

# Ziekteverzuim onder de loep

**De aanpak van ziekteverzuim bij  
Bureau Interne Dienstverlening en Bureau Huisvesting**

|                    |                                                                     |
|--------------------|---------------------------------------------------------------------|
| Auteur:            | Naomi Soplantila                                                    |
| Opdrachtgever:     | Wim Vermeulen                                                       |
| Adres:             | Politie Haaglanden<br>Burg. Patijnlaan 35<br>Den Haag               |
| Docentbegeleider:  | Martijn Scheen                                                      |
| Medebeoordelaar:   | Karin van den Bosch-van<br>Knotsenburg                              |
| Afstudeerprofiel:  | FM & Innovatie                                                      |
| Opleiding:         | Facility Management                                                 |
| Instelling:        | Haagse Hogeschool<br>Johanna Westerdijkplein 75<br>2521 EN Den Haag |
| Onderzoeksperiode: | Januari tot juni 2004                                               |

### **Auteursreferaat**

In dit rapport worden maatregelen geadviseerd met betrekking tot de aanpak van **ziekteverzuim**, waardoor de **kwaliteit** van de **facilitaire diensten** verhoogd wordt. Dit onderzoek is uitgevoerd bij Bureau Interne Dienstverlening en Bureau Huisvesting binnen **Politie Haaglanden**.

In dit rapport wordt een beschrijving gegeven van het onderzoek en de adviezen die daaruit voortvloeien. De belangrijkste adviezen zijn het opzetten van een **verzuimbeleid**, het optimaliseren van de **kwaliteit van de arbeid** (met name de **arbeidsverhoudingen**) en het ontwikkelen van een positieve **verzuimcultuur** waarbij het verhogen van de **verzuimdrempel** een onderdeel is.

Daarnaast wordt er een implementatietraject geadviseerd en is er een overzicht opgenomen van de kosten en baten die de adviezen met zich meebrengen.

In de bijlagen: organogrammen, **enquête**, **interview**, **benchmarking**, **verzuimcijfers**.

### **Indexreferaat**

FM, scriptie, verzuim, ziekteverzuim, kwaliteit, facilitaire diensten, politie, overheid, verzuimbeleid, verzuimcultuur, enquête, interview, benchmarking, verzuimcijfers, arbeidssatisficatie, arbeidsomstandigheden.

## Managementsamenvatting

Bureau Interne Dienstverlening en Bureau Huisvesting ondersteunen het primaire proces van Politie Haaglanden. Dit doen zij door de volgende diensten aan te bieden: documentaire informatievoorziening, interieurverzorging, gebouwenbeheer, grafische vormgeving, inkoop, materiële ondersteuning, kleding, uitrusting en wapenbeheer, beheersondersteuning en restauratieve voorzieningen.

De aanleiding voor dit onderzoek is het feit dat de twee onderzochte bureaus een hoog verzuimpercentage hebben, waardoor de kwaliteit van de diensten negatief beïnvloed wordt. Om inzicht te krijgen in de huidige situatie met betrekking tot ziekteverzuim en kwaliteit binnen de bureaus is er een onderzoek uitgevoerd, bestaande uit interviews, enquêtes, een technische meting, benchmarking en theoretisch onderzoek.

Uit de technische meting, waarbij gekeken wordt naar de verzuimcijfers van het jaar 2003, blijkt dat er knelpunten zitten in arbeidsomstandigheden, arbeidsvoorwaarden, arbeidsverhoudingen, arbeidsinhoud, persoon, organisatie en maatschappij.

Uit de resultaten van het onderzoek blijkt dat verzuimbeleid, aandacht, respect, leidinggevend en cultuur de kernwoorden zijn rondom de aanpak van ziekteverzuim binnen een organisatie.

De belangrijkste conclusies en aanbevelingen die uit het onderzoek naar voren zijn gekomen, zijn:

- Er is geen eenduidig verzuimbeleid binnen Politie Haaglanden aanwezig. Er wordt geadviseerd aan de Arbo-dienst om een verzuimbeleid op te stellen waarin preventief, drempelverhogend en curatief gewerkt wordt.
- De kwaliteit van de arbeid binnen Bureau Interne Dienstverlening en Bureau Huisvesting is nog niet optimaal. Geadviseerd wordt om voornamelijk in te spelen op de arbeidsverhoudingen binnen de bureaus. Voor een manager van ondersteunende diensten is het extra belangrijk om veel aandacht te geven aan zijn of haar medewerkers.
- De verzuimcultuur binnen Bureau Interne Dienstverlening en Bureau Huisvesting heeft een omslag nodig. Geadviseerd wordt om de verzuimdrempel te verhogen en een verzuimcultuur onderzoek door TNO uit te laten voeren
- De kwaliteit van de diensten wordt negatief beïnvloed door het ziekteverzuim. Een van de belangrijkste aspecten is dat de klantgerichtheid afneemt. Geadviseerd wordt om alle aanbevelingen op te volgen, waardoor ziekteverzuim wordt verlaagd en de kwaliteit van de diensten verhoogd wordt.

Met het beantwoorden van de probleemstelling:

*Hoe kan het verzuim van Bureau Interne Dienstverlening en Bureau Huisvesting worden verlaagd en laag blijven door middel van het invoeren van structurele maatregelen met als gevolg een hogere kwaliteit van de diensten?* zijn tevens de doelstellingen van het onderzoek gerealiseerd: het geven van adviezen met als gevolg:

- Begin 2006 een zichtbare en meetbare verlaging van het ziekteverzuim met het daaraan gekoppeld financieel voordeel;
- Een hogere kwaliteit van de diensten binnen Bureau Interne Dienstverlening en Bureau Huisvesting.

## Voorwoord

Dit adviesrapport is geschreven voor Politie Haaglanden, met name voor Bureau Interne Dienstverlening en Bureau Huisvesting. Het betekent voor mij de afsluiting van vier leuke jaren aan de opleiding Facility Management aan de Haagse Hogeschool.

Hierbij wil ik graag Bureau Interne Dienstverlening en Bureau Huisvesting bedanken voor het geven van alle vrijheid en ondersteuning die nodig was om mijn onderzoek op een goede manier te kunnen uitvoeren. Tijdens mijn onderzoek zijn veel mensen van deze bureaus bereid geweest een bijdrage te leveren aan de totstandkoming van de resultaten van mijn afstudeeropdracht. Met name wil ik mijn opdrachtgever, Wim Vermeulen, bureauchef van Bureau Interne Dienstverlening en John Abbenhuis, Adviseur Facilitair Management van Bureau Huisvesting bedanken. Daarnaast wil ik graag Frans van Dort en Joke Huis in 't Veld van de Arbo-dienst hartelijk bedanken voor hun medewerking.

Tot slot wil ik hierbij mijn dank betuigen aan mijn docentbegeleider Martijn Scheen en medebeoordelaar Karin van den Bosch-van Knotsenburg voor hun hulp bij het opstellen van de scriptie.

Naomi Soplantila  
Den Haag, mei 2004

## Inhoudsopgave

|                                                                                   |           |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Inleiding.....</b>                                                             | <b>1</b>  |
| <b>Hoofdstuk 1    Methoden van onderzoek.....</b>                                 | <b>2</b>  |
| 1.1    Probleemanalyse .....                                                      | 2         |
| 1.1.1    Subprobleemstellingen .....                                              | 2         |
| 1.1.2    Afbakening .....                                                         | 3         |
| 1.2    Onderzoeksmodellen.....                                                    | 3         |
| 1.2.1    Belasting-en-belastbaarheidsmodel en het belasting-en-herstelmodel ..... | 3         |
| 1.2.2    Diagnosemodel.....                                                       | 4         |
| 1.3    Verantwoording onderzoeksmethoden: wat, waarom en hoe? .....               | 5         |
| 1.3.1    Vooronderzoek.....                                                       | 5         |
| 1.3.2    Deskresearch.....                                                        | 5         |
| 1.3.3    Benchmarking .....                                                       | 5         |
| 1.3.4    Technische meting .....                                                  | 6         |
| 1.3.5    Interviewen .....                                                        | 6         |
| 1.3.6    Enquêteren .....                                                         | 6         |
| <b>Hoofdstuk 2    Organisatieanalyse .....</b>                                    | <b>8</b>  |
| 2.1    Politie Haaglanden .....                                                   | 8         |
| 2.1.1    Visie, missie en doelstellingen.....                                     | 8         |
| 2.1.2    Organisatieontwikkeling.....                                             | 8         |
| 2.1.3    Structuur.....                                                           | 8         |
| 2.2    Bureau Interne Dienstverlening .....                                       | 9         |
| 2.2.1    Missie en doelstellingen.....                                            | 9         |
| 2.2.2    Ontwikkelingen.....                                                      | 9         |
| 2.3    Bureau Huisvesting .....                                                   | 10        |
| 2.3.1    Missie en doelstellingen.....                                            | 10        |
| 2.3.2    Ontwikkelingen.....                                                      | 10        |
| 2.4    Bedrijfscultuur binnen de bureaus .....                                    | 10        |
| <b>Hoofdstuk 3    Kwaliteit van diensten en ziekteverzuim.....</b>                | <b>12</b> |
| 3.1    Ziekteverzuim nader bekeken .....                                          | 12        |
| 3.1.1    Wit, grijs, zwart verzuim .....                                          | 12        |
| 3.1.2    Wetgeving .....                                                          | 12        |
| 3.1.3    Factoren die verzuim beïnvloeden .....                                   | 13        |
| 3.1.4    Aanpak van verzuim .....                                                 | 14        |
| 3.2    Inzoomen op ziekteverzuim.....                                             | 14        |
| 3.2.1    Nederland.....                                                           | 14        |
| 3.2.2    Rijksoverheid .....                                                      | 14        |
| 3.2.3    Politie Nederland.....                                                   | 14        |
| 3.2.4    Politie Haaglanden .....                                                 | 15        |
| 3.3    Ziekteverzuim bij facilitaire organisaties .....                           | 15        |
| 3.3.1    Facilitaire kenmerken .....                                              | 15        |
| 3.3.2    Leiderschap.....                                                         | 15        |
| 3.4    Wat is kwaliteit van diensten? .....                                       | 16        |
| 3.4    De gewenste situatie .....                                                 | 16        |
| 3.4.1    Verzuimbeleid.....                                                       | 17        |
| 3.4.2    Kwaliteit van de arbeid en diensten .....                                | 17        |

|                                             |                                                                          |           |
|---------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 3.4.3                                       | Verzuimcultuur .....                                                     | 17        |
| <b>Hoofdstuk 4 De huidige situatie.....</b> |                                                                          | <b>19</b> |
| 4.1                                         | Verzuimbeleid .....                                                      | 19        |
| 4.1.1                                       | Arbo-dienst .....                                                        | 19        |
| 4.1.2                                       | Cijferanalyse Bureau Interne Dienstverlening en Bureau Huisvesting ..... | 19        |
| 4.1.3                                       | Resultaten interviews .....                                              | 22        |
| 4.2                                         | Kwaliteit van de arbeid.....                                             | 24        |
| 4.2.1                                       | Resultaten gesloten vragen beide bureaus .....                           | 24        |
| 4.2.2                                       | Ploeg Documentaire Informatievoorziening .....                           | 26        |
| 4.2.3                                       | Ploeg Locatiemanagement .....                                            | 26        |
| 4.2.4                                       | Resultaten open vragen beide bureaus .....                               | 27        |
| 4.2.5                                       | Facilitaire organisaties .....                                           | 27        |
| 4.3                                         | Kwaliteit van de diensten .....                                          | 27        |
| 4.4                                         | Verzuimcultuur .....                                                     | 28        |
| 4.5                                         | Kosten.....                                                              | 28        |
| 4.6                                         | Ziekteverzuim bij andere organisaties .....                              | 28        |
| 4.6.1                                       | Albert Schweitzer ziekenhuis Dordrecht, Facilitair Bedrijf .....         | 28        |
| 4.6.2                                       | Siemens .....                                                            | 29        |
| 4.6.3                                       | Politie Hollands Midden .....                                            | 29        |
| 4.6.4                                       | Compass Group .....                                                      | 29        |
| <b>Conclusies.....</b>                      |                                                                          | <b>30</b> |
| Verzuimbeleid .....                         |                                                                          | 30        |
| Kwaliteit van de arbeid.....                |                                                                          | 31        |
| Kwaliteit van de diensten .....             |                                                                          | 32        |
| Verzuimcultuur .....                        |                                                                          | 32        |
| Overig .....                                |                                                                          | 32        |
| <b>Aanbevelingen.....</b>                   |                                                                          | <b>34</b> |
| Verzuimbeleid .....                         |                                                                          | 34        |
| Kwaliteit van de arbeid.....                |                                                                          | 35        |
| Kwaliteit van de diensten .....             |                                                                          | 36        |
| Verzuimcultuur .....                        |                                                                          | 36        |
| Overig .....                                |                                                                          | 36        |
| <b>Implementatie .....</b>                  |                                                                          | <b>38</b> |
| <b>Kosten en baten.....</b>                 |                                                                          | <b>40</b> |
| <b>Literatuurlijst.....</b>                 |                                                                          | <b>42</b> |
| <b>Bijlagen: zie bijgaand document</b>      |                                                                          |           |

## Inleiding

Het zelfstandig oplossen van een facilitair beleidsprobleem in opdracht van een organisatie staat centraal in het laatste jaar van de opleiding Facility Management. Tijdens een periode van vier maanden is binnen Politie Haaglanden een onderzoek uitgevoerd voor Bureau Interne Dienstverlening en Bureau Huisvesting met betrekking tot ziekteverzuim en kwaliteit.

## Aanleiding

Het verzuim van Bureau Interne Dienstverlening en Bureau Huisvesting ligt boven het gemiddelde verzuim van Nederland, de rijksoverheid en van Politie Haaglanden. Het gemiddelde verzuim van Nederland is 5,5%, bij de rijksoverheid is het 6,8% en van Politie Haaglanden ligt het gemiddelde verzuimpercentage op 8,8%. Bureau Interne Dienstverlening heeft een gemiddeld verzuimpercentage van 9,6% en bij Bureau Huisvesting is dit 10,1% in het jaar 2003. Het is nodig dat de oorzaken van deze hoge percentages achterhaald worden, dat de verzuimpercentages lager worden, dat hierdoor de kosten voor verzuim lager zijn en de kwaliteit van de diensten verhoogd wordt. Kwaliteit van de diensten staat bij de bureaus hoog in het vaandel.

## Doelstellingen

De volgende doelstellingen moeten worden bereikt na de invoering van de aanbevelingen van het onderzoek:

- Begin 2006 een zichtbare en meetbare verlaging van het ziekteverzuim met het daaraan gekoppeld financieel voordeel;
- Een hogere kwaliteit van de diensten binnen Bureau Interne Dienstverlening en Bureau Huisvesting.

## Probleemstelling

Aan de hand van de aanleiding en doelstellingen is de volgende probleemstelling geformuleerd:  
*Hoe kan het verzuim van Bureau Interne Dienstverlening en Bureau Huisvesting worden verlaagd en laag blijven door middel van het invoeren van structurele maatregelen met als gevolg een hogere kwaliteit van de diensten?*

Om antwoord te kunnen geven op de probleemstelling zijn diverse subprobleemstellingen opgesteld:

- In welke omgeving speelt het verzuimprobleem zich af?
- Wat houdt het begrip ziekteverzuim in?
- Wat wordt bedoeld met kwaliteit van diensten?
- Hoe ziet het ziekteverzuim bij andere organisaties eruit?
- Hoe is het verzuim bij Bureau Interne Dienstverlening en Bureau Huisvesting op dit moment?
- Welke gevolgen heeft verzuim op kwaliteit van de diensten?
- Welke knelpunten komen naar voren uit een vergelijking van de huidige situatie met de gewenste situatie?
- Welke structurele maatregelen kunnen er genomen worden om het verzuim te verlagen?
- Hoe kunnen de aanbevolen maatregelen geïmplementeerd worden?
- Welke financiële consequenties hebben deze maatregelen?

## Aanpak onderzoek

Door het analyseren van cijfers, het houden van interviews en het afnemen van enquêtes is er antwoord verkregen op de probleemstelling. Ook is er een benchmarking onderzoek gehouden bij diverse organisaties. Nadat alle gegevens verzameld waren, zijn er conclusies getrokken en aanbevelingen gedaan en vervolgens is een implementatietraject opgezet, zodat de aanbevelingen ingevoerd kunnen worden.

## Leeswijzer

De opbouw van het rapport is als volgt: in hoofdstuk 1 wordt het probleem geanalyseerd en afgebakend en worden de methoden van onderzoek beschreven. In hoofdstuk 2 wordt een beschrijving gegeven van de organisatie. In hoofdstuk 3 staat het theoretische kader vermeld. De huidige situatie wordt duidelijk in hoofdstuk 4. De conclusies en aanbevelingen staan in de hoofdstukken die daarop volgen. Tot slot staan de implementatie en kosten en baten genoemd in de laatste twee hoofdstukken.

## Hoofdstuk 1 Methoden van onderzoek

Om op een methodisch verantwoorde werkwijze antwoord te kunnen geven op de probleemstelling is gebruik gemaakt van een combinatie van onderzoeksmethoden. Om tot de keuze van de methoden van onderzoek te komen, is de probleemstelling eerst geanalyseerd. Er zijn diverse subprobleemstellingen opgesteld. Vervolgens is per subprobleemstelling gekeken naar een juiste onderzoeksmethode.

### 1.1 Probleemanalyse

Naar aanleiding van de problemen waar Bureau Interne Dienstverlening en Bureau Huisvesting mee te maken hebben, is de onderstaande adviserende probleemstelling opgesteld.

**Probleemstelling:**

Hoe kan het verzuim van Bureau Interne Dienstverlening en Bureau Huisvesting worden verlaagd en laag blijven door middel van het invoeren van structurele maatregelen met als gevolg een hogere kwaliteit van de diensten?

Momenteel is het onduidelijk wat er aan het hoge verzuimpercentage gedaan kan worden. Alle medewerkers van de twee bureaus zijn bij het probleem betrokken, waardoor het belangrijk is om het zo snel mogelijk op te lossen.

#### 1.1.1 Subprobleemstellingen

Om antwoord te kunnen geven op de probleemstelling zijn subprobleemstellingen beschreven. Iedere subprobleemstelling bestaat uit diverse deelvragen.

**Subprobleemstelling 1: In welke omgeving speelt het verzuimprobleem zich af?**

- hoe ziet Politie Haaglanden eruit?
- wat doet Bureau Interne Dienstverlening?
- wat doet Bureau Huisvesting?

**Subprobleemstelling 2: Wat houdt het begrip ziekteverzuim in?**

- wat is de definitie van ziekteverzuim?
- welke factoren zijn van invloed op ziekteverzuim?
- welke wetten en regels spelen een rol?

**Subprobleemstelling 3: Wat wordt bedoeld met kwaliteit van diensten?**

- wat is de definitie van kwaliteit?

**Subprobleemstelling 4: Hoe ziet het ziekteverzuim bij andere organisaties eruit?**

- hoe hoog is het verzuim in Nederland gemiddeld?
- hoe hoog is het verzuim van andere overheidsinstanties?
- hoe hoog is het verzuim van Politie Nederland?
- hoe is het verzuim bij facilitaire organisaties?

**Subprobleemstelling 5: Hoe is het verzuim bij Bureaus Interne Dienstverlening en Bureau Huisvesting op dit moment?**

- hoe ziet het verzuimbeleid eruit?
- welke actoren spelen een rol?
- welke verzuimcijfers zijn er bekend van deze bureaus?
- hoe is de kwaliteit van de arbeid momenteel?
- wat geven de werknemers aan als oorzaken van verzuim?
- wat zouden de werknemers graag anders willen zien?
- wat is er al aan gedaan om het verzuim te verminderen?
- hoe is de verzuimcultuur van de bureaus?
- welke kosten brengt het huidige verzuim met zich mee?
- hoe is het verzuim op dit moment bij andere organisaties?

**Subprobleemstelling 6: Welke gevolgen heeft verzuim op kwaliteit van de diensten?**

-welke specifieke kwaliteitsproblemen brengt het verzuim met zich mee?

**Subprobleemstelling 7: Welke knelpunten komen naar voren uit een vergelijking van de huidige situatie met de gewenste situatie?**

-zijn de knelpunten te vinden in de volgende aspecten?:

\*het huidige beleid?

\*organisationeel?

\*werkgebonden?

-hoe ervaren de medewerkers de kwaliteit van de arbeid binnen de bureaus?

**Subprobleemstelling 8: Welke structurele maatregelen kunnen er genomen worden om het verzuim te verlagen?**

-welke maatregelen om verzuim te verlagen zijn er te vinden in de literatuur?

-welke maatregelen zijn nodig na de analyse van de oorzaken van het verzuim?

**Subprobleemstelling 9: Hoe kunnen de aanbevolen maatregelen geïmplementeerd worden?**

-wat gaan we implementeren?

-wie gaat het implementeren?

-wanneer moet het geïmplementeerd worden?

-hoe gaan we het implementeren?

-wat zijn de personele en organisationele consequenties van deze maatregelen?

**Subprobleemstelling 10: Welke financiële consequenties hebben deze maatregelen?**

-wat zijn de kosten?

-wat zijn de baten?

### **1.1.2 Afbakening**

Zoals duidelijk naar voren komt, gaat het om een onderzoek dat wordt uitgevoerd voor Bureau Interne Dienstverlening en Bureau Huisvesting. Het onderzoek is op de volgende manier afgebakend:

- Kwaliteit van de arbeid: arbeidsverhoudingen, arbeidsvoorwaarden, arbeidsomstandigheden, arbeidsinhoud (RSI wordt buiten beschouwing gelaten);
- Kwaliteit van de diensten: in hoeverre zijn de geleverde diensten kwalitatief slechter door het verzuim?;
- Verzuimcultuur: o.a. hoe makkelijk meldt een medewerker zich ziek?
- Verzuimbeleid: protocollen, registratie, etc.

Deze afbakening is tot stand gekomen op basis van verschillende onderzoeksmodellen. De modellen worden in de volgende paragraaf beschreven. In de paragraaf daarop volgend wordt aangegeven welke methoden van onderzoek zijn gebruikt naar aanleiding van de subprobleemstellingen en deze modellen.

## **1.2 Onderzoeksmodellen**

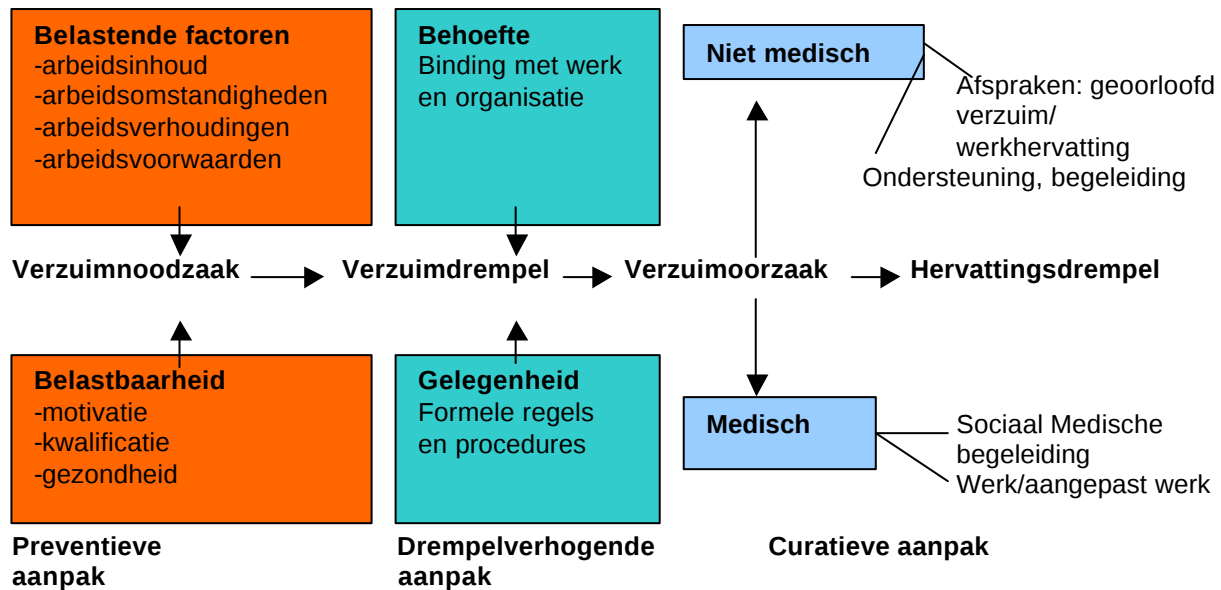
De modellen die gebruikt zijn om de probleemstelling te kunnen beantwoorden, overlappen elkaar. Het eerste model kijkt op een integrale manier naar verzuim. Het diagnosemodel kijkt alleen naar de oorzaken van verzuim. Door de modellen 'samen te voegen' is er een plan van aanpak ontstaan en zijn er onderzoeksmethoden gekozen.

### **1.2.1 Belasting-en-belastbaarheidsmodel en het belasting-en-herstelmodel<sup>1</sup>**

Om alle aspecten die van invloed zijn op ziekteverzuim te betrekken, is het belasting-en-belastbaarheidsmodel (dat zich richt op de vraag 'waarom melden mensen zich ziek') gecombineerd met het belasting-en-herstelmodel (waarin het moment centraal staat dat de medewerker zijn werk weer hervat). In de literatuur wordt genoemd dat een combinatie van deze twee modellen een goede manier is om verzuim te onderzoeken.

---

<sup>1</sup> Gehrels: Handboek verzuimmanagement



Figuur 1: Belasting-en-belastbaarheidsmodel in combinatie met het belasting-en-herstelmodel

#### Preventieve aanpak

De verzuimnoodzaak wordt bepaald door het evenwicht tussen de belasting in het werk en de belastbaarheid van de medewerker. Wanneer het evenwicht verstoord raakt, ontstaat de behoefte om te verzuimen. De ervaren werkdruk(beleving) wordt bepaald door dezelfde factoren. Het voorkomen van verzuim en de beleefde werkdruk begint dan ook bij het beïnvloeden van deze balans.

#### Drempelverhogende aanpak

Hoe gemakkelijk of hoe moeilijk is het om je als werknemer terug te trekken uit het arbeidsproces? En wat voor mogelijkheden en oplossingen zijn er om niet te hoeven verzuimen? Dit is afhankelijk van zowel individuele als organisatorische factoren, zoals de binding die een medewerker ervaart en de regels en opvattingen binnen de organisatie (de cultuur). De bindingsgraad ligt voor elke medewerker anders.

Het moment dat iemand ervoor kiest om zich terug te trekken uit de arbeidssituatie noemt men het verzuimmoment. Dit hoeft overigens niet te betekenen dat iemand daadwerkelijk arbeidsongeschikt is. Het is daarom belangrijk om te achterhalen wat de werkelijke oorzaken zijn om gericht te kunnen interveniëren.

#### Curatieve aanpak

Het succes van de reïntegratie is afhankelijk van de hervattingsdrempel. Zowel voor de medewerker als voor de organisatie is terugkeer naar werk een proces waarbij belangen en afwegingen een belangrijke rol spelen: hoe gemotiveerd is de organisatie om een medewerker weer op te nemen, hoe gemotiveerd is de medewerker, welke beperkingen zijn er? Deze afwegingen zijn niet alleen van invloed op de hervattingsdrempel, maar ook op het succes van het gehele reïntegratieproces. En hiermee komen we weer terug aan het begin van de partituur: *wat kan beter, wat moeten we doen aan de preventie van verzuim?*

### 1.2.2 Diagnosemodel

Uit het bovenstaande model blijkt dat het belangrijk is om te weten wat de mogelijke oorzaken zijn van het ziekteverzuim. Een middel om de oorzaken van verzuim te achterhalen is het diagnosemodel. Dit model is ingedeeld in vijf hoofdcategorieën:

- Maatschappelijke factoren;
- Organisationele factoren;
- Werkplekgebonden factoren;
- Persoonlijke factoren;
- Natuurlijke factoren.

Bij het onderzoeken van de oorzaken van verzuim is er met name gekeken naar werkplekgebonden en persoonsgebonden factoren. Deze zijn namelijk op afdelingsniveau te beïnvloeden zijn. Door

middel van interviews is er gekeken naar organisationele factoren. In het volgende hoofdstuk worden de diverse factoren gedetailleerder besproken.

Door naar al de mogelijk knelpunten te kijken, wordt duidelijk wat er binnen Bureau Interne Dienstverlening en Huisvesting het geval is en kan daar op ingespeeld worden. Na de inventarisatie worden de gegevens geanalyseerd en vervolgens wordt gezocht naar oplossingen.

### **1.3 Verantwoording onderzoeksmethoden: wat, waarom en hoe?**

Op basis van de bovengenoemde modellen is er voor gekozen om gebruik te maken van meerdere onderzoeksinstrumenten, zodat deze elkaar kunnen aanvullen (datatriangulatie). Per onderzoeksmethode is in deze paragraaf aangegeven waarom en hoe deze methode tijdens het onderzoek is toegepast.

Er is gebruik gemaakt van theoretisch en empirisch onderzoek. Het empirische onderzoek is opgebouwd uit een kwalitatief en kwantitatief onderzoek. Er is voor gekozen om gebruik te maken van een kwantitatief onderzoek, omdat dit een goede manier is om de totale populatie te onderzoeken. Dit onderzoek is gecombineerd met een kwalitatief onderzoek, omdat het voor het voor een juiste beantwoording van de probleemstelling noodzakelijk is om uitgebreid over bepaalde onderwerpen te praten en om de beleving van de medewerkers m.b.t. arbeid en verzuim te weten te komen. Dit zijn aspecten die met een kwantitatief onderzoek moeilijk te achterhalen zijn.

Voor het onderzoek zijn als basis de modellen uit paragraaf 1.2 gebruikt. In 'Handboek verzuimmanagement' wordt een onderzoeksmethode beschreven dat gebruik maakt van het diagnosemodel. Deze methode heeft veel gelijkenissen met een gebruikte methode uit het boek 'Aan de slag', waarin deze soortgelijke methode erg succesvol bleek te zijn. Ook het 'Handboek ziekteverzuim' spreekt over deze gebruikte methode. 'Handboek verzuimmanagement' raadt op basis van een onderzoek naar de oorzaken van ziekteverzuim een combinatie aan van objectief/kwantitatief met subjectief/kwalitatief. Daarom is onder andere gekozen voor een combinatie van een technische meting, interviewen en enquête. In onderstaande subparagrafen worden de methoden beschreven

#### **1.3.1 Vooronderzoek**

Het vooronderzoek is gehouden om informatie te verkrijgen die mogelijk van invloed is op de probleemstelling. Door middel van literatuurstudie is informatie verkregen over de organisatie, branche, ontwikkelingen, visie, missie, etc. Bronnen die daarbij gebruikt zijn, zijn kranten, vakbladen, internet, bureauplan, jaarverslag en boeken.

Daarnaast zijn oriënterende interviews gehouden om informatie te verzamelen over het verzuim en om de verschillende meningen en visies van betrokkenen te horen. Hierdoor kan de probleemstelling definitief opgesteld worden. Er zijn gesprekken gevoerd met de Coördinator Arbo-dienst, Bureauchef Interne Dienstverlening, Adviseur Facilitair Management van Huisvesting en een evenementeninspecteur die ook een onderzoek naar ziekteverzuim heeft gedaan.

#### **1.3.2 Deskresearch**

Het doel van deskresearch is het vergroten van de kennis betreffende het onderwerp ziekteverzuim en kwaliteit, waardoor gedeeltelijk antwoord gegeven kan worden op de eerste subprobleemstellingen. Er wordt gebruik gemaakt van bestaande informatie. Hierdoor kan het onderzoek op de juiste manier worden aangepakt. De begrippen uit de genoemde modellen worden hierdoor duidelijker en door het houden van een literatuuronderzoek zullen tijdens het opstellen van interviews en de enquête geen aspecten vergeten worden. Tijdens deskresearch wordt gebruik gemaakt van: boeken, tijdschriften, rapporten, beleidsnotities, internet.

#### **1.3.3 Benchmarking**

Benchmarking is een methode om een functie, activiteit of bedrijfsproces van de onderneming te vergelijken met 'best practises' van andere ondernemingen of organisaties en op basis hiervan de eigen activiteit te verbeteren om excellente prestaties te kunnen leveren.

Er kan door middel van benchmarking antwoord verkregen worden op de volgende vragen: is het verzuimprobleem bij Bureau Interne Dienstverlening en Huisvesting erg groot in vergelijking met soortgelijke afdelingen? Hoe pakken leidinggevendenden van ondersteunende diensten met een laag verzuim bij andere organisaties het verzuim aan? Wat zijn succesvolle methoden om verzuim aan te pakken? De volgende stappen worden ondernomen tijdens het benchmarking onderzoek:

- Voorbereiding: vaststelling van het doel van het onderzoek;
- Research: de huidige situatie van de eigen facilitaire Bureaus onderzoeken;
- Selectie benchmarking-partners;

- Analyse: welke onderwerpen willen we analyseren? Wat willen we weten?;
- Vergelijken met andere organisaties;
- Verbeterpunten aankaarten.

De facilitaire diensten van Politie Rotterdam Rijnmond, Politie Hollands Midden, Siemens een verpleeghuis genaamd Vliedberg, de gevangenis in Scheveningen, Albert Schweitzer ziekenhuis en het Ministerie van Justitie zijn benaderd voor een onderzoek. Echter niet iedereen wilde meewerken aan het onderzoek.

Uiteindelijk is voor dit onderzoek een vergelijking gemaakt met het Facilitair Bedrijf van het Albert Schweitzer ziekenhuis in Dordrecht. Binnen dit Facilitair Bedrijf zijn dezelfde diensten en werkzaamheden te onderscheiden als bij Bureau Interne Dienstverlening en Bureau Huisvesting. Ook is er een vergelijking gemaakt met het verzuim van Politie Hollands Midden en via een tussenpersoon met Siemens. Tot slot is gekeken hoe het verzuimbeleid van Compass Group is opgezet. Voor dit onderzoek is een vragenlijst opgesteld. Er is met name gekeken naar het verzuimbeleid van de benchmarking-partners

#### **1.3.4 Technische meting**

Er is een analyse van het aanwezige cijfermateriaal gemaakt. Dit onderzoek met 'harde' gegevens geeft inzicht in de grootte van het verzuimprobleem. Aangezien uit deze cijferanalyse niet direct oorzaken van verzuim achterhaald kunnen worden, maar enkel een richting gegeven wordt, is ervoor gekozen om ook interviews af te nemen en een enquête te verspreiden. Hierdoor kunnen de verzuimdrempel, opvattingen/regels, arbeidsvoorwaarden, -inhoud, -verhoudingen, etc. die in de modellen voorkomen, onderzocht worden.

#### **1.3.5 Interviewen**

Door het afnemen van mondelinge interviews kunnen kwalitatieve gegevens verkregen worden en kan er diep op het onderwerp ziekteverzuim in worden gegaan. Er kunnen feiten maar ook opinies worden besproken. Een groot voordeel van interviewen is de mogelijkheid tot doorvragen, waardoor alle benodigde informatie verkregen wordt en er minder snel onduidelijkheden zijn bij de interviewer. De interviews zijn afgenomen bij bureauchefs, ploegchefs van Bureau Interne Dienstverlening en Huisvesting en de interne Arbo-dienst. De interviewvragen zijn tot stand gekomen op basis van literatuuronderzoek en de eerder gehouden oriënterende interviews. In de literatuur zijn aspecten gevonden die gevraagd konden worden aan bovengenoemde personen. Er is voor gekozen om open vragen te stellen, zodat de geïnterviewde zo veel mogelijk informatie zou geven.

#### **1.3.6 Enquêteren**

Uit de literatuurstudie is gebleken dat het gebruiken van een enquête een goed middel kan zijn om knelpunten te achterhalen met betrekking tot verzuim. Bij succesvolle verzuimprojecten is vaak gebruik gemaakt van deze onderzoeksmethode.<sup>2</sup>

De gehele populatie is geënkquêteerd, aangezien deze niet te omvangrijk is. Het nemen van een steekproef was niet nodig. Door alle medewerkers de kans te geven mee te doen met het onderzoek, zijn de uitkomsten zo representatief mogelijk.

Het afnemen van een enquête brengt diverse voordelen met zich mee. Grote groepen mensen kunnen tegelijk ondervraagd worden, de kosten zijn relatief laag, verwerking in de computer kan op een snelle manier en zorgt voor overzichtelijke uitdraaien, een enquête is redelijk anoniem (dit is erg belangrijk voor een onderwerp als verzuim, aangezien dit onderwerp vaak nog een taboe is waar niet gemakkelijk over gepraat wordt), het invullen van de enquête is niet plaats of tijdgebonden, de enquête verschaft inzicht in bepaalde aspecten van arbeid, stress, gezondheid en ziekteverzuim waar andere methoden niet of veel moeilijker inzicht in verschaffen, de lijst verschaft informatie over de beleving en waardering van werknemers op deze gebieden en het is mogelijk de enquête vaker in te zetten, waardoor gekeken kan worden of er verbeteringen zijn in de loop van de tijd. Nadelen zijn echter dat het van tevoren onduidelijk is hoeveel enquêtes er terug zullen komen en de informatie is niet uitgebreid, maar kort en krachtig.

De mogelijke oorzaken van het verzuim zijn verwerkt in de enquête voor de medewerkers van Bureau Huisvesting en Bureau Interne Dienstverlening. Het doel van deze enquête is de mogelijke oorzaken van het verzuim binnen deze bureaus te achterhalen door te kijken naar de kwaliteit van de

---

<sup>2</sup>Kompier, Aan de slag, Smulders, Handboek ziekteverzuim, Gehrels, Handboek verzuimmanagement

arbeidsomstandigheden. Het is een combinatie van feitenvragen en opinievragen. Hierdoor kan erachter gekomen worden hoe de medewerkers over hun arbeidskwaliteit denken. Verzuim kan namelijk voortkomen uit ontevredenheid van de medewerkers. Te denken valt aan te weinig motivatie op het werk, niet genoeg verantwoordelijkheid krijgen, een slechte werksfeer, etc. Als de kwaliteit van de arbeid optimaal is, zullen de medewerkers beter werk leveren, zich beter voelen en zal verzuim ook terugnemen. Verzuim is een verschijnsel dat door vele variabelen bepaald wordt. Alle vragen spelen dan ook een deelrol voor de verklaring van verzuim.

De enquête is afkomstig van het Nederlands Instituut voor Preventieve Gezondheidszorg en TNO (VAG: Enquête Arbeid en Gezondheid) Deze enquête sloot goed aan bij het diagnosemodel dat in het 'Handboek verzuimmanagement' genoemd werd. De persoonlijke factoren en werkgebonden factoren uit het diagnosemodel worden namelijk door middel van deze TNO enquête onderzocht. De enquête is opgezet om de visie op de kwaliteit van de arbeid en arbeidsverhoudingen te achterhalen en tot slot om aandacht te geven aan de werkplekgebonden factoren.

Om deze zaken te onderzoeken zijn de volgende categorieën aan bod gekomen in de enquête: persoonlijke factoren (personalia, persoonlijkheidskenmerken) en werkplekgebonden factoren (arbeidsinhoud, arbeidsvoorwaarden, arbeidsomstandigheden, arbeidsverhoudingen).

Bij de open vragen uit de enquête kan de medewerker zelf suggesties doen om de arbeidskwaliteit op de genoemde gebieden te verbeteren. Uit de enquête kunnen eventuele aanleidingen voor verzuim naar boven komen. Door hier op in te spelen kan op een preventieve manier ingespeeld worden op het verzuim.

### **Samengevat**

*-Er zijn tien subprobleemstellingen opgesteld om antwoord te kunnen geven op de probleemstelling: Hoe kan het verzuim van Bureau Interne Dienstverlening en Bureau Huisvesting worden verlaagd en laag blijven d.m.v. het invoeren van structurele maatregelen met als gevolg een hogere kwaliteit van de diensten?;*

*-Afbakening: kwaliteit van de arbeid en diensten, verzuimcultuur, verzuimbeleid;*

*-Er zijn onderzoeksmodellen zijn gecombineerd: 'belasting-en-belastbaarheidsmodel' in combinatie met het 'belasting-en-herstelmodel' en het 'diagnosemodel';*

*-Onderzoeksmethoden: deskresearch, technische meting, benchmarking, interviewen en tot slot enquêteren.*

## Hoofdstuk 2 Organisatieanalyse

### Subprobleemstelling 1: In welke omgeving speelt het verzuimprobleem zich af?

- Hoe ziet Politie Haaglanden eruit?
- Wat doet Bureau Interne Dienstverlening
- Wat doet Bureau Huisvesting?

### 2.1 Politie Haaglanden<sup>3</sup>

Het werkterrein van Politie Haaglanden telt sinds 2004 negen gemeenten (hiervoor waren dat er veertien). In deze gemeenten zijn in totaal achttien politiebureaus gevestigd.

Het primair proces van Politie Haaglanden is het veilig en leefbaar houden van de regio Haaglanden. De 5000 personen die werkzaam zijn bij de politie proberen dit gezamenlijk te realiseren. De agenten handhaven de openbare orde en veiligheid in de wijken, verlenen hulp en sporen daders van strafbare feiten op. Er wordt nauw samengewerkt met de gemeente, de brandweer, ziekenhuizen en sociale hulpverlening en er wordt contact onderhouden met wijkverenigingen, woningbouwcorporaties, scholen en winkeliersverenigingen.

#### 2.1.1 Visie, missie en doelstellingen

De missie van Politie Haaglanden is: Veiligheid, Integriteit, Professionaliteit (VIP)

Veiligheid is de kerntaak van de politie. Zij moeten integer zijn naar de burgers en naar elkaar. Een integere overheid draagt bij aan veiligheid. Goed voorbeeld doet goed volgen. Integriteit vormt de interface tussen veiligheid en professionaliteit. Professionaliteit betekent toetsbare kwaliteit van de dienstverlening.

In 2004 wil Politie Haaglanden het volgende resultaat bereikt hebben:

- Klanttevredenheid: nadert tot het rapportcijfer 8;
- Maatschappelijke waardering: het korps behoort tot de top 5 van de Nederlandse politie;
- Personeelstevredenheid: nadert tot het rapportcijfer 8.

#### 2.1.2 Organisatieontwikkeling

In 2001 heeft binnen Politie Haaglanden een reorganisatie plaatsgevonden. Doel van deze reorganisatie was te komen tot een meer platte organisatie hetgeen tot betere resultaten moest leiden. Er is een managementlaag verdwenen. Voor de reorganisatie werden de bureaus geleid door onderdeelchefs, die verantwoording aflegden aan de korpsdirectie. De onderdelen zijn opgeheven. De bureaus op primair resultaatgebied vallen direct onder de uitgebreide korpsdirectie.

Politie Haaglanden is meer gebiedsgebonden gaan werken. Het leiderschap is van een 'command and control'-benadering meer gaan sturen vanuit leidende ideeën.

Er zal meer klantgericht gewerkt moeten worden. Ze willen zich sterker positioneren als drijvende kracht in veiligheid, lokaal, regionaal, nationaal en internationaal. Zelfsturing op 3 niveaus (werkoverleg, invloed op keuzen en autonome taakgroepen) is in ontwikkeling.

#### 2.1.3 Structuur

De korpschef van Politie Haaglanden vormt met de plaatsvervangend korpschef en zes directeurs de korpsdirectie. Zij hebben allemaal een eigen portefeuille aan onderwerpen. De directeurs geven elk leiding aan een aantal chefs van wijkbureaus. Een aantal bureaus zijn: HRM, de recherche en de vreemdelingenpolitie en Bureau kwaliteit, innovatie en middelen.

De burgemeester van Den Haag, is de korpsbeheerder van Haaglanden. Met hem en met de hoofdofficier van justitie, bespreekt de korpschef alle zaken die met de openbare orde en veiligheid te maken hebben. Dit overleg heet de regionale driehoek, of de beheersdriehoek.

Politie Haaglanden is een hiërarchische organisatie. Er is een duidelijke verticale differentiatie aanwezig. Er is een topmanagement, middenkader en uitvoerde medewerkers.

Volgens de typologie van Mintzberg is de Politie Haaglanden een professionele bureaucratie waarbij de uitvoerende kern (de politieagenten) dominant is. Er is sprake van standaardisatie van kennis en vaardigheden.

Politie Haaglanden is een lijnstaf organisatie. De stafdiensten hebben adviesbevoegdheid. Het voordeel hiervan is dat de besluitvorming wordt verbeterd door toepassing van specialistische kennis. Door werk over te dragen bespaart men tijd. (zie bijlage 1: Organigram Politie Haaglanden)

<sup>3</sup> <http://www.politie.nl/Haaglanden>, jaarverslag Politie Haaglanden 2001-2004

## 2.2 Bureau Interne Dienstverlening<sup>4</sup>

Het Bureau Interne Dienstverlening is gevestigd op het hoofdkantoor in Den Haag. De 43 personen die er werkzaam zijn verzorgen diverse secundaire processen van het totale korps Haaglanden:

- Documentaire Informatievoorziening: deze ploeg behandelt de post, doet de processen-verbaal administratie, beheert het archief, verzorgt de bibliotheek en stelt deze pro-actief voor alle collega's beschikbaar;
- Grafische Vormgeving en Reprografie: deze ploeg ontwerpt en vervaardigt drukwerk als folders en visitekaartjes binnen de marges van de korpshuisstijl, bewaakt de huisstijl, verzorgt reprografie en fotografeert personen, voorwerpen en voor het korps belangrijke gebeurtenissen. Ook ontwikkelen zij voor de researchteams fotorolletjes en zorgen ervoor dat deze worden gedigitaliseerd;
- Inkoop: ploeg Inkoop adviseert over wat, wanneer, waar en hoe je kunt bestellen. Zij geven ook advies en begeleiden bij inkoopvraagstukken als het aanvragen en evalueren van offertes, (Europese) aanbestedingen met een omvangrijk belang, het opstellen van een programma van eisen, het verrichten van marktonderzoek, onderhandelen en contracteren;
- Kleding en Uitrusting: het is hun taak te zorgen dat iedere uniformdragende collega wordt voorzien van kleding die voldoet aan de landelijke draagvoorschriften. Sinds april 2004 hebben zij de taak van wapenbeheerder erbij gekregen.

De ploegen worden centraal aangestuurd door een bureauchef. Iedere ploeg heeft echter ook een eigen ploegchef/coördinator. (zie bijlage 2: Organigram Bureau Interne Dienstverlening)

Sinds 2004 werkt het Bureau met de Tien geboden: de medewerker Interne Dienstverlening: is kostenbewust, klantgericht, ziet kansen, heeft gedelegeerde verantwoordelijkheid, speelt zelf het spel, is betrokken, heeft voldoening in het werk, is flexibel, verbeteringsgericht en wordt afgerekend op het resultaat.

### 2.2.1 Missie en doelstellingen

Bureau Interne Dienstverlening stelt zich tot doel de secundaire processen voor het gehele Politiekorps Haaglanden te verzorgen op het vlak van inkoop, documentaire informatievoorziening, grafische vormgeving, reprografie en kleding. Het Bureau doet dit op een proactieve, integere en professionele wijze en door in te spelen op innovatieve ontwikkelingen. Voor dagelijks gebruik is deze missie teruggebracht tot het motto: Uw secundair proces is onze primaire zorg!

Het Bureau heeft de ambitie zich te profileren als een aantrekkelijk bureau om te werken.

Op de volgende wijze willen ze de medewerkers motiveren en meer betrokken maken bij hun werk:

- Door omgekeerd als bureauleiding betrokkenheid met de individuele medewerkers te tonen;
- Door coachend leiderschap;
- Door oog te hebben voor de ambitie van medewerkers en hen vooral te laten doen waar ze goed in zijn;
- Door medewerkers te stimuleren te werken aan hun professionaliteit en ontwikkeling door het volgen van cursussen en opleidingen;
- Door het creëren van meer loopbaanperspectief waar relevant en mogelijk;
- Door het aanstellen van een vertrouwenspersoon voor het Bureau;
- Door de medezeggenschap binnen het Bureau serieus te nemen en de bureaucommissie vroegtijdig te informeren over en nauw betrekken bij alle zaken die binnen Bureau Interne Dienstverlening spelen.

Al deze zaken zullen een positief effect hebben op het verzuimpercentage.

### 2.2.2 Ontwikkelingen

In de afgelopen jaren hebben diverse veranderingen plaatsgevonden binnen het bureau. Sinds 2001 is er een nieuwe bureauchef. Deze heeft ervoor gezorgd dat het bureau weer een belangrijke plaats kreeg in de organisatie. De structuur van het bureau veranderde en er kwamen nieuwe diensten en medewerkers bij. Deze ontwikkelingen hadden een positieve invloed op het ziekteverzuim.

---

<sup>4</sup> Bureauplan Interne Dienstverlening

## 2.3 Bureau Huisvesting

Bureau Huisvesting bestaat uit 75 medewerkers en levert de volgende diensten:

- Gebouwbeheer: deze ploeg zorgt voor groot onderhoud, nieuw- en verbouw;
- Locatiemanagement: deze ploeg bestaat voornamelijk uit interieurverzorging. Ook de vergaderservice hoort hierbij;
- Beheersondersteuning: deze ploeg bestaat o.a. uit de servicedesk waar alle medewerkers van Politie Haaglanden naar toe kunnen bellen voor huishoudelijke problemen;
- Materiële ondersteuning: door deze medewerkers wordt voornamelijk lichamelijk zwaar werk verricht. Het plaatsen van hekken tijdens demonstraties is hier een voorbeeld van;
- Restauratie: zij verzorgen alle cateringactiviteiten.

### 2.3.1 Missie en doelstellingen

Bureau Huisvesting staat ten dienste van het gehele regiokorps Haaglanden en is ondersteunend aan de missie van het Korps. De diensten en producten van het bureau zijn derhalve ondersteunend en geheel afgestemd op de diverse werkprocessen binnen het Korps Haaglanden.

De doelstellingen van Bureau Huisvesting zijn de volgende:

- Het initiëren en managen van nieuwbouw, verbouw en onderhoud, alsmede het beheren en in stand houden, het uitvoeren van analyses en het toetsen van het geaccordeerd beleid over het in bezit zijnde vastgoed;
- Het zorgdragen voor het onderhoud van gebouwen, terreinen en duurzame (technische) installaties en het adviseren van gebruikers op het terrein van onderhoud, inrichting, beveiliging en arbeidsomstandigheden. En het zorgdragen van het huismeesterschap in door de directie aangewezen panden;
- De zorg van het treffen van materiële voorzieningen als gevolg van openbare orde maatregelen en de logistieke ondersteuning ten behoeve van het primaire operationele proces;
- Het zorgdragen voor de schoonmaak en het interieur van gebouwen, toezicht houden en controle uitvoeren van schoonmaakwerkzaamheden van particuliere bedrijven, en het zorgdragen voor een bedrijfsintern milieuplan, het verzamelen en afvoeren van afval, restproducten en hergebruik;
- Ontvangst en distributie van goederen binnen het Hoofdbureau.

### 2.3.2 Ontwikkelingen

Bureau Huisvesting is de laatste jaren redelijk stabiel gebleven (zie bijlage 3: Organigram Bureau Huisvesting)

De laatste ingrijpende veranderingen vonden plaats in 1994. Toen zijn Huisvesting en Interne Dienstverlening ontstaan uit wat vroeger Facilitaire Dienst heette. Binnen de Facilitaire Dienst waren toen een zestal bureaus te onderscheiden, elk aangevoerd door een bureauchef, te weten: Bureau Ondersteuning, Bureau Informatie Technologie, Bureau Computercentrum & Telecommunicatie, Bureau Vervoer, Bureau Interne Dienstverlening en Bureau Huisvesting.

## 2.4 Bedrijfscultuur binnen de bureaus

Er zijn zeer veel definities te vinden van bedrijfscultuur. In essentie is de bedrijfscultuur de manier waarop het er in een bedrijf dagelijks aan toegaat. Cultuur binnen een organisatie is van invloed op verzuim en komt onder meer tot uiting in de volgende aspecten:

- *De manier waarop gezag wordt uitgeoefend*; Politie Haaglanden wenst een resultaatgerichte, coachende en interactieve stijl van leiderschap. Met coachen wordt bedoeld: richting en sturing geven aan een medewerker en de stijl van coachen aanpassen aan de medewerker en situatie, zodat de betrokkene zich optimaal kan ontwikkelen. De meeste ploegen binnen de bureaus maken gebruik van coachend leiderschap;
- *De manier waarop mensen worden beloond*; naast het geven van een salaris zorgt Bureau Interne Dienstverlening ervoor dat er regelmatig personeelsuitjes zijn en dat er een medewerker van het jaar is, zodat er niet alleen financiële beloningen zijn. Dit is minder het geval bij Bureau Huisvesting;
- *Hoe 'streng' de organisatie is*: er wordt binnen een aantal ploegen gebruik gemaakt van bedrijfskleding, bijvoorbeeld binnen ploeg catering en schoonmaak. De bureauchefs lopen in pak. Overige medewerkers doen dit bijna nooit. Iedereen tutoyeert elkaar. Van hoog tot laag. Goede resultaten bereiken is voor beide bureaus zeer belangrijk. De bureaus hebben een

combinatie van een strakke en losse controle. Het verschilt namelijk per ploeg. In ploegen waar projectmatig wordt gewerkt, zoals bijvoorbeeld ploeg Inkoop, hebben de medewerkers veel eigen verantwoordelijkheid en is de controle losser dan bij bijvoorbeeld ploeg interieurverzorging waar strak volgens richtlijnen wordt gewerkt;

- *Aanwezige symbolen en rituelen:* binnen Politie Haaglanden wordt een huisstijl gebruikt. De huisstijl is vooral te herkennen aan het politielogo.

### **Samengevat**

- *Politie Haaglanden: veilig en leefbaar houden van de regio Haaglanden in negen gemeenten, 5000 medewerkers. Missie: Veiligheid, Integriteit, Professionaliteit;*
- *Bureau Interne Dienstverlening: Documentaire Informatievoorziening, Grafische Vormgeving en Reprografie, Inkoop, Kleding en Uitrusting. Belangrijk: motivatie en betrokkenheid van de medewerkers;*
- *Huisvesting: Gebouwbeheer, Locatiemanagement, Beheersondersteuning, Materiële Ondersteuning, Restauratie;*
- *De bedrijfscultuur: resultaatgericht, strakke en losse controle, gebruik van logo's, coaching.*

## Hoofdstuk 3 Kwaliteit van diensten en ziekteverzuim

### Subprobleemstelling 2: Wat houdt het begrip ziekteverzuim in?

- wat is de definitie van ziekteverzuim?
- welke factoren zijn van invloed op ziekteverzuim?
- welke wetten en regels spelen een rol?

### Subprobleemstelling 3: Wat wordt bedoeld met kwaliteit van diensten?

- wat is de definitie van kwaliteit?

### Subprobleemstelling 4: Hoe ziet het ziekteverzuim bij andere organisaties eruit?

- hoe hoog is het verzuim in Nederland gemiddeld?
- hoe hoog is het verzuim van andere overheidsinstanties?
- hoe hoog is het verzuim van Politie Nederland?
- hoe is het verzuim bij facilitaire organisaties?

### 3.1 Ziekteverzuim nader bekeken

Ziekteverzuim wordt gedefinieerd als afwezigheid van het werk, terwijl er beroep wordt gedaan op de Ziekwet. De medewerker is tijdelijk niet in staat zijn werk uit te voeren wegens ziekte.<sup>5</sup>

#### 3.1.1 Wit, grijs, zwart verzuim<sup>6</sup>

Verzuim kan opgesplitst worden in wit, grijs en zwart verzuim. Grijs verzuim is het meest voorkomende verzuim binnen organisaties. Bij grijs ziekteverzuim zijn er wel klachten, maar is de arbeidsongeschiktheid dubieus. De klachten zijn zodanig dat de ene werknemer ermee door zou werken, terwijl een andere werknemer met dezelfde klachten zich ziek meldt. De eigen beslissingsruimte speelt hier dus een belangrijke rol. Wit verzuim duidt op het ziek zijn, ziek voelen en ziek melden. Wit verzuim omvat ongeveer 30% van het totale ziekteverzuim binnen organisaties. Onder zwart verzuim wordt frauduleus verzuim verstaan. Zwart verzuim duidt uitsluitend op ziekmelden.

Een andere onderverdeling van ziekteverzuim is dat in kortdurend en langdurend verzuim.<sup>7</sup> Beide soorten verzuim behoeven een andere aanpak.

Kortdurend verzuim kan als gevolg hebben:

- Verstoring van de planning;
- Verlaging van de beheersbaarheid (dit beïnvloedt de kwaliteit van de dienstverlening);
- Irritaties tussen medewerkers waardoor de werksfeer negatief beïnvloed wordt.

Langdurend verzuim heeft als gevolg:

- Hoge kosten;
- Het kan uiteindelijk leiden tot uitstoot van medewerkers;
- Hoog verzuimpercentage.

#### 3.1.2 Wetgeving<sup>8</sup>

De Arbeidsomstandighedenwet speelt een grote rol bij verzuim. Sinds 1998 staat vastgesteld in de wet wat er in een verzuimbeleid moet staan. Naast het hebben van een verzuimbeleid is het ook noodzakelijk om regelmatig een Risico-Inventarisatie en –Evaluatie (RI&E) te houden.

In 1993 werden werkgevers verantwoordelijk voor de verzuimbegeleiding van hun werknemers en moesten zij gedurende een periode van twee tot zes weken minstens 70 procent van het loon doorbetalen aan hun zieke werknemers (wet Terugdringing Ziekteverzuim/TZ-Arbo)

<sup>5</sup> Gehrels, Handboek verzuimmanagement

<sup>6</sup> Grosfeld, Verzuim de Baas

<sup>7</sup> Boersen, C.F.: Kortdurend ziekteverzuim

<sup>8</sup> <http://werkinbalans.szw.nl/> en Stroo, T: 'Wetgeving sociale zekerheid in de afgelopen 15 jaar, Gids voor Personeelsmanagement

Per 1 maart 1996 moeten werkgevers een jaar lang het loon doorbetalen van hun zieke werknemers op grond van de Wet Uitbreiding Loondoorbetaling Bij Ziekte (WULBZ). Doel van deze wetgeving was dat werkgevers d.m.v. deze financiële prikkel een beter verzuimbeleid zouden inzetten en hierdoor verzuimdaling zouden realiseren.

#### REA

De wet op de Reïntegratie Arbeidsongeschikten is sinds 1 juli 1998 ingevoerd. Bedrijven die arbeidsgehandicapten in dienst nemen kunnen een beroep doen op subsidie. Vanaf 1 januari 2002 krijgt de werkgever bij in dienst neming of in dienst houding een korting op de WW en de WAO premie.

#### PEMBA

De wet PEMBA (Premiedifferentiatie en Marktwerving bij Arbeidsongeschiktheidsverzekeringen) werd per 1 januari 1998 ingevoerd met als doel werkgevers te prikkelen arbeidsongeschiktheid in hun organisatie terug te dringen en zo mogelijk te voorkomen. Werkgevers worden beloond met een lagere premie naarmate de arbeidsongeschiktheid binnen het bedrijf laag is. Daarom is een goed ziekteverzuimbeleid belangrijk.

#### Wet verbetering Poortwachter

De Wet verbetering Poortwachter is 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. De werknemer heeft een meer actieve rol bij zijn reïntegratie. In de wet is vastgelegd dat de werkgever een bijdrage moet leveren aan het plan van aanpak, het verzuimdossier en het reïntegratieverslag. Werkgevers betalen vanaf 1 januari 2004 zieke werknemers twee jaar 70 procent van het laatste loon in plaats van één jaar (de Wet verlenging loondoorbetaling bij ziekte WVL). Werkgever en werknemer zijn samen verantwoordelijk om de werknemer zo snel mogelijk weer aan het werk te helpen. De feitelijke gevolgen van de verlenging van de loondoorbetaling treden dus op in 2005. Verder schuift de eventuele toegang tot de WAO één jaar op.

### **3.1.3 Factoren die verzuim beïnvloeden**

Verzuim is een erg breed begrip waarop diverse factoren van invloed zijn. Leeftijd (ouderen verzuimen minder frequent dan jongeren, maar wel voor langere perioden), functie (hoe lager de functie hoe meer er verzuimd wordt), opleidingsniveau (hoe lager het opleidingsniveau, hoe meer er verzuimd wordt) en geslacht (vrouwen verzuimen vaker en langer dan mannen) zijn daar voorbeelden van<sup>9</sup>. Beleid, cultuur, leiderschapsstijl en interne communicatie zijn ook van zeer grote invloed op verzuim en eisen daardoor veel aandacht en tijd. Daarnaast heeft natuurlijk de wet- en regelgeving invloed op de manier waarop een organisatie met verzuim om gaat en heeft daarom ook directe invloed op het verzuimprobleem van een bedrijf.

Er wordt vaak gezegd dat 70% van het verzuim binnen organisaties geen medische oorzaak heeft.<sup>10</sup> Onderstaande factoren kunnen verzuim beïnvloeden.<sup>11</sup> Elke afzonderlijke factor bepaalt maar een deel van het verzuim en lang niet alle factoren zijn door het bedrijf te beïnvloeden.

| <b>Maatschappelijk</b>            | <b>Organisationeel</b>         | <b>Werkplekgebonden</b> | <b>Persoonlijk</b>         | <b>Natuurlijk</b>        |
|-----------------------------------|--------------------------------|-------------------------|----------------------------|--------------------------|
| Sociale zekerheidsstelsel         | Doelen                         | Arbeidsinhoud           | Personalia                 | Klimatologische factoren |
| De gezondheidszorg                | Stijl van leidinggeven         | Arbeidsvoorwaarden      | Persoonlijkheids-kenmerken | Invloed van seizoenen    |
| Wet- en regelgeving               | Structuur van de organisatie   | Arbeidsomstandigheden   | Leefgewoonten              |                          |
| Economische invloeden             | Personeel: o.a. verzuimcultuur | Arbeidsverhoudingen     |                            |                          |
| De samenstelling van de bevolking |                                |                         |                            |                          |

Figuur 2: Factoren van invloed op ziekteverzuim

<sup>9</sup> Gehrels: Handboek verzuimmanagement, [www.weka.nl](http://www.weka.nl)

<sup>10</sup> Tijdschrift: Arbo nmr 07/08-2003, blz. 7

<sup>11</sup> Gehrels: Handboek Verzuimmanagement

Maatschappelijke factoren zijn niet of nauwelijks te beïnvloeden door een organisatie of een persoon. Wel verandert de impact van deze maatschappelijke invloeden in de loop der tijden. De invloed van de kenmerken op organisatieniveau op het ziekteverzuim is groot. Een persoon heeft geen enkele invloed op de natuurlijke factoren.

Een van de belangrijkste organisationele factoren die van invloed is op ziekteverzuim is leiderschap. Leidinggevers hebben een sterke invloed op het gedrag van het personeel. De stijl van leidinggeven kan verziekend werken als deze stelselmatig botst met de leiderschapsverwachtingen van het personeel. Leidinggevers dienen situationele leiderschapskwaliteiten te bezitten. Ook dienen zij zich ervan bewust te zijn dat aandacht voor alle medewerkers binnen de organisatie van groot belang is.<sup>12</sup>

### 3.1.4 Aanpak van verzuim<sup>13</sup>

Er zijn drie invalshoeken te onderscheiden om het verzuim aan te pakken:

- iets doen aan de verzuimredenen;
- Waar nodig de interne verzuimdrempel verhogen;
- Waar nodig de interne hersteldrempel verlagen (ter bevordering van de reïntegratie)

Reïntegratie betekent letterlijk "het opnieuw maken tot een goed functionerende eenheid".<sup>14</sup> De Wet verbetering Poortwachter gebruiken het begrip reïntegratie in de betekenis van 'alle activiteiten die vanaf de eerste dag van ziekte worden verricht ten behoeve van terugkeer naar eigen of ander werk binnen de eigen of een andere organisatie'.

## 3.2 Inzoomen op ziekteverzuim

Om een beeld te krijgen van het ziekteverzuim in Nederland wordt er in deze paragraaf toelichting op gegeven. In bijlage 4 staat een toelichting op een aantal begrippen die te maken hebben met ziekteverzuim, zoals ziekteverzuimpercentage, ziekmeldingsfrequentie, etc. Deze begrippen zijn afkomstig van Politie Nederland.

### 3.2.1 Nederland

Het ziekteverzuim in Nederland is internationaal gezien nog steeds hoog. Het gemiddelde verzuim binnen de totale beroepsbevolking in Nederland is 5,5%. Dit percentage is exclusief zwangerschapsverlof en exclusief verzuim langer dan 1 jaar. De gemiddelde ziekmeldingsfrequentie (ZMF) is 1,5.<sup>15</sup> De ZMF geeft het gemiddeld aantal nieuwe ziektegevallen per medewerker in een bepaalde periode weer.

### 3.2.2 Rijksoverheid

Aangezien er veranderingen hebben plaatsgevonden in de regelgeving m.b.t. ziekteverzuim is er de laatste jaren een daling te zien in het verzuimpercentage. Dit komt onder andere door de invoering van de Wet verbetering Poortwachter. Bij de rijksoverheid is het ziekteverzuim afgenomen van 8,3% in het eerste kwartaal van 2002 naar 7,3% in het eerste kwartaal van 2003. Het hoogste percentage van de afgelopen 7 jaar was te zien in 2001, namelijk 8,8%. Het verzuimpercentage bij de overheid is veel hoger dan bij particuliere bedrijven. Dit komt doordat bij de rijksoverheid werknemers die langer dan 1 jaar ziek zijn meetellen. Het ziekteverzuim exclusief het verzuim langer dan een jaar lag in 2002 ongeveer 1,2 procent lager.<sup>16</sup>

### 3.2.3 Politie Nederland

Volgens de afspraak in het 'Landelijk Kader Nederlandse Politie 2003-2006' moet in het jaar 2006 het ziekteverzuim landelijk zijn teruggebracht tot maximaal 8%. In 2000 en 2001 werd bij de Politie een ziekteverzuim gemeten van respectievelijk 9,44% en 9,53%. In 2002 is het ziekteverzuim afgenomen tot 8,2%. Er is sprake van een toegenomen aandacht voor ziekteverzuim, mede door het Arbe-convenant dat is afgesloten. De toegenomen aandacht is één van de mogelijke verklaringen voor de

<sup>12</sup> Boersen, C.F: Kortdurend ziekteverzuim

<sup>13</sup> Grosfeld: Verzuim de baas

<sup>14</sup> Woordenboek van Dale

<sup>15</sup> TNO

<sup>16</sup> (Bron: 21 aug. 2003: Daling ziekteverzuim, SWZ, Mr. De Geus) en <http://home.szw.nl> en Boor, K.: 'Minder vaak ziek'. Gids voor personeelsmanagement.

daling van het ziekteverzuim. Maar ook ontwikkelingen in de wijze van registratie spelen een rol. In de politiesector wordt sinds januari 2003 op dezelfde manier ziekteverzuim geregistreerd.

### 3.2.4 Politie Haaglanden

Binnen Politie Haaglanden is het gemiddelde verzuimpercentage 8,8%. Dit percentage omvat iedere medewerker van de politie: kantoorpersoneel en executieven. De afgelopen tijd was het verzuimpercentage van Politie Haaglanden als volgt:

| Jaar     | 2000   | 2002 | 1 <sup>e</sup> kwartaal 2003 | 2 <sup>e</sup> kwartaal 2003 | 3e kwartaal 2003 | 4 <sup>e</sup> kwartaal 2003 |
|----------|--------|------|------------------------------|------------------------------|------------------|------------------------------|
| Verzuim% | 10,10% | 9,9% | 8,55%                        | 8,65%                        | 7,86%            | 8,80%                        |

Figuur 3: Verzuimpercentages Politie Haaglanden

Zoals al eerder is gezegd bestaat er een Arbo-convenant dat ook voor Politie Haaglanden geldt en waarin staat: "Het korps zorgt er voor dat het totale ziekteverzuimpercentage (waarin het ziekteverzuim korter en langer dan één jaar is opgenomen) over het jaar 2006 in elk geval onder de 8 % daalt.<sup>17</sup> Onderstaande doelstellingen zijn in het verleden opgesteld, maar niet gerealiseerd<sup>18</sup>

| Resultaten 2000              | Doelstelling 2001   | Doelstelling 2002   |
|------------------------------|---------------------|---------------------|
| Ziekteverzuim tussen 10-11%. | Ziekteverzuim < 9%. | Ziekteverzuim < 8%. |

Figuur 4: Resultaten en doelstelling verzuimpercentage

### 3.3 Ziekteverzuim bij facilitaire organisaties

Nu er een beter beeld is verkregen van het ziekteverzuim in Nederland, kan er gekeken worden naar verzuim binnen specifieke organisaties. Het ziekteverzuim binnen facilitaire organisaties is anders dan bij niet facilitaire organisaties. In deze paragraaf wordt duidelijk hoe dit komt.

#### 3.3.1 Facilitaire kenmerken

Doordat facilitaire organisaties met specifieke facilitaire kenmerken te maken hebben, is het ziekteverzuim gemiddeld hoger dan bij niet facilitaire organisaties.<sup>19</sup> Deze kenmerken hebben betrekking op de aard van het werk en te maken met de facilitaire taken. Dit betekent niet dat leidinggevend van facilitaire organisaties ervan uit kunnen gaan dat een hoog ziekteverzuim bij hen niet erg is. Het gaat om de volgende facilitaire kenmerken die in mindere mate gelden voor niet facilitaire organisaties:

- Het is vaak lichamelijk zwaar werk;
- Er werken vaak laag opgeleide mensen;
- Er zijn vaak lagere functies die in lage salarisschalen vallen;
- Er werken vaak medewerkers uit veel verschillende culturen, veel allochtonen;
- De werkzaamheden zijn vaak eentonig;
- Het is vaak niet mogelijk om eigen initiatieven/ideeën te nemen en gebruiken.

#### 3.3.2 Leiderschap

Een ander aspect dat in een facilitaire organisatie anders is dan in een niet facilitaire organisatie is de benodigde leiderschapstijl. Medewerkers met een lagere functie en eentonig werk behoeven vaak meer aandacht dan mensen met een hogere functie en meer verantwoordelijkheid. Persoonlijke aandacht en belangstelling is hier nog belangrijker, zodat de motivatie hierdoor hoger wordt. Factoren die leiden tot meer tevredenheid en motivatie tijdens het werk zijn: succes, erkenning, de aard van het werk, verantwoordelijkheid en vooruitgang/promotie<sup>20</sup>. Aangezien al deze factoren bij facilitaire organisaties meestal niet of weinig aanwezig zijn, is goed leiderschap ontzettend belangrijk. De aard van het werk is, zoals eerder genoemd, niet zeer motiverend en het maken van carrière is bij facilitaire organisaties vaak moeilijker te realiseren dan bij niet-facilitaire organisaties. Ook hebben de medewerkers vaak niet veel verantwoordelijkheden. Om de afwezige 'motivatoren' in facilitaire organisaties te compenseren zijn de wijze van leidinggeven, de verhouding met de chef en de werkomstandigheden extra belangrijk. Zodra de leiding voldoende aandacht, waardering en respect

<sup>17</sup> Regionaal Convenant Haaglanden 2003-2006

<sup>18</sup> Beleidsplan Politie Haaglanden 2002

<sup>19</sup> Interview verzuimcoördinator Politie Hollands Midden

<sup>20</sup> Kooten, K: Integraal Kwaliteitsmanagement

voor de medewerkers hebben, zal de motivatie verhoogd worden en ziekteverzuim teruggebracht worden.

Tot slot zijn facilitaire organisaties zeer kwetsbaar, aangezien zij 'gebouwd' zijn op personeel. Als iemand uitvalt heeft dat direct invloed op de kwaliteit van de diensten. Een product kan bijvoorbeeld niet meer op tijd worden geleverd. Dit is bijvoorbeeld niet het geval bij een beleidsmedewerker, die tenslotte geen dienst levert. Ziekteverzuim is dus een van de (vele) factoren die kwaliteit van de diensten beïnvloedt en zal hierdoor door de manager aangepakt moeten worden. Het management van medewerkers is tenslotte een onderdeel van integraal kwaliteitsmanagement.

### 3.4 Wat is kwaliteit van diensten?

Kwaliteit is een subjectief begrip en kan op verschillende manieren uitgelegd worden. In de literatuur worden dan ook verschillende kwaliteitsdefinities genoemd. Hoe kwaliteit wordt gedefinieerd is afhankelijk van de invalshoek van waaruit het begrip benaderd wordt. De kwaliteitsdeskundige Zeithaml heeft tien kwaliteitskenmerken ontwikkeld die de klant, onafhankelijk van het soort dienst, kan hanteren om de dienstenkwaliteit te beoordelen. De kwaliteitskenmerken zijn onder te verdelen in vijf dimensies. De vijf dimensies bepalen samen de kwaliteit van de dienst.

- 1) tastbare elementen: de uiterlijke toestand van de dienstverlenende organisatie; haar middelen, medewerkers en communicatiemiddelen
- 2) betrouwbaarheid: de betrouwbaarheid en accuraatheid waarmee afspraken worden nagekomen
- 3) snelheid: de bereidheid van de medewerkers de klanten te helpen en vlot diensten te verlenen
- 4) zekerheid:
  - Competentie: de kennis en de vaardigheden van de medewerkers die de klanten helpen en vlot diensten verlenen;
  - Vriendelijkheid: de beleefdheid, de vriendelijkheid en het respect waarmee de medewerkers de klanten helpen.;
  - Geloofwaardigheid: de geloofwaardigheid, eerlijkheid waarmee de diensten worden verleend;
  - Veiligheid: de mate waarin de dienstverlenende organisatie de klant vrijwaart van gevaar, risico en twijfel;
- 5) klantgerichtheid:
  - Bereikbaarheid: de toegankelijkheid van de organisatie;
  - Communicatie: duidelijke informatievoorziening naar de klanten toe en openstaan voor informatie van de klanten over de dienstverlening;
  - Begrip voor de klant: de moeite die de dienstverlenende organisatie neemt om achter de behoeften en wensen van de klanten te komen.<sup>21</sup>

Volgens de theorie van de Service Profit Chain zijn medewerkers het startpunt van succes voor de organisatie. Tevredenheid en loyaliteit van medewerkers kunnen leiden tot een betere kwaliteit en een hogere waarde van de geleverde prestaties. Dit heeft een positieve uitwerking op de tevredenheid en loyaliteit van klanten en vertaalt zich uiteindelijk in de groei van alle prestatie-indicatoren, waaronder omzet en winst. David Maister toont dit aan in zijn boek *'Maak waar wat je zegt'*: een stijging van tien tot vijftien procent van de medewerkertevredenheid leidt tot een winstgroei van vijftientig tot veertig procent. Bedrijfsresultaten verbeteren doordat mensen harder en slimmer gaan werken.<sup>22</sup>

"Door kwaliteit van de arbeid te verbeteren, verbeter je ook de prestaties van de afdeling. De mensen zijn de maat voor de kwaliteit van het werk. 'De menselijke maat' is de leidraad is om ziekteverzuim terug te dringen. Verzuimen is een keuze die een werknemer op enig moment maakt. Dat heeft te maken met gedrag en met emotie van mensen" (Klaas Keizer, coördinator van het Arboservicepunt)<sup>23</sup>

### 3.4 De gewenste situatie

Na het uitvoeren van deskresearch kan er een gewenste situatie geformuleerd worden. De gewenste situatie wordt in het hoofdstuk 'Conclusies' vergeleken met de huidige situatie.

<sup>21</sup> Zeithaml, Parasuraman: *Delivering Quality Service*

<sup>22</sup> Gids voor personeelsmanagement, jaargang 82, nr.2, 2003: 'Vreugdevolle organisatie heeft meer succes'. Door:

Kouwenhoven, Geelhoed en Husson.

<sup>23</sup> (<http://www.arboservicepunthoo.nl>, Artikel: 'De kwaliteit van arbeid staat centraal')

### 3.4.1 Verzuimbeleid

Doel van het verzuimbeleid is het beheersen van het verzuimgedrag om zodoende het verzuimpercentage te verlagen. Het voeren van beleid dat op terugdringing van het ziekteverzuim is gericht, houdt in:<sup>24</sup>

- het voorkomen van verzuim dat veroorzaakt wordt door slechte arbeidsomstandigheden.
- het zorgen voor een goede begeleiding van zieke werknemers. De organisatie moet er alles aan doen om de verzuimduur proberen te verkorten en moet proberen verzuimende medewerkers weer aan het werk te helpen.

Bij het voeren van een arbo- en verzuimbeleid is een goede samenwerking tussen werkgever, werknemers en deskundigen erg belangrijk. Overleg tussen deze partijen is dus ook van groot belang. Om het ziekteverzuim binnen de Bureaus minimaal te houden is het gewenst dat in het verzuimbeleid preventief, drempelverhogend en curatief werkt. Het is belangrijk dat de volgende aspecten beschreven staan en dat men zich daar ook aan houdt:<sup>25</sup>

- het voeren van een verzuimregistratie: uit de verzuimcijfers moet blijken hoe hoog het verzuimpercentage is, wat de verzuimfrequentie is en wat de gemiddelde duur van het verzuim is;
- het analyseren van de verzuimcijfers: nagegaan moet worden of er een verband is tussen het verzuim en de werkomstandigheden;
- het vergelijken van de verzuimcijfers met die van soortgelijke ondernemingen en/of sector: zijn er sterke afwijkingen in vergelijking met soortgelijke organisaties?; Een regelmatige analyse van de verzuimcijfers vormt een belangrijk onderdeel van een gericht arbo- en verzuimbeleid en zal helpen de maatregelen daar te treffen waar zij nodig zijn. De analyse legt de kwetsbare groepen en plaatsen binnen het politiekorps bloot. Op basis hiervan kunnen verbeteracties worden geformuleerd.<sup>26</sup>
- het schriftelijk vastleggen van voorschriften over de wijze waarop de ziek- en herstelmeldingen en de controle bij verzuim zal plaatsvinden en het bekendmaken van deze voorschriften aan de werknemers.

Deze voorschriften moeten de volgende zaken regelen:

- o Het tijdstip waarop de werknemer zich ziek en beter moet melden;
- o Aan wie de werknemer de ziek- en herstelmelding moet doorgeven: aan de leidinggevende, het secretariaat van de afdeling waar hij werkt of de Arbo-dienst;
- o Wie vervolgens de melding aan de afdeling P&O en/of de Arbo-dienst zal doorgeven;
- o Vanaf welke ziektedag de werknemer bezoek krijgt en wie dat bezoek aflegt;
- o De te voeren verzuimgesprekken vanaf het begin van de ziekteperiode tot en met de terugkeer van de medewerker. Doel: de direct leidinggevende inzicht laten verkrijgen in de ernst en aard van de ziekte en de eventueel te ondernemen acties (ziekmeldinggesprek, gesprek bij langdurig verzuim, werkhervattinggesprek, gesprek met veelverzuimende mensen)
- o De procedure van ziekmelding voor werknemers die in het buitenland verblijven, bijvoorbeeld als zij met vakantie in het buitenland zijn.

### 3.4.2 Kwaliteit van de arbeid en diensten

Een hoge kwaliteit van arbeid is zeer belangrijk binnen een organisatie. Tevreden medewerkers leveren namelijk topkwaliteit. Bovendien leidt tevredenheid tot een verhoogde motivatie, hogere kwaliteit van producten en diensten en vervolgens tot tevreden klanten.<sup>27</sup>

Daarom is het gewenst om binnen Bureau Interne Dienstverlening en Bureau Huisvesting te zorgen voor een optimale kwaliteit van de arbeid. Daarbij moeten arbeidsomstandigheden, arbeidsinhoud, arbeidsverhoudingen en arbeidsvoorwaarden zo optimaal mogelijk zijn, zodat de tevredenheid van de medewerkers hoog is. Gewenst is dat de medewerkers de enquêtevragen voor 100% met 'voldoende', 'goed' of 'zeer goed' invullen. Waarbij natuurlijk de antwoordcategorie 'zeer goed' het meest optimaal is.

### 3.4.3 Verzuimcultuur

Cultuur is een belangrijke factor bij verzuimoverweging. Dus niet werkdruk of een griepje is de belangrijkste factor voor het ontstaan van verzuim, maar: het ontbreken van regelmogelijkheden,

<sup>24</sup> Karssen, T.A.: Arbo & Verzuim, Jaarboek 2003

<sup>25</sup> Karssen, T.A.: Arbo & Verzuim, Jaarboek 2003

<sup>26</sup> AVR website van politie Nederland (Arbo, Verzuim en Reintegratie)

<sup>27</sup> [www.icma.be](http://www.icma.be)

slechte werksfeer, persoonlijke omstandigheden, etc.<sup>28</sup> Verzuimcultuur heeft dus onder andere te maken met kwaliteit van de arbeid. Andere aspecten die behoren tot verzuimcultuur zijn: hoe makkelijk meldt een medewerker zich ziek? Hoe wordt bij in de organisatie omgegaan met afwezigheid van collega's? Wat wordt daarin als normaal ervaren?<sup>29</sup>

In hoofdstuk 2 is reeds gesproken over de bedrijfscultuur. Deze is van invloed op verzuimcultuur. Wanneer er door de bureaus niet adequaat op het verzuimgedrag wordt gereageerd, lopen de bureaus het risico dat er een verzuimcultuur onder de medewerkers ontstaat, waarbij:

- de verzuimbehoefte hoog is, doordat er vanuit de medewerkers weinig betrokkenheid bij de organisatie is;
- de verzuimgelegenheid groot is, doordat de organisatie bijvoorbeeld geen procedures heeft;
- de verzuimdrempel door bovengenoemde aspecten laag is;
- de verzuimfrequentie hoog is, doordat de verzuimgelegenheid en -behoefte groot/hoog is
- de werkhervattingsdrempel hoog is, doordat er weinig betrokkenheid bij de organisatie is.

Het is niet gewenst dat dit verzuimgedrag een stukje cultuur binnen de organisatie wordt. Het is gewenst dat verzuim bespreekbaar is. Het is belangrijk dat de medewerkers zich ervan bewust zijn dat verzuim een probleem is en dat er over gepraat kan worden en dat zij niet om het minste of geringste thuis blijven zitten.

Naast bovengenoemde aspecten is het gewenst om kosten van ziekteverzuim te verminderen.

### **Samengevat**

- *Ziekteverzuim wordt gedefinieerd als afwezigheid van het werk, terwijl er beroep wordt gedaan op de Ziektewet;*
- *Verzuim kan opgesplitst worden in wit, grijs en zwart verzuim;*
- *Wetgeving m.b.t. ziekteverzuim: wet Terugdringing Ziekteverzuim/TZ-Arbo, REA, PEMBA, Wet verbetering Poortwachter;*
- *Oorzaken verzuim: Maatschappelijk, Organisationeel, Werkplekgebonden, Persoonlijk, natuurlijk;*
- *Doordat facilitaire organisaties met specifieke facilitaire kenmerken te maken hebben, is het ziekteverzuim gemiddeld hoger dan bij niet facilitaire organisaties. Deze kenmerken hebben betrekking op de aard van het werk en te maken met de facilitaire taken;*
- *Arboconvenant: "Het korps zorgt er voor dat het totale ziekteverzuimpercentage (waarin het ziekteverzuim korter en langer dan één jaar is opgenomen) over het jaar 2006 in elk geval onder de 8 % daalt;*
- *Kwaliteit is klantgericht zijn, het goed bereikbaar zijn voor de klanten en het realiseren van een snelle responstijd door het hebben van een optimale capaciteit;*
- *Gewenst is: een compleet verzuimbeleid (preventief, drempelverhogend, curatief), optimale kwaliteit van de arbeid en diensten, een open verzuimcultuur.*

<sup>28</sup> [www.management.nl](http://www.management.nl)

<sup>29</sup> [www.verzuimcultuur.nl](http://www.verzuimcultuur.nl)

## Hoofdstuk 4 De huidige situatie

### **Subprobleemstelling 5: Hoe is het verzuim bij Bureaus Interne Dienstverlening en Bureau Huisvesting op dit moment?**

- hoe ziet het verzuimbeleid eruit?
- welke actoren spelen een rol?
- welke verzuimcijfers zijn er bekend van deze bureaus?
- hoe is de kwaliteit van de arbeid momenteel?
- wat geven de werknemers aan als oorzaken van verzuim?
- wat zouden de werknemers graag anders willen zien?
- wat is er al aan gedaan om het verzuim te verminderen?
- hoe is de verzuimcultuur van de bureaus?
- welke kosten brengt het huidige verzuim met zich mee?
- hoe is het verzuim op dit moment bij andere organisaties?

### **Subprobleemstelling 6: Welke gevolgen heeft verzuim op kwaliteit van de diensten?**

- welke specifieke kwaliteitsproblemen brengt het verzuim met zich mee?

Tijdens het schrijven van dit hoofdstuk is onder andere gebruik gemaakt van de resultaten uit interviews. De volledige beschrijvingen van deze interviews zijn opgenomen in bijlage 5.

### **4.1 Verzuimbeleid**

Het verzuimbeleid van Politie Haaglanden is, voor zover dat aanwezig is, opgenomen in bijlage 6.

#### **4.1.1 Arbo-dienst**

Naast de leidinggevenden zijn er diverse personen van de Arbo-dienst die een belangrijke rol spelen bij het tegengaan van ziekteverzuim. Binnen Politie Haaglanden is een interne Arbo-dienst gevestigd, bestaande uit 13 Fte.

De Arbo-dienst begeleidt medewerkers die door ziekte niet (geheel) hun werk kunnen doen. Meestal krijgen de medewerkers contact met de Arbo-dienst via de medische administratie, wanneer ze, naar aanleiding van een ziekmelding, de 'Eigen verklaring' invullen. Wanneer het verzuim het gevolg is van een dienstongeval, neemt men contact op met de Arbo-dienst. Verzuimt men langer dan 7 dagen door ziekte, dan wordt men opgeroepen om op het spreekuur bij de bedrijfsartsen of de verpleegkundigen te komen (verzuimspreekuur). De volgende personen spelen een grote rol bij ziekteverzuim:

- Coördinator Arbo-dienst: de coördinator van de Arbo-dienst beheert onder andere registers en rapportages, zorgt voor het plannen, coördineren en afstemmen van acties en maatregelen betreffende de kwaliteit van de Arbo-dienst en coördineert de informatievoorziening.
- Bedrijfsarts: er zijn twee bedrijfsartsen binnen Politie Haaglanden aanwezig. Voordat men bij de bedrijfsarts terechtkomt, is er eerst contact met de Arboverpleegkundige.
- Bedrijfsmaatschappelijk werker: medewerkers komen naar de problemen met de bedrijfsmaatschappelijk werkers. Het zijn meestal relatieproblemen, zoals scheidingen, en psychische problemen. Maar ook werkgerelateerde problemen (zoals arbeidsverhouding met de leidinggevenden). Vooral jonge mensen stappen tegenwoordig af op de bedrijfsmaatschappelijk werkers. Oudere mensen hebben het hier nog wat moeilijker mee.
- Casemanager: een casemanager begeleidt de verzuimbegeleiding en de reïntegratie van zieke werknemers.
- Sociaal Medisch Team (SMT): Het SMT heeft tot doel in gezamenlijkheid de sociaal (medische) begeleiding en reïntegratie van individuele werknemers te bevorderen.

Naast deze actoren zijn er binnen de Arbo-dienst arboverpleegkundigen, medisch-administratief medewerkers, medisch juridisch medewerkers en een arbeids- en organisatiekundige aanwezig. Tijdens interviews met de Arbo-dienst kwam naar voren dat verzuim nog altijd een structureel probleem is.

#### **4.1.2 Cijferanalyse Bureau Interne Dienstverlening en Bureau Huisvesting**

Per 1 januari 2003 is er voor de sector Politie één voor alle werkgevers in de sector geldende regeling met definities en registratievoorschriften voor ziekteverzuim. In bijlage 7 staat een overzicht van

verzuimcijfers van beide bureaus. De ziekteverzuimpercentages zijn inclusief verzuim langer dan 1 jaar en exclusief zwangerschapsverlof.

Bij het analyseren van verzuimgegevens is de omvang van de populatie van belang. Hoe kleiner de populatie hoe meer 'toevalligheden' de statistische gemiddelden beïnvloeden. Belangrijk bij het analyseren is dat de groep minstens 25 personen omvat en dat er naar langere perioden gekeken wordt (bijvoorbeeld 1 jaar)<sup>30</sup>

Het systeem van de Arbo-dienst bij Politie Haaglanden is momenteel vervuild. Tijdens de analyse van de cijfers bleek het een en ander niet te kloppen.

De gegevens van zeer lang verzuim (meer dan 366 dagen) zijn op aanraden van de Arbo-dienst weggehaald. Deze cijfers kloppen volgens hen namelijk (vaak) niet. Als iemand namelijk vergeet een herstelmelding in de computer in te voeren dan blijft volgens de cijfers die persoon ziek. Zodra diezelfde persoon dan weer ziek is, wordt de 'oude ziekte' gestopt en de nieuwe ziekte weer in het registratiesysteem gezet. In het hele korps zijn maar acht personen die daadwerkelijk zo lang ziek zijn. Deze zeer langverzuimers zijn niet aanwezig bij Bureau Interne Dienstverlening en Huisvesting.

Na het verwijderen van deze cijfers blijven de volgende verzuimpercentages over: Interne Dienstverlening heeft een verzuimpercentage van 9,6% en Huisvesting van 10,1%. Ook de meldingsfrequentie en het gemiddelde aantal verzuimde dagen zullen hierdoor wat lager liggen. Deze wijziging in gegevens heeft echter geen invloed op de conclusies die uit het onderstaande verzuimvenster getrokken kunnen worden. De cijfers blijven namelijk hoger dan de streefwaarden. De meldingsfrequentie van Bureau Interne Dienstverlening is 2,04 en van Huisvesting 1,99.

Van Bureau Interne Dienstverlening zijn naast deze gegevens ook verzuimpercentages van andere jaren beschikbaar (zie bijlage 8). Dit is niet het geval bij Bureau Huisvesting. Er was namelijk sprake van een pilot waar alleen Interne Dienstverlening bij betrokken was. In de toekomst zullen alle leidinggevenden een overzicht krijgen van het verloop van hun verzuimpercentages en meldingsfrequentie. Van de Arbo-dienst is vernomen dat de aanwezige verzuimcijfers representatief zijn voor de afgelopen jaren. Het schommelt zo nu en dan, maar in grote lijnen is het gelijk gebleven.

#### Verzuimvenster

Het verzuimvenster biedt handvatten voor de omzetting van verzuiminformatie naar concrete acties. Het venster biedt in een oogopslag de positie van de diverse korpsonderdelen. Het bestaat uit een assenstelsel waarbij streefwaarden van het verzuimpercentage en de verzuimfrequentie tegen elkaar worden afgezet. De positie die het bureau in dit venster inneemt, wordt met een wit vierkantje aangegeven. Aan de hand van onderstaand verzuimvenster kunnen diverse conclusies worden getrokken met betrekking tot het ziekteverzuim van een bureau.

De volgende interpretaties kunnen worden gegeven aan de vier verschillende kwadranten van het verzuimvenster:

Kwadrant 1: Lage meldingsfrequentie, hoog verzuimpercentage. In dit kwadrant spelen de intensieve begeleiding van zieke werknemers door Arbo-dienst en leidinggevenden een belangrijke rol. Een goed functionerend SMT is een voorwaarde voor succes.

Kernwoorden: Arbeidsomstandigheden, Maatschappij en Persoon.

Kwadrant 2: verzuimpercentage en frequentie zijn beiden te hoog. Zowel het verzuimmanagement, als de begeleiding van langdurige zieke werknemers zijn factoren die aandacht verdienen, evenals een diepgaande analyse van de achterliggende factoren.

Kernwoorden: alle bronnen: Arbeidsomstandigheden, Arbeidsvoorwaarden, Arbeidsverhoudingen, Arbeidsinhoud, Persoon, Organisatie en Maatschappij.

Kwadrant 3: lage meldingsfrequentie, laag verzuimpercentage. Het verzuim is lager dan de streefcijfers van het korps, verzuimpreventie blijft belangrijk om naar een zo goed mogelijk resultaat te streven. Kernwoorden: Preventie op alle bronnen: Arbeidsomstandigheden, Arbeidsvoorwaarden, Arbeidsverhoudingen, Arbeidsinhoud, Persoon, Organisatie en Maatschappij.

Kwadrant 4: bij een laag verzuimpercentage en hoge ziekmeldingsfrequentie is er veelal sprake van dat medewerkers zich te gemakkelijk ziek melden of dat de betreffende leidinggevenden te weinig energie

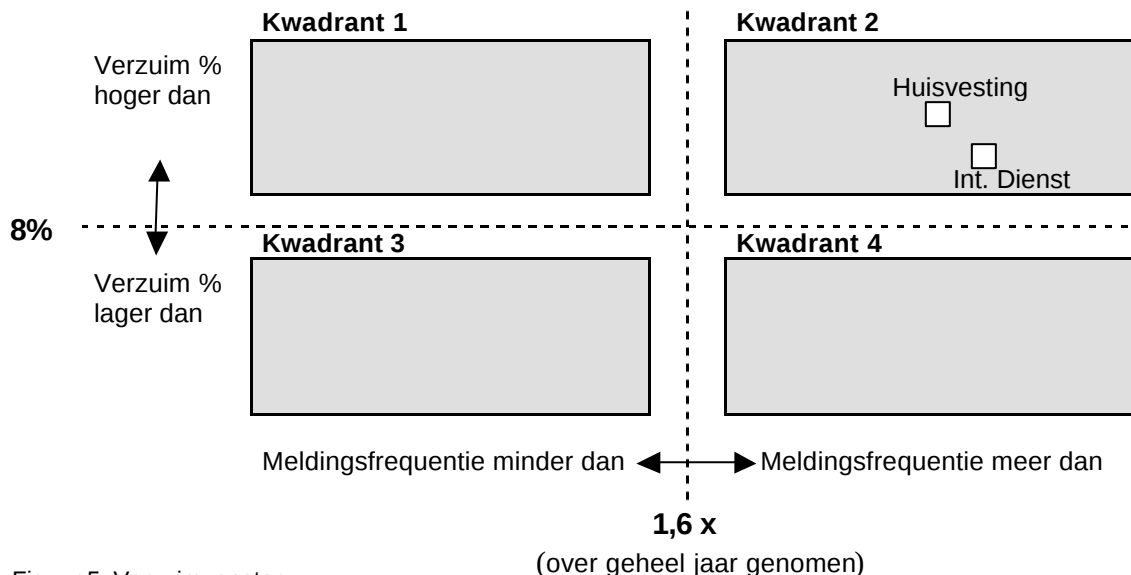
---

<sup>30</sup> Handreiking verzuimanalyse: Arbeid en Politie

stoppen in de verzuimbegeleiding de eerste weken van het verzuim. Een hoge meldingsfrequentie kan ook een aanwijzing zijn voor een of meer van de volgende werkgerelateerde oorzaken:

- Gebrek aan positieve belangstelling en waardering;
- Gebrekkige loopbaanmogelijkheden;
- Suboptimale verhouding met collega's en/of leidinggevenden;
- Hoge werkdruk;
- Emotionele belasting.

Kernwoorden: Arbeidsinhoud, Arbeidsverhoudingen, Persoon en Organisatie.



Figuur 5: Verzuimvenster

(over geheel jaar genomen)

Het percentage van 8% is het streefverzuimpercentage voor Politie Haaglanden. Ook naar een meldingsfrequentie van 1,6 wordt gestreefd.

#### De positie van de twee bureaus

Bureau Interne Dienstverlening en Bureau Huisvesting waren in 2003 beiden gepositioneerd op de plaats waar het witte vierkantje staat (zie kwadrant 2 in het verzuimvenster). Het verzuimpercentage en de meldingsfrequentie zijn beiden te hoog. Dit kwadrant geeft de slechtste positie weer die een bureau kan hebben. Volgens dit venster is het nodig dat er meer begeleiding komt van zieke werknemers en dat het verzuimmanagement verbeteringen nodig heeft. Ook moet er gekeken worden naar de achterliggende factoren van het verzuim. Door ook te kijken naar andere gegevens en signalen kunnen de juiste conclusies getrokken worden. Daarom zijn door middel van enquêtes en interviews bovenstaande gegevens 'gecontroleerd'. De vragen die daarbij gesteld moeten worden zijn: klopt het dat er onvolledigheden zijn met betrekking tot arbeidsomstandigheden, arbeidsvoorwaarden, arbeidsverhoudingen en arbeidsinhoud? Maatschappelijke factoren zijn buiten beschouwing gelaten aangezien deze niet te beïnvloeden zijn.

#### Cijfermateriaal Bureau Interne Dienstverlening

Het hoogste verzuim van dit bureau lag in 2001 op 16%. Na dit jaar is er een nieuwe bureauchef aangesteld en deze heeft een positieve invloed gehad op het verzuim. De verzuimcijfers zijn toen drastisch gedaald naar zelfs 5,7% in april 2002. Deze daling is te danken aan het voldoende aandacht geven van de bureauchef aan de medewerkers. Ook heeft de reorganisatie van de diensten waarschijnlijk een positieve invloed gehad op het verzuim. Vanaf april 2002 is er echter weer een forse stijging te zien en is het percentage langzaam opgelopen tot 12,66 procent in mei 2003. Kort frequent verzuim zorgt voor ongeveer 20% van het totale verzuim in 2003. Dit verzuim is het makkelijkste te beïnvloeden. Er zijn acht medewerkers aanwezig die frequent verzuimen. Dat is bijna 20% van de medewerkers.

#### Cijfermateriaal Bureau Huisvesting

Bureau Huisvesting heeft een hoger verzuimpercentage maar een lagere meldingsfrequentie dan Bureau Interne Dienstverlening. Dit betekent dat Huisvesting meer te maken heeft met langverzuimers

dan Interne Dienstverlening. Kort frequent verzuim zorgt voor ongeveer 15% van het totale verzuim in 2003. Vijftien personen verzuimen frequent. Dat is 20% van het totale Bureau.

#### **4.1.3 Resultaten interviews**

Door bij diverse personen van Bureau Huisvesting, Bureau Interne Dienstverlening en de Arbo-dienst een interview af te nemen, is informatie verkregen over de huidige situatie. De volgende onderwerpen zijn tijdens de interviews aan bod gekomen:

- Verzuimbeleid
- Oorzaken en gevolgen van het verzuim
- Kwaliteit van diensten
- Verzuimcultuur

##### Adviseur Facilitair Management

Er is geen duidelijk verzuimbeleid aanwezig. We zorgen voor een strakke controle. Oorzaken zijn vooral het zware lichamelijke werk waardoor rugklachten ontstaan. De medewerkers melden zich ziek bij hun direct leidinggevende. Er is vooral kort frequent verzuim. Bij regulier verzuim wordt het meegenomen in het functioneringsgesprek. Er is voldoende overleg over verzuim (tussen ploegchefs, in het SMO eens per 6 weken)

##### Ploegchef Gebouwenbeheer

Het is niet bekend of er een verzuimbeleid is. Door een goede werksfeer en het geven van eigen verantwoordelijkheid wordt verzuim geprobeerd te voorkomen. Verzuim is geen groot probleem. De oorzaak is griep. Er is wel sprake van werkdruk, maar hier moeten deze hoog opgeleide medewerkers mee om kunnen gaan.

De klantgerichtheid en klantvriendelijkheid is minder als er verzuim is. Er wordt bij de administratie ziekgemeld. Verzuimcijfers worden niet zelf bijgehouden. Bij Eurest catering is het verzuim te verklaren doordat er een softe aanpak werd gehanteerd toen Eurest kwam. Een deel op de loonlijst van Eurest en een deel op de lijst van de politie.

##### Ploegchef Beheersondersteuning

Er wordt geen verzuimbeleid gebruikt en er is niet veel verzuim binnen de ploeg. Er is een medewerker die vaak na het weekend ziek is, maar men weet niet wat de oorzaak hiervan is. Bij ziekmelding melden de medewerkers dit op de afdeling. De eerste dag gebeurt niets, de 2<sup>e</sup> dag wordt er gebeld om te vragen hoe het gaat en wat er aan de hand is.

##### Ploegchef Materiële Ondersteuning

Er wordt niets speciaals gedaan om verzuim te verlagen, er is nooit eerder onderzoek naar gedaan en er is geen verzuimbeleid. Er is voornamelijk langdurig verzuim, maar er is sowieso niet veel verzuim. Als oorzaken worden het zware lichamelijke werk en het buitenwerk gegeven. Er worden mensen ingehuurd om te werken in plaatst van de langdurig zieken maar het is lastig om de goede mensen te krijgen. Dit heeft invloed op de kwaliteit van de diensten. Medewerkers melden zich voor 7 uur bij de ploegchef ziek. Er wordt direct gevraagd wat er aan de hand is en na 2 tot 4 dagen belt de ploegchef terug. De ploegchef voert de gegevens voor de Arbo-dienst in, maar verzuimcijfers worden niet zelf bijgehouden. Er worden niet officieel verzuimgesprekken gevoerd. De Arbo-dienst zou het beter mogen doen. Er zit nu iemand al 3 jaar op afkeuring te wachten.

##### Ploegchef Catering

De catering bestaat voor de helft uit medewerkers van de politie. De rest van de medewerkers is extern van Eurest Catering. Er is een extreem hoog ziekteverzuim bij het 'politiepersoneel' van de catering. Eurest zelf heeft een eigen verzuimbeleid dat goed werkt. Voor de 8 politiemensen moet echter wel het arbobeleid van de politie worden gebruikt.

Eurest hanteert een strak verzuimbeleid, waarvan het houden van een wachtdag onderdeel uitmaakt. Het Eurestpersoneel verzuimt nauwelijks door het strakke beleid. Er wordt gebruik gemaakt van een 3 dagen formulier en een 10 dagen formulier. Deze worden bij de casemanager ingeleverd.

Medewerkers melden zich vaak niet bij de goede persoon ziek. Er is zeer veel kort frequent verzuim. Erg structureel en zelfs voorspelbaar. Verzuimgesprekken worden gevoerd door de Arboarts.

##### Ploegchef en locatiebeheerder Locatiemanagement

Er is geen duidelijk verzuimbeleid aanwezig en nooit eerder onderzoek gedaan naar het verzuim. Net als bij ploeg Catering is de helft van het schoonmaakpersoneel in dienst van een extern bedrijf. Ook

alleen bij dit deel van de ploeg wordt een ander beleid met een wachtdag gehanteerd. Het verzuim is ook hier minder bij de externe medewerkers.

Er is niet zoveel verzuim binnen onze ploeg. Vooral kort frequent verzuim. Oorzaken van verzuim zijn: griep, ouderdom, RSI, chronisch ziekten, rugklachten, eentonig werk. Om verzuim te verminderen zijn er goede ergonomische omstandigheden, middelen en materialen, die de medewerkers dan wel zelf moeten gebruiken. Binding en betrokkenheid met de medewerkers is belangrijk. Mensen moeten werk van elkaar overnemen als er ziekten zijn. Dit verhoogt de werkdruk en kwaliteit neemt af. Mensen kiezen er zelf voor om dit werk te doen.

Medewerkers melden zich voor 6 uur af bij de opzichter. Er is geen registratieformulier voor verzuim en het verzuim wordt niet zelf in de computer bijgehouden. Zij houden zich niet bezig met het voeren van gesprekken. Dat moet de Arbo-dienst doen.

"Er is weinig controle, dus ik kan makkelijk thuis blijven. Dat sfeertje heerst een beetje in het hele korps," zegt de locatiebeheerder.

#### Uitvoerende medewerker Locatiemanagement

Na 20 jaar heeft hij nooit een beloning gekregen, er zijn geen personeelsuitjes. Hij vindt dat er onvoldoende naar hem wordt geluisterd en dat er te weinig waardering en aandacht voor de medewerkers is. Er wordt te weinig gepraat. Mensen blijven ziek thuis, omdat ze geen motivatie hebben

#### Bureauchef Interne Dienstverlening

Verzuimbeleid is onbekend en hij heeft geen idee van de gegevens op het intranet.

Er is nog nooit een onderzoek naar verzuim gedaan. Oorzaken van verzuim zijn leeftijd, ouderdom, ziekte en een klein percentage heeft met het werk te maken. Om verzuim tegen te gaan moet men in gesprek blijven! De ploegchef belt binnen 2 dagen en toont belangstelling. De ploegchefs zorgen ervoor dat werk wordt overgenomen door collega's. De managementsecretaresse voert de gegevens in voor de Arbo-dienst. Bij uitzonderlijke gevallen worden verzuimgesprekken gevoerd. Het verzuim is het grootste bij ploeg Documentaire Informatievoorziening. SMO wordt gebruikt als er mensen ziek zijn. Dit gebeurt op afroep, niet structureel. Bij de MT vergadering is ziekteverzuim een vast agendapunt. Ook moet er naar de directie gerapporteerd worden. Het verspreiden van een verzuimbericht zou zeker zes maal per jaar moeten gebeuren. Een tot twee maal is te weinig.

#### Ploegchef Documentaire Informatievoorziening (DIV)

Er is moeilijk aan te geven of verzuim groot of klein is binnen DIV. Het is niet echt duidelijk bij welk deel van onze ploeg het hoogste verzuim is. Oorzaak is vaak ouderdom en gezondheidstoestand. Ook verschilt de mentaliteit nogal. Extreem voorbeeld: sommige mensen blijven al thuis omdat ze een keer hoesten. Maar dit verzuim is niet hard te maken. Soms blijft werk liggen omdat het zo druk is dat er men aan bepaald werk niet toekomt. Hierdoor gaat automatisch de kwaliteit achteruit. Er is binnen DIV sprake van koppelvorming voor het bijhouden van de dossiers. Hierdoor wordt de continuïteit gewaarborgd. Mensen melden zich ziek bij de managementassistent, soms bij de ploegchef. Er wordt snel weer gebeld om te vragen hoe het gaat. Er zijn kort frequent verzuimers, daar wordt dan wel eens onderling over gepraat. Dit kan invloed hebben op de werksfeer.

#### Ploegchef Inkoop

Er is geen speciaal verzuimbeleid dat men volgt en er is nooit eerder onderzoek gedaan naar verzuim. Het verzuim is zeer klein. Een dag niet naar het werk kunnen is een dag niet geleefd hebben. Iedereen heeft het naar zijn zin. De medewerkers melden zich ziek bij de managementassistent. Binnen Inkoop zijn de oorzaken van verzuim gewoon griepjes, maar binnen het hele bureau spelen er meer aspecten een rol: motivatie, teleurstellingen, discipline, verantwoordelijkheidsgevoel en uitdaging hebben in het werk.

#### Ploegchef grafische vormgeving

Het verzuim binnen deze ploeg valt mee, er is niet zoveel verzuim. Oorzaken van verzuim: fysiek, griep, eventueel ouderdom. Wij zijn allemaal in de leeftijd van 42 tot 63 jaar. Vorig jaar was er toevallig wat meer verzuim i.v.m. sterfgevallen. Geen overspannen mensen. Een negatief gevolg van het verzuim is dat de servicegerichtheid afneemt, aangezien er minder tijd is om de klanten te woord te staan. Dit heeft dus ook invloed op de kwaliteit. De medewerkers moeten zich bij mij ziek melden. Dit gebeurt niet altijd. Soms wordt er gewoon naar een collega gebeld, deze geeft het dan weer door aan mij. Komt ook omdat ik 's morgens vroeg nog niet altijd aanwezig ben. Ik bel altijd de dag nadat iemand ziek is geworden om te vragen hoe het gaat. Problemen moeten op tijd gesignaleerd worden

en aangepakt worden. Bij DIV zitten een aantal medewerkers die zich erg snel ziek melden. Lage verzuimdrempel?

#### Medewerker en vertrouwenspersoon, Interne Dienstverlening

Discretie, vertrouwen, wederzijds respect en openheid zijn kernwoorden die hij erg belangrijk vindt. Sommige mensen durven niet te praten, zijn niet open genoeg. Dit zou wel moeten kunnen. Ik merk dat het bij sommige mensen niet lekker zit, maar ze praten er niet over. De bureauchef heeft een positieve invloed gehad op het bureau. Hij luistert echt naar de mensen. Dit is zeer belangrijk.

#### Coördinator Arbo-dienst

Het gemiddelde verzuim bij de politie is 8,8%. De hoogste percentages liggen tussen 15% en 20%. Dit komt bijvoorbeeld voor bij de vreemdelingendienst. De Arbo-dienst streeft naar een verzuimpercentage van 8%. Dit willen zij gerealiseerd hebben eind 2005/begin 2006.

Mensen 'moeten' binnen 7 dagen naar de bedrijfsarts gaan zodra ze ziek zijn. Gebeurt dit niet, dan moet de bedrijfsarts naar de zieke medewerker toegaan, maar aangezien er maar twee bedrijfsartsen zijn voor 5000 mensen gebeurt dit niet. Er is echter geen budget om meer bedrijfsartsen aan te nemen.

Is men langer dan 3 weken ziek, dan wordt men opgeroepen. 3 B model is belangrijk: Bellen, Bloemetje, Bezoekje. Dit model zorgt zeker voor een daling in het verzuim. De leiding moet belasting en belastbaarheid in de gaten houden. Er zijn geen protocollen aanwezig. De Arbo-dienst streeft naar een meldingsfrequentie van 1,6 (lager zou eigenlijk ook moeten kunnen) Jaren geleden is er voor het laatst een RI&E gehouden. De Arbo-dienst houdt zich aan de Wet verbetering Poortwachter.

#### Bedrijfsmaatschappelijk Werker

Medewerkers komen met relatie-, werkgerelateerde en psychische problemen naar de BMW'ers. Belangrijk is om een lijn te houden tussen de leiding en de medewerker. Na 3 weken vindt de omslag plaats! Houd dus contact! Belangrijk is: controle en goede bedrijfsartsen die mensen kunnen doorzien.

#### Arbeid- en organisatiekundige

Zij vindt dat er nog heel wat zaken verbeterd kunnen worden binnen Politie Haaglanden met betrekking tot de aanpak van ziekteverzuim: het verzuimbeleid (o.a. zijn er geen verzuimgesprekken, protocollen, werknemers weten niet goed wat ze moeten doen) Zij heeft bij Siemens gebenchmarked en hier veel van geleerd. De cultuur die binnen Politie Haaglanden heerst is: vrijheid blijheid, dat is niet mijn verantwoordelijkheid, alles afschuiven op de Arbo-dienst. De leiding moet hun verantwoordelijkheid inzien. Hier moet een verzuimpercentage van 4 tot 5% mogelijk zijn. Dit duurt wel 10 jaar. Er is nog zeer lange weg te gaan. Een strak verzuimbeleid is belangrijk.

## **4.2 Kwaliteit van de arbeid**

Met behulp van de enquête (zie bijlage 9) is gekeken naar de arbeidsomstandigheden, -inhoud, -verhoudingen en -voorwaarden. Uit de technische meting is namelijk gebleken dat de oorzaken van het verzuim onder andere in deze aspecten te vinden zijn.

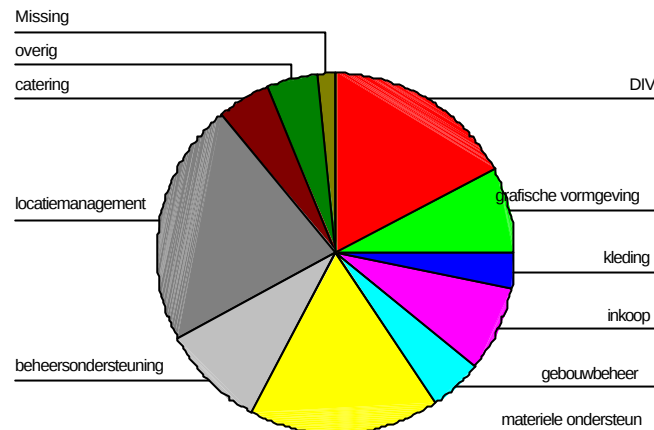
### **4.2.1 Resultaten gesloten vragen beide bureaus**

De enquête is ingevuld door 26 medewerkers van Bureau Interne Dienstverlening en 37 personen van Huisvesting. Van 1 enquête is onduidelijk bij welk bureau de medewerker hoort. In totaal zijn er 64 ingevulde enquêtes. Er zijn 118 enquêtes verspreid, dus dit betekent een respons van 54% van de totale populatie. Op aanraden van een expert op het gebied van Methoden van Onderzoek is nagevraagd waarom bepaalde medewerkers de enquête niet hebben ingevuld. Hierdoor kan gekeken worden of dit een grote invloed op de resultaten heeft gehad. Er waren medewerkers die een aantal vragen uit de enquête nogal persoonlijk vonden. Dat is waarschijnlijk een van de redenen dat niet alle lijsten zijn ingevuld. Het niet 'durven' invullen van de enquête kan betekenen dat een aantal zaken niet goed liggen. Ook gaf men aan dat de enquête niet anoniem genoeg was. De meest waardevolle uitkomsten van de enquêtes staan in deze paragraaf weergegeven. In bijlage 10 zijn diverse tabellen en grafieken opgenomen ter ondersteuning.

Bij Bureau Interne Dienstverlening is de ploeg Documentaire Informatievoorziening (DIV) het grootste. Bij Bureau Huisvesting is dit de ploeg Locatiemanagement. Daarom zullen na het weergeven van de resultaten van de Bureaus in totaal de twee grootste ploegen uitgelicht worden. De reden hiervoor is niet alleen het feit dat het de twee grootste ploegen zijn, maar ook dat de anonimiteit van de

respondenten bij deze ploegen gewaarborgd blijft. Bij zeer kleine ploegen wordt namelijk al snel duidelijk wie welke uitspraken heeft gedaan.

### Bij welke ploeg bent u werkzaam?



Het grootste deel van de respondenten is mannelijk, namelijk 70%. Dit is representatief voor de totale populatie aangezien twee derde van de totale populatie uit mannen bestaat. De meeste medewerkers hebben een lbo/mavo opleiding als hoogst afgeronde opleiding. De meeste medewerkers hebben een functie die binnen uitgeoefend wordt. Echter 29% werkt afwisselend binnen en buiten. Bijna alle ondervraagden werken dagdiensten.

### Arbeidsomstandigheden

Tien medewerkers van Bureau Interne Dienstverlening ervaren vaak werkdruk en drie medewerkers altijd. Bij Bureau Huisvesting zijn twaalf medewerkers die vaak werkdruk ervaren, een die dat altijd ervaart. Door twaalf van de respondenten wordt tijdens het werk hinder van droge lucht ervaren. Drie medewerkers van Bureau Interne Dienstverlening ervaren altijd droge lucht.

### Arbeidsinhoud

Vooraf bij Bureau Huisvesting vindt men dat men onvoldoende of matige beslissingsmogelijkheden heeft, namelijk 33% van de respondenten is deze mening toegedaan. Bij Bureau Interne Dienstverlening geldt dit voor 25% van de respondenten. Drie personen van Bureau Interne Dienstverlening vindt het niveau van het werk onvoldoende. Twee personen vinden dit matig. Zes personen van Huisvesting vinden het niveau onvoldoende en vijf matig.

### Arbeidsverhoudingen

Twee van de ondervraagden van Bureau Interne Dienstverlening vindt de collegiale verhoudingen onvoldoende, 3 vinden het matig. Bij Huisvesting zijn negen personen die de verhoudingen matig vinden, een vindt het onvoldoende.

Tien personen van Huisvesting vinden dat er onvoldoende of matig naar hen geluisterd wordt door de leidinggevende. Bij Interne Dienstverlening zijn vijf personen die dit matig vinden.

Vier medewerkers van Huisvesting vinden dat de manier van leidinggeven onvoldoende is. Zeven medewerkers vinden dit matig.

Vier medewerkers van Bureau Interne Dienstverlening vinden dat hun leidinggevende matig bereikbaar is. Een persoon vindt dit onvoldoende. Bij Huisvesting vinden zeven personen het matig en ook een onvoldoende.

Drie personen van Interne Dienstverlening vinden dat onvoldoende interesse in hen wordt getoond door de leidinggevende en twee personen vinden dit matig. Binnen Huisvesting zijn er vier medewerkers die dit onvoldoende vinden en zeven die de interesse door de leidinggevende matig vinden. De mate waarin de leidinggevende waardering toont, wordt op gelijksoortige manier beoordeeld door de medewerkers.

**Ik bureau men werkzaam is \* Wat vindt u van de mate van interesse die in u wordt getoond door de leidinggev**  
**Crosstabulation**

| Count                           |                         | Wat vindt u van de mate van interesse die in u wordt getoond door de leidinggevende? |       |           |      |           | Total |
|---------------------------------|-------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|-------|-----------|------|-----------|-------|
|                                 |                         | onvoldoende                                                                          | matig | voldoende | goed | zeer goed |       |
| Bij welk bureau men werkzaam is | Interne Dienstverlening | 3                                                                                    | 2     | 5         | 9    | 7         | 26    |
|                                 | Huisvesting             | 4                                                                                    | 7     | 15        | 9    | 1         | 36    |
| Total                           |                         | 7                                                                                    | 9     | 20        | 18   | 8         | 62    |

Een groot deel van de respondenten van Huisvesting vindt dat zij niet voldoende op de hoogte zijn van alle ontwikkelingen die zich binnen de ploeg afspelen. Zes vinden dit onvoldoende en tien matig. Bij Interne Dienstverlening vindt één persoon dat hij/zij niet voldoende op de hoogte is van alle ontwikkelingen en vijf personen vinden dit matig.

De werksfeer wordt matig gevonden door een vier medewerkers van Bureau Interne Dienstverlening en zeven medewerkers van Huisvesting.

Het grootste deel van de medewerkers vindt dat er voldoende wederzijds respect is voor de medewerkers. Er is echter ook een deel dat dit onvoldoende of matig vindt. Vijf medewerkers van Bureau Interne Dienstverlening vinden dit matig, twee onvoldoende. Zes medewerkers van Huisvesting vinden dit matig, vier onvoldoende.

Tot slot de inspraakmogelijkheden die de medewerkers hebben: vijf personen van Interne Dienstverlening en vijf van Huisvesting vinden dit matig. Bij Huisvesting zijn ook nog vijf personen die dit onvoldoende vinden.

#### Arbeidsvoorwaarden

Van alle respondenten vinden zesentwintig personen de doorgroeimogelijkheden onvoldoende of matig. Bij Interne Dienstverlening vinden twee personen het onvoldoende en zeven matig. Bij Huisvesting vinden zeven medewerkers dit onvoldoende en tien matig.

De verhouding financiële beloning en belasting wordt door twintig medewerkers van Bureau Huisvesting matig gevonden.

#### **4.2.2 Ploeg Documentaire Informatievoorziening**

Elf Medewerkers van DIV hebben de enquête ingevuld. Dat is 55% van de totale ploeg. Er is één persoon die lbo/mavo heeft gedaan. De rest is hoger opgeleid. Een groot deel van de ondervraagden heeft een HBO of universitaire opleiding afgerond.

Zes medewerkers ervaren soms werkdruk en vier vaak. Er is zelfs één persoon die dat altijd ervaart. De helft van de DIV medewerkers heeft nooit hinder van droge lucht. Drie personen hebben hier altijd hinder van. Twee personen vinden het niveau van het werk onvoldoende. Twee personen vinden dat de collegiale verhoudingen matig zijn. Ook twee personen hebben matig het gevoel dat er door de leidinggevende naar hen geluisterd wordt en dat de leiding matig bereikbaar is. Een persoon vindt dat er onvoldoende interesse in hem of haar wordt getoond door de leidinggevende en een persoon vindt dit matig. Vijf medewerkers vinden dat zij matig op de hoogte zijn van alle ontwikkelingen die zich binnen de ploeg afspelen. De werksfeer wordt door twee personen matig gevonden. De overige medewerkers vinden dit voldoende of goed. Drie personen vinden dat er niet genoeg wederzijds respect tussen de medewerkers aanwezig is. Drie personen vinden de doorgroeimogelijkheden op het werk matig.

#### **4.2.3 Ploeg Locatiemanagement**

Veertien medewerkers van de ploeg Locatiemanagement heeft de enquête ingevuld. Dat is ongeveer 50% van het totaal aantal medewerkers van Locatiemanagement. 64% van de ondervraagden heeft een lbo/mavo opleiding. Ook zijn er twee personen zonder opleiding.

50% van de medewerkers van ploeg Locatiemanagement vindt dat er soms sprake is van werkdruk. Bijna 43% vindt dat er vaak sprake is van werkdruk en 7% vindt dat dit er altijd is.

Vier medewerkers vinden het niveau van het werk onvoldoende en drie medewerkers vinden dit matig. Vier medewerkers vinden de collegiale verhoudingen binnen hun ploeg matig. De rest vindt dit voldoende of goed.

14% van de medewerkers vindt dat er onvoldoende naar hen wordt geluisterd door de leidinggevende en drie personen vinden dit matig. Voor de manier van leidinggeven geldt precies hetzelfde.

Niet iedereen is tevreden over de mate van interesse die in hen wordt getoond door hun leidinggevende. En tot slot vinden drie medewerkers dat zij onvoldoende van alle ontwikkelingen op de hoogte zijn die binnen hun ploeg afspeelen. Vijf medewerkers vinden dit matig.

#### 4.2.4 Resultaten open vragen beide bureaus

De kern van de resultaten van de open vragen van de enquête staan in deze paragraaf genoemd. In bijlage 11 staan alle resultaten van de open vragen vermeld.

Bij ploeg Grafische vormgeving staat een aantal keer genoemd dat de medewerkers een betere sociale omgang met elkaar zouden willen en dat er meer respect aanwezig zou moeten zijn.

Bij ploeg DIV geven medewerkers als oorzaken van verzuim aan: werksfeer en onderlinge verhoudingen. Daarnaast worden als verbeterpunten interesse vanuit de leidinggevende, werksfeer, afwisseling in werkzaamheden en betere luchtcirculatie genoemd.

Een ander aspect dat binnen het bureau naar voren komt, is dat ziekteverzuim vaak veroorzaakt wordt door persoonlijke omstandigheden.

Bij ploeg Locatiemanagement komt voornamelijk naar voren dat de werkdruk erg hoog is. Ook verhoudingen in het team en het feit dat er weinig controle is, worden genoemd als oorzaken van verzuim. Daarnaast wordt een aantal keren aangegeven dat de medewerkers goed en met respect behandeld willen worden. Bij ploeg Materiële Ondersteuning komt naar voren dat het ouderenbeleid verbeterd moet worden en wordt onder andere als oorzaak van verzuim een tekort aan personeel genoemd. Bij ploeg Beheersondersteuning komen de volgende verbeterpunten en oorzaken naar voren: meer respect, betere communicatie, meer afwisseling in het werk, ontevredenheid, mentaliteit en collegialiteit (meer interesse in elkaar tonen).

Tot slot worden bij ploeg Catering de volgende aspecten genoemd: betere communicatie, meer doorgroeimogelijkheden, werkdruk en spanningen. De overige ploegen vertonen hebben geen bijzonderheden genoemd bij de open vragen die het vermelden in deze paragraaf waard zijn.

#### 4.2.5 Facilitaire organisaties

In het vorige hoofdstuk werd reeds genoemd dat het ziekteverzuim bij facilitaire organisaties anders is dan bij niet-facilitaire organisaties en dat dit komt door bepaalde kenmerken. In deze subparagraaf wordt gekeken in hoeverre deze kenmerken gelden voor Bureau Huisvesting en Bureau Interne Dienstverlening.

Binnen Bureau Huisvesting is sprake van zwaar lichamelijk werk bij veel van de diensten, bijvoorbeeld bij de ploegen materiële ondersteuning, schoonmaak en catering. Ook zijn de meeste medewerkers laag opgeleid en werken in lage functies die tot een lage salarisschaal behoren. De werkzaamheden zijn vaak eentonig en er werken mensen uit diverse culturen (met name bij interieurverzorging). Daarnaast is het binnen dit bureau niet mogelijk om veel naar eigen inzicht te werken.

Bureau Interne Dienstverlening heeft te maken met lagere functies, eentonige werkzaamheden en het feit dat het nemen van eigen initiatieven in mindere mate mogelijk is. De overige aspecten zijn niet binnen dit bureau van toepassing. Het werk is niet zwaar lichamelijk (alleen zo nu en dan bij de reproductie en postkamer) en een groot deel van de medewerkers heeft een goede opleiding genoten. Ten opzichte van de rest van Politie Haaglanden hebben de ondersteunende bureaus hoge verzuimpercentages, met name Bureau Huisvesting.<sup>31</sup>

### 4.3 Kwaliteit van de diensten

Een hoog ziekteverzuim is nadelig door de hoge kosten, maar is ook een probleem voor de medewerker zelf, de collega's en de leidinggevende. Dit kan uiteindelijk ook negatieve gevolgen hebben voor de klanten doordat de kwaliteit van de geleverde dienst lager wordt. Verzuim is dus niet alleen een financieel probleem, maar kan ook de goede gang van zaken op een afdeling ontwrichten.<sup>32</sup> Het ziekteverzuim brengt verschillende kwaliteitsproblemen met zich mee. Uit diverse bronnen zijn deze problemen naar boven gekomen.

Aangegeven door geïnterviewde leidinggevendenden van beide bureaus:

- Bereikbaarheid is minder (er is minder tijd voor de klanten);
- Snelheid is minder;
- Klantgerichtheid neemt af;

<sup>31</sup> Kengetallenrapport, Politie Haaglanden

<sup>32</sup> Grosfeld: Verzuim de baas

- Kwaliteit van de geleverde dienst gaat achteruit bij bijvoorbeeld de schoonmaak.

Uit een eerder afgenomen onderzoek naar klanttevredenheid blijkt dat:

- Bij de repro soms een onderbezetting van medewerkers is en mensen daarom lang moeten wachten. Ditzelfde geldt voor de fotografie afdeling;
- Bij de afdeling grafische vormgeving moeten afspraken beter nagekomen worden.

Uit het Bureauoverleg van Bureau Interne Dienstverlening:

- Binnen het MT zijn zaken besproken als integriteit, dienstverlening en bereikbaarheid. Met name de Drukkerij en Kleding en Uitrusting moeten beter bereikbaar zijn.

#### 4.4 Verzuimcultuur

Leidinggevend van beide bureaus geven aan dat er medewerkers zijn die zich erg makkelijk ziekmelden. Bij Bureau Huisvesting is het soms voorspelbaar dat mensen gaan verzuimen. De arbeids- en organisatiedeskundige laat weten dat mensen zaken vaak afschuiven op de Arbo-dienst: "verzuim aanpakken is *hun* zaak'. De leiding moet de verantwoordelijkheid inzien. Alles gaat hier zeer bureaucratisch."

Het verzuim bij ploeg Catering is erg hoog. Zodra de facilitair adviseur niet aanwezig is, stijgt het verzuim enorm. De facilitair adviseur is degene die altijd achter de verzuimende medewerkers aangaat. Ook zodra er schoolvakanties zijn, is er binnen deze ploeg duidelijk meer verzuim. Ploeg Locatiemanagement geeft aan dat er momenteel te weinig controle is op het verzuim, waardoor de verzuimdrempel laag is en de verzuimgelegenheid groot is.

#### 4.5 Kosten

In de literatuur worden diverse methoden genoemd om de kosten van verzuim te berekenen. Nadeel is echter dat er diverse gegevens nodig zijn om deze berekeningen uit te voeren. Politie Nederland heeft een rekentool ontwikkeld waarmee de kosten van verzuim berekend kunnen worden, maar ook bij deze methode zijn er moeilijk te achterhalen gegevens nodig.

Er is momenteel geen zicht in de huidige kosten die het ziekteverzuim met zich meebrengt. Dit geldt voor beide bureaus. Van de rekentool hebben beide bureaus niet gehoord en dus ook nog nooit gebruik van gemaakt. In de rekentool moet o.a. het verzuimpercentage, de loonsom en aantal fte worden ingevuld. In bijlage 12 staan uitdraaien van de rekentool.

Uit deze rekentool komt naar voren dat de verzuimkosten voor Bureau Interne Dienstverlening € 191.000 euro per jaar bedragen en voor Bureau Huisvesting € 348.000 per jaar (beide bedragen zijn afgerond)

TNO heeft uit berekeningen van andere organisaties berekend dat een verzuimende medewerker ruim 200,- euro per dag kost.

Uit bovenstaande gegevens blijkt dat het huidige ziekteverzuim zeer veel kosten met zich meebrengt.

#### 4.6 Ziekteverzuim bij andere organisaties

Uit het benchmarking onderzoek zijn gegevens verkregen over hoe andere organisaties omgaan met ziekteverzuim. De belangrijkste vraag die tijdens dit onderzoek beantwoord wordt, is: wat zijn succesvolle methoden om verzuim te verlagen? In het kort staan de belangrijkste uitkomsten van dit onderzoek in deze paragraaf toegelicht. Voor de volledige uitwerking van het onderzoek wordt verwezen naar bijlage 13.

##### 4.6.1 Albert Schweitzer ziekenhuis Dordrecht, Facilitair Bedrijf

Het verzuimpercentage van het Facilitair Bedrijf, bestaande uit 500 medewerkers, schommelt rond 8%. In het managementoverleg worden per kwartaal verzuimanalyses gepresenteerd en besproken; verder wordt gevraagd en ongevraagd geadviseerd door de P&O-adviseur over verzuimcasuïstiek en aanpak. Teamleiders maken ieder jaar een plan van aanpak voor ziekteverzuim, in combinatie met de uitkomsten van de RI&E's. Dit laatste wordt dit jaar opgezet. Sturen op de verzuimcultuur is bij al deze acties een belangrijk achterliggend doel, dit werkt namelijk preventief en drempelverlagend.

Er valt met name veel te winnen door te sturen op verzuimcultuur en het coachen van teamleiders. Het verzuim brengt bij niet-afwezige collega's een hogere werkdruk teweeg, zowel als de afwezige collega wel als niet wordt vervangen. Als de afwezige collega wordt vervangen zijn dit doorgaans flexwerkers die minder routine hebben of nog helemaal niet bekend zijn met de afdeling of

de werkzaamheden. Deze mensen heb dus begeleiding nodig van de aanwezige medewerkers. Dit beïnvloedt de kwaliteit van diensten en het beïnvloedt de werksfeer.

#### 4.6.2 Siemens

Siemens is een ander soort organisatie dan de facilitaire diensten waar tot nu toe over gesproken is, maar aangezien zij een zo opvallend laag verzuim hebben en er zelfs prijzen voor hebben ontvangen, wordt er toch bekeken hoe zij het ziekteverzuim aanpakken.

Siemens heeft een verzuimpercentage van 2,8%. Begin jaren negentig was dit nog 9%. In 1997 was het 3%. Dit is dus na ongeveer 7 jaar bereikt. Instelling, cultuur en beleid, respect hebben voor elkaar, coaching, bespreekbaar maken van verzuim, aandacht en betrokkenheid zijn de kernwoorden voor dit lage verzuimpercentage. Siemens koos voor een gericht beleid onder het motto 'niet afwachten, maar interveniëren'. Kenmerkend daarvoor zijn een integrale aanpak, compleet met een risico inventarisatie, registratie en analyses. Het topmanagement moet er volledig achter staan.

#### 4.6.3 Politie Hollands Midden

Het gemiddelde ziekteverzuimpercentage is nog maar 6% voor het hele korps Hollands Midden. Er was een streefcijfer opgesteld van 7,2% voor het jaar 2006 en dit is dus al bereikt. De meldingsfrequentie is 1,45.

Binnen DFO (Dienst Facilitaire Ondersteuning) was het verzuim 3 jaar gelden nog 13,7%. Er was een target gesteld dat het 8,9% moest zijn. Dit moest binnen 2 jaar bereikt zijn. Nu is het verzuim bij DFO nog maar 7,6% en dit is zelfs in 1 jaar bereikt in plaats van 2 jaar.

Bij Politie Hollands Midden wordt gebruik gemaakt van protocollen, verzuimgesprekken en er wordt veel geïnvesteerd om de leiding zo goed mogelijk te laten functioneren (dit is echter nog niet in een verzuimbeleid vastgelegd). Alle leidinggevendenden hebben een cursus Sociale Zekerheid gevolgd. Ook zijn er leidinggevendenden die een cursus 'Leidinggeven' hebben moeten volgen. Het sterker maken van de leiding is zeer belangrijk bij de aanpak van ziekteverzuim. Geef de medewerkers aandacht, zorg voor goede leidinggevendenden en grijp snel in.

#### 4.6.4 Compass Group

Bij Compass Group catering is niet 'echt' gebenchmarked. Alleen het verzuimbeleid is bekeken. Daarin staan allerlei procedures beschreven, bijvoorbeeld bij wie en hoe laat een medewerker zich moet ziekmelden, wat de medewerkers bij ziekte allemaal kunnen verwachten, etc.

#### Samengevat

- Actoren Arbo-dienst: coördinator Arbo-dienst, bedrijfsarts, bmv, casemanager, Sociaal Medisch Team, arboverpleegkundigen, organisatiedeskundige;
- Verzuimpercentage en de meldingsfrequentie zijn beiden te hoog binnen de bureau;
- Preventie op de volgende bronnen is nodig: Arbeidsomstandigheden, Arbeidsvoorwaarden, Arbeidsverhoudingen, Arbeidsinhoud, Persoon, Organisatie en Maatschappij;
- Kort frequent verzuim zorgt bij ID voor ongeveer 20% van het totale verzuim in 2003, bij Huisvesting 15%. Bijna 20% van de medewerkers verzuimt frequent bij beide bureaus;
- Interviews: geen gebruik van een verzuimbeleid, verzuim heeft invloed op de kwaliteit;
- Resultaten enquête: de kwaliteit van de arbeid is nog niet optimaal;
- Kwaliteit van diensten: bereikbaarheid, snelheid, productkwaliteit lager door verzuim;
- Verzuimcultuur: binnen aantal ploegen is een lage verzuimdrempel aanwezig;
- Verzuimkosten p/j: Interne Dienstverlening: €191.000, Huisvesting: €348.000;
- Benchmarking: kernwoorden: verzuimbeleid, aandacht en respect, leiding, cultuur.

## Conclusies

### Subprobleemstelling 7: Welke knelpunten komen naar voren uit een vergelijking van de huidige situatie met de gewenste situatie?

- zijn de knelpunten te vinden in de volgende aspecten?:
  - \*het huidige beleid?
  - \*organisationeel?
  - \*werkplekgebonden?
- hoe ervaren de medewerkers de kwaliteit van de arbeid binnen de bureaus?

### Verzuimbeleid

- Uit de resultaten van het benchmarking onderzoek bij Siemens en Politie Hollands Midden kan geconcludeerd worden dat in organisaties met een laag ziekteverzuim een beleid met eenduidige regels gehanteerd wordt. Procedures die men moet gebruiken zijn schriftelijk vastgelegd. Ook binnen het Facilitair Bedrijf van het Albert Schweitzer ziekenhuis en bij Compass Catering heeft het verzuimbeleid een positieve invloed op de verzuimcijfers.
- Het schriftelijk vastleggen van voorschriften over de wijze waarop de ziek- en herstelmeldingen en de controle bij verzuim moet plaatsvinden, gebeurt niet voldoende binnen Politie Haaglanden:
  - Er is niet vastgelegd op welk tijdstip medewerkers zich ziek en beter moeten melden. Vaak wordt er wel met deze regels gewerkt, maar niet structureel;
  - Het ziekmelden wordt niet altijd bij de juiste personen gedaan. Bij de meeste ploegen melden de medewerkers zich ziek bij de direct leidinggevende of bij een eigen secretariaat of servicedesk. Het komt soms ook voor dat er bij een collega wordt ziek gemeld;
  - Er wordt niet door iedere ploegchef structureel teruggebeld naar de zieke. Dit gebeurt binnen een aantal dagen of een week;
  - Verzuimgesprekken zijn niet vastgelegd. Vaak wordt er wel telefonisch contact onderhouden met de zieke medewerker, maar dit doet iedereen op zijn of haar eigen manier. Een aantal verzuimgesprekken (ziekmeldingsgesprek, terugkeergesprek) worden 'onbewust' wel gevoerd bij beide bureaus, maar er zijn geen protocollen voor, waardoor er geen structuur in zit;
  - Doordat er weinig vaste procedures zijn, is de verzuimdrempel bij veel ploegen te laag.
- Het is goed dat er gebruik wordt gemaakt van Sociaal Medische Teams en casemanagers. Hierdoor kunnen medewerkers zo snel mogelijk reïntegreren in de organisatie. Ook is er een duidelijk taakverdeling binnen de Arbo-dienst, zodat iedereen zijn of haar verantwoordelijkheden kent;
- Leidinggevendenden weten niet dat er informatie op het intranet aanwezig is en dat het voor hen bedoeld is. Geen van de leidinggevendenden heeft ooit van een kwaliteitshandboek ('verzuimbeleid') gehoord. De aanwezige informatie is niet verspreid op een schriftelijke manier;
- De verzuimcijfers van de bureaus worden geanalyseerd door de Arbo-dienst en binnenkort krijgen alle bureauchefs één tot twee keer per jaar een overzicht van deze gegevens met daarbij een analyse. Er blijkt dat er behoefte aan is om deze gegevens zeker 6 maal per jaar te ontvangen;
- Er is geen sprake van het vergelijken van de verzuimcijfers met die van soortgelijke ondernemingen, terwijl dit een goede manier is om op de hoogte te blijven van de positie die de organisatie m.b.t. verzuim inneemt in vergelijking met andere organisaties: hoe goed doen wij het?;
- Verzuimcijfers worden niet zelf bijgehouden, alleen bij ploeg Catering;
- Er is al jaren geen RI&E gemaakt binnen de bureaus;
- Er is nooit eerder onderzoek gedaan naar ziekteverzuim bij een ploeg;
- Bijna 20% van de medewerkers van beide bureaus verzuimt kort frequent;
- Het beïnvloeden van kortdurend ziekteverzuim heeft een positieve invloed op kwaliteit van de dienstverlening;
- Met betrekking tot wetgeving kan geconcludeerd worden dat men aan de Wet verbetering Poortwachter werkt, maar dat het uitvoeren van een RI&E en het hebben van een compleet verzuimbeleid nog niet aan de wetgeving voldoet;

- In vergelijking met de rest van Nederland, andere overheidsinstanties en Politie Nederland heeft Politie Haaglanden een hoog ziekteverzuim.

### **Kwaliteit van de arbeid**

Uit de resultaten van de enquête kan geconcludeerd worden dat de meerderheid van de medewerkers de kwaliteit van de arbeid positief ervaart. Toch zijn er binnen beide bureaus een aantal zaken die in de ogen van de medewerkers beter zouden kunnen.

#### Bureau Interne Dienstverlening

- Een grote groep medewerkers ervaart werkdruk binnen het bureau. Hier zal wat aan gedaan moeten worden;
- Er is hinder van droge lucht;
- De medewerkers zouden meer beslissingsmogelijkheden willen, aangezien zij deze matig vinden;
- Het niveau van het werk wordt niet door iedereen voldoende gevonden;
- De collegiale verhoudingen worden niet altijd als positief ervaren;
- Een kwart van de medewerkers vindt dat er onvoldoende of matig naar hen geluisterd wordt door de leidinggevende;
- Uit de enquête blijkt dat bijna een kwart van de ondervraagden vindt dat men niet voldoende van alle ontwikkelingen op de hoogte is;
- De werksfeer kan volgens sommige medewerkers beter en dit geldt ook voor de mate waarin men wederzijds respect heeft voor elkaar;
- Een vijfde van het bureau vindt de inspraakmogelijkheden matig;
- Graag zou een derde van de medewerkers de doorgroeimogelijkheden verbeterd zien;
- Veel mensen zijn erg hoog opgeleid. Dit kan leiden tot demotivatie: onderprikkeling geeft stress;
- Bij ploeg Inkoop is weinig verzuim en hoge tevredenheid over de kwaliteit van de arbeid;
- Uit de open vragen van de enquête kan geconcludeerd worden dat bij ploeg Grafische Vormgeving en DIV een aantal medewerkers niet tevreden zijn over de sociale omgang, respect en de werksfeer. Medewerkers zouden dit graag verbeterd zien, even als de geïnteresseerdheid van de leidinggevende;
- Daarnaast komt uit het onderzoek naar voren dat ziekteverzuim bij Bureau Interne Dienstverlening vaak door persoonlijke omstandigheden, ouderdom en griep komt.

#### Ploeg Documentaire Informatievoorziening

- De meeste medewerkers van de ploeg zijn hoog opgeleid;
- De medewerkers ervaren een hoge werkdruk;
- Meer dan de helft van de medewerkers heeft last van droge lucht.
- De medewerkers zouden meer op de hoogte gebracht willen worden van alle ontwikkelingen die zich binnen de ploeg afspelen;
- De werksfeer zou volgens een klein aantal medewerkers binnen de ploeg beter kunnen zijn;
- Een kwart van de medewerkers vindt dat er niet genoeg wederzijds respect tussen de medewerkers aanwezig is;
- Een aantal medewerkers zouden de doorgroeimogelijkheden graag verbeterd willen zien;
- Uit het bovenstaande kan geconcludeerd worden dat de minder positieve aspecten voornamelijk in het gebied van de arbeidsverhoudingen liggen. Daar moet dus op ingespeeld worden.

#### Bureau Huisvesting

- Er is veel werkdruk binnen dit bureau;
- Veel mensen vinden dat ze onvoldoende beslissingsmogelijkheden hebben;
- Het niveau van het werk wordt door een aantal medewerkers onvoldoende positief ervaren;
- Er kan meer geluisterd worden en waardering worden getoond door de leidinggevenden;
- Een groot deel van de medewerkers vindt de collegiale verhoudingen matig;
- Veel medewerkers vinden dat de manier van leidinggeven beter kan;
- De leiding zou beter bereikbaar moeten zijn;
- Bijna de helft van de medewerkers vindt dat men niet voldoende van alle ontwikkelingen in de ploeg op de hoogte is;
- De inspraakmogelijkheden worden als onvoldoende ervaren;

- Er zijn behoorlijk wat medewerkers die vinden dat er onvoldoende wederzijds respect is voor elkaar en de helft van de ondervraagden vindt de doorgroeimogelijkheden niet voldoende;
- Meer dan de helft van het bureau vindt de financiële beloning matig;
- Betere communicatie wordt in de open vragen een aantal keren genoemd en dat er meer respect nodig is tussen de medewerkers;
- Als oorzaken voor het ziekteverzuim bij dit bureau worden vaak griep, het zware lichamelijke werk en ouderdom genoemd.

#### Ploeg Locatiemanagement

- Er werken voornamelijk laag opgeleide mensen bij deze ploeg;
- De helft van de medewerkers vindt dat er vaak of altijd sprake is van werkdruk. De andere helft ervaart soms werkdruk;
- Veel medewerkers vinden het niveau van het werk onvoldoende of matig;
- Ongeveer een derde van de medewerkers vindt de collegiale verhoudingen matig. Deze zouden verbeterd kunnen worden;
- De manier van leidinggeven zou beter kunnen en er zou meer door de leiding geluisterd kunnen worden;
- Meer dan de helft van de medewerkers van ploeg Locatiemanagement vindt dat zij meer op de hoogte gebracht zouden kunnen worden van alle ontwikkelingen die zich binnen de ploeg afspelen;
- Werkdruk en verhoudingen in het team worden als oorzaken van verzuim gezien.

#### **Kwaliteit van de diensten**

De leidinggevenden noemen een aantal negatieve gevolgen op de kwaliteit die ziekteverzuim met zich meebrengt. Een negatief gevolg van het verzuim is dat de klantgerichtheid afneemt, aangezien er minder tijd is om de klanten te woord te staan. Daarnaast is het soms lastig om de juiste mensen te krijgen zodra een medewerker die lang verzuimd vervangen moet worden. Soms blijft werk liggen omdat het zo druk is dat er men aan bepaald werk niet toekomt. Of medewerkers moeten werk van elkaar overnemen als er zieken zijn. Dit verhoogd de werkdruk en ook hierdoor neemt de kwaliteit van de diensten af.

Geconcludeerd kan worden dat een verlaging van het ziekteverzuim zeker een positieve invloed op de kwaliteit van de geleverde diensten zal hebben. Nu heeft verzuim namelijk een negatieve invloed op de dienstenkwaliteit.

#### **Verzuimcultuur**

- Bij beide bureaus wordt aangegeven dat er soms een lage verzuimdrempel is, waardoor de gelegenheid om te verzuimen vergroot wordt. Ploeg Locatiemanagement geeft hiervoor als reden dat er weinig controle is.  
Er is zo nu en dan sprake van voorspelbaar verzuim binnen Bureau Huisvesting: mensen die zich in schoolvakanties ziekmelden, altijd na het weekend ziek zijn of als er een griepvirus heerst zichzelf ook ziek gaan melden.  
Bij ploeg Documentaire Informatievoorziening, Catering en Locatiemanagement wordt de mentaliteit aangegeven. Er zijn medewerkers die zich erg makkelijk ziek melden;
- Het verzuim is in de ogen van de meeste leidinggevenden niet hoog. Alleen ploeg Catering geeft aan dat het verzuim zeer hoog is. Bij ploeg Documentaire Informatievoorziening wordt aangegeven dat men niet weet of het verzuim groot is. Hier is geen goed beeld van. De overige ploegen zeggen dat er geen verzuimprobleem binnen hun ploeg is;
- Uit interviews blijkt dat binnen Bureau Huisvesting de leiding meer hun eigen verantwoordelijkheid voor de aanpak van verzuim in moeten zien. Personeelsmanagement en verzuim zijn nu eenmaal belangrijke aspecten als leidinggevende;
- Het in kaart brengen van de verzuimcultuur is een moeilijk proces. Ook het veranderen van de cultuur is moeilijk en kan jaren duren.

#### **Overig**

- Uit de interviews komen de volgende oorzaken van verzuim naar boven: griep, ouderdom, lichamelijk zwaar werk, buitenwerk, eentonig werk, laaggeschoolde medewerkers;
- De leidinggevenden geven aan dat er voornamelijk sprake is van kort frequent verzuim. Alleen ploeg Materiële Ondersteuning geeft aan dat binnen zijn ploeg vooral lang verzuim is;

- Geconcludeerd kan worden dat er voornamelijk grijs verzuim aanwezig is net als bij de meeste organisaties. De ploegchefs weten niet altijd waar het verzuim vandaan komt, wel dat het niet altijd een medische oorzