dat de werkdruk niet heel goed is als diegene terugkomt. “De sfeer is heel belangrijk, maar ook de contacten op het tweelinghuis”. “Dat mensen hun tijd vrij mogen indelen, thuis kunnen werken en meer autonomie hebben. Hier zijn zij vrij om het eigen werk in te delen en dit vergroot ook de betrokkenheid”.	“Ik zou het misschien wel fijn vinden dat bij zo een complex geval dat iemand van HRM er dan bij zit”. “Dat HRM mij ondersteunt waar nodig en dat niet ik bij hun hoef aan te kloppen, maar dat zij af en toe zelf initiatief nemen tegenover mij. Ook lijkt het mij wel handig om een soort van tips te krijgen met wat wel/niet te vragen in een verzuimgesprek en tips met het systeem”.	“Bijvoorbeeld bij de belastingformulieren moet het salaris ingevuld worden et cetera. Dat is allemaal informatie dat HRM ook heeft en al kan invullen”. “En ik denk ook wel het meedenken wanneer iemand langdurig ziek is. Want nu moet ik 9 van de 10 keer contact opnemen” “Zonder dat het echt langdurig wordt wel ja. Het hoeft van mij geen standaard casuïstiek bespreking te zijn, maar een training ja”.	“De teamleiders niet en het zou nog wel eens goed zijn als zij een training krijgen”.	van HR moet dan samen met de leidinggevende het formulier invullen en zeggen wat er op welke plek moet komen zodat het dossier volledig is” “Maar als er iemand beschikbaar is die naar jou als leidinggevende toe komt om te zeggen dit moet je daar invullen, dat daar en dit is de volgende stap zou dat voor het proces heel handig zijn”.	“De half jaarlijkse update over de ontwikkelingen op de HRM afdeling zoals de preventieve maatregelen. Daarnaast een soort gesprek waarin complexe verzuimgevallen worden besproken met wat vraag je nou en wel en niet”.
--	--	---	--	--	--	--

BIJLAGE 5 BEREKENINGEN IMPLEMENTATIEPLAN

Gemeentesecretaris en directeur Servicepunt71 verdienen gemiddeld €5.000 euro per maand.

€5.000 X 12 maanden = €60.000

€60.000 / 52 weken = €1.153,85

€1.153,85 / 40 uur = **€28,85 per uur**

Een HR-manager en afdelingsmanager verdienen gemiddeld €4.500 euro per maand.

€4.500 X 12 maanden = €54.000

€54.000 / 52 weken = €1.038,46

€1.038,46 / 40 uur = **€25,97 per uur**

Een Arbo & Gezondheid adviseur, een sr-HR-adviseur, en een HR-beleidsadviseur verdienen gemiddeld €3.600 euro per maand.

€3.600 X 12 maanden = €43.200

€43.200 / 52 weken = €830,77

€830,77 / 40 uur = **€20,77**

Een HR-adviseur, leidinggevende, Medewerker Ontwikkeling en Mobiliteit, financieel medewerker en een grafisch ontwerper verdienen gemiddeld €3.200 euro per maand.

€3.200 X 12 maanden = €38.400

€38.400 / 52 weken = €738,46

€738,46 / 40 uur = **€18,46 per uur**

5.1 IMPLEMENTATIE 'HET GESPREK'

Berekening kosten implementatie 1

Campagne			
Actie	Betrokkenen	Aantal uur	Kosten
Bestuur (vier gemeentesecretarissen en directeur van Servicepunt71) overtuigen en informeren.	HR-manager en een Arbo & Gezondheid adviseur	1 uur	1 X €25,97 en 1X €20,77
Werkgroep overtuigen, informeren en starten.	Twee Arbo & Gezondheid adviseurs	2 X Half uur = 1 uur	2 X €20,77
Plan van aanpak maken	Werkgroep = twee Arbo & Gezondheid adviseurs, sr-HR-adviseur en HR-adviseur	1 uur	2 X €20,77 1 X €20,77 1 X €18,46
Ontwerp maken voor folders, flyers en posters.	Grafisch ontwerper van de HRM-afdeling	2 uur	2 X €18,46
Ontwerp bespreken en eventueel aanpassen.	Grafisch ontwerper met projectgroep	1,5 uur	1,5 X €18,46 3 X €20,77 1,5 X €20,77 1,5 X €18,46
Artikel schrijven voor nieuwsblad en intranet.	Bestuur	1 uur	5 X €28,85
Folders, flyers en posters verspreiden over locaties.	HR-adviseurs	1 uur per adviseur (8 adviseurs ongeveer)	8 X €18,46
Informatiebijeenkomst maken.	Eén bestuurslid en twee Arbo & Gezondheid adviseurs.	2 uur	2 X €28,85 4 X €20,77
Informatiebijeenkomst presteren en aanvullingen verwerken.	Eén bestuurslid en twee Arbo & Gezondheid adviseurs.	2 uur	10 X €28,85 4 X €20,77
Informatiebijeenkomsten houden.	Bestuurslid, afdelingsmanager en Arbo & Gezondheid adviseur	1 uur per bijeenkomst. Ongeveer 50 bijeenkomsten. 1000 medewerkers en 66 leidinggevenden volgen de bijeenkomst.	50 X €28,85 50 X €25,97 50 X €20,77 1000 X €15,58 66 X €18,46
Evaluatie implementatie.	Werkgroep	Totaal 15 uur	30 X €20,77 15 X €20,77 15 X 16,46
			Totaal: €22.918,52

Academie71			
Actie	Betrokkenen	Aantal uur	Kosten
Bestuur overtuigen en informeren.	HR-manager en een Arbo & Gezondheid adviseurs	1 uur	1 X €25,97 en 1X €20,77
Werkgroep overtuigen, informeren en starten.	Twee Arbo & Gezondheid adviseurs	1 uur	2 X €20,77
Plan van aanpak maken	Werkgroep = Arbo & Gezondheid adviseur, sr-HR-adviseur, HR-adviseur en een medewerker Ontwikkeling en Mobiliteit	1 uur	1 X €20,77 1 X €20,77 1 X €18,46 1 X €18,46
Soorten trainingen inventariseren.	Werkgroep	2 uur	2 X €20,77 2 X €20,77 2 X €18,46 2 X €18,46
Beslissen welke trainingen permanent aanbod worden.	Werkgroep	1 uur	1 X €20,77 1 X €20,77 1 X €18,46 1 X €18,46
Medewerkers zoeken en overtuigen die trainingen gaan geven.	Werkgroep	2 uur	2 X €20,77 2 X €20,77 2 X €18,46 2 X €18,46
Trainingen maken.	Trainers	4 uur (ongeveer 5 trainers)	20 X €20,77
Trainingen presenteren aan de werkgroep.	Trainers	1 uur (5 x)	5 X €20,77 1 X €20,77 1 X €20,77 1 X €18,46 1 X €18,46
Aanbod op Academie71 zetten.	Medewerker Ontwikkeling en Mobiliteit	1 uur	1 X €18,46
Afdelingsmanagers persoonlijk informeren.	Bestuur	Half uur X 40 = 20 uur	20 X €28,85
Leidinggevend en informeren via de mail.	Bestuur	1 uur	5 X €28,85
Leidinggevend persoonlijk informeren.	Afdelingsmanagers en HR-adviseurs	Half uur 77 leidinggevend en	39 X €25,97 39 X €18,46 39 X €18,46
Evaluatie implementatie	Werkgroep	10 uur	40 X €20,77
			Totaal: €5.179,97

Beoordelen en belonen			
Actie	Betrokkenen	Aantal uur	Kosten
Bestuur overtuigen en informeren.	HR-manager en een Arbo & Gezondheid adviseurs	1 uur	1 X €25,97 en 1X €20,77
Vaststellen beoordelingscriteria.	Bestuurslid, sr-HR-adviseur en Arbo & Gezondheid adviseur	1 uur	1 X €28,85 1 X €20,77 1 X €20,77
Vaststellen beloning en consequentie.	Bestuur, sr-HR-adviseur en een financieel medewerker	1 uur	1 X €28,85 1 X €20,77 1 X €18,46
Beoordelingscriteria, beloningen en consequenties bespreken en eventueel aanpassen	Bestuurslid, sr-HR-adviseur en Arbo & Gezondheid adviseur	1 uur	1 X €28,85 1 X €20,77 1 X €20,77
Afdelingsmanagers persoonlijk informeren	Bestuur	Half uur X 40 = 20 uur	20 X €28,85
Leidinggevend en medewerkers overtuigen en informeren	Bestuur	Bestuur per lid 6 uur 1000 medewerkers en 77 leidinggevend en 1 uur.	24 X €28,85 1000 X €15,58 77 X €18,46
Uitgekeerde beloning of consequentie goedkeuren	Arbo & Gezondheid adviseur en financieel medewerker	15 uur	15 X €20,77 15 X €18,46
Evaluatie implementatie	HR-manager en een Arbo & Gezondheid adviseurs	10 uur	10 X €25,97 10 X €20,77
			Totaal: €19.582,27

De kosten voor de gehele implementatie van 'het gesprek' zijn:
 €22.918,52 + €5.179,97 + €19.582,27 = **€47.680,76**

Berekening baten implementatie 1

Een ziek medewerker kost gemiddeld 250 euro per dag. Dit zijn alle kosten bij elkaar.

€47.680,76 / 250 = 190,7 dagen

Dit zijn ongeveer 6 maanden.

5.2 IMPLEMENTATIE BELEID VERTALEN NAAR WERKBARE PROCESSEN

Berekening kosten implementatie 2

Proces audit			
Actie	Betrokkenen	Aantal uur	Kosten
Bestuur overtuigen en informeren.	HR-manager, HR-beleidsadviseur en een Arbo & Gezondheid adviseur	1 uur	1 X €25,97 1 X €20,77 1 X €20,77
Werkgroep overtuigen, informeren en starten.	HR-manager, HR-beleidsadviseur en een Arbo & Gezondheid adviseur	1 uur	1 X €25,97 1 X €20,77 1 X €20,77
Plan van aanpak maken.	Werkgroep = HR-beleidsadviseur, Arbo & Gezondheid adviseur, sr-HR-adviseur en twee HR-adviseurs	1 uur	1 X €20,77 1 X €20,77 1 X €20,77 2 X €18,46
Voorbereiden van de proces audit: - Het doel vaststellen - Doelgroep vaststellen - Opstellen vragenlijst - Opstellen programma	Werkgroep	3 uur	3 X €20,77 3 X €20,77 3 X €20,77 6 X €18,46
Informeren van de doelgroep	Bestuur en afdelingsmanagers	30 uur	30 X €28,85 30 X €25,97
Uitvoeren proces audit: - Onderzoek (interviews, meelopen, observeren) - Conclusies trekken - Tekortkomingen en verbetermogelijkheden formuleren - Evalueren met de doelgroep	Werkgroep	250 uur 40 leidinggevenden x 1 uur 50 medewerkers x 1 uur	250 X €20,77 250 X €20,77 250 X €20,77 500 X €18,46 40 X €18,46 50 X €15,58
Herschrijven van de processen.	HR-beleidsadviseur	20 uur	20 X €20,77
Herschreven processen evalueren met de doelgroep.	Werkgroep	15 uur	15 X €20,77 15 X €20,77 15 X €20,77 30 X €18,46
Follow-up van de audit: - Bewaking implementatie - Controle effectiviteit	Werkgroep	20 uur	20 X €20,77 20 X €20,77 20 X €20,77 40 X €18,46
			Totaal: €32.389,89

Berekening baten implementatie 2

Een ziek medewerker kost gemiddeld 250 euro per dag. Dit zijn alle kosten bij elkaar.

€32.389,89 / 250 = 129,56 dagen

Dit is een krappe 4,5 maand.

5.3 IMPLEMENTATIE PROACTIEVE HRM-AFDELING

Berekening kosten implementatie 3

Structuur periodieke overleggen			
Actie	Betrokkenen	Aantal uur	Kosten
Informeren en overtuigen HR-adviseurs.	HR-manager	2 uur	2 X €25,97
Vaste agenda maken voor de periodieke overleggen.	HR-manager, een sr-HR-adviseur en een HR-adviseur	2 uur	2 X €25,97 2 X €20,77 2 X €18,46
Training verzuimcijfers lezen en uitleggen maken en geven.	Arbo & Gezondheid adviseur	8 uur + 8 adviseurs die training volgen van 1 uur	8 X €20,77 8 X €18,46
Beoordelen van HR-adviseurs op het voeren van periodieke overleggen.	HR-manager	20 uur	20 X €25,97
Evalueren implementatie.	HR-manager, sr-HR-adviseur en Arbo & Gezondheid adviseur	7 uur	7 X €25,97 7 X €20,77 7 X €20,77
			Totaal: €1.488,15

Cultuurverandering			
Actie	Betrokkenen	Aantal uur	Kosten
Bestuur overtuigen en informeren.	HR-manager	1 uur	1 X €25,97
HRM-afdeling informeren.	HR-manager en directeur Servicepunt71	2 uur	2 X €25,97 2 X €28,85
Urgentie bij de HRM-afdeling veroorzaken.	HR-manager	4 uur	4 X €25,97
Missie en visie uitdragen.	HR-manager	2 uur	2 X €25,97
Korte termijn successen creëren.	HR-manager	3 uur	3 X €25,97
Verduidelijken rol- en taakverdeling HRM-afdeling.	HR-manager + van elk team een vertegenwoordiger (7)	25 uur	25 X €25,97 175 X €20,77
Controle effectiviteit proactieve rol.	HR-manager	15 uur	15 X €25,97
Evaluatie implementatie.	HR-manager en directeur Servicepunt71	3 uur	3 X €25,97 3 X €28,85
			Totaal: €5.207,35

Berekening baten implementatie 3

Een ziek medewerker kost gemiddeld 250 euro per dag. Dit zijn alle kosten bij elkaar.

€5.207,35 / 250 = 21 dagen

.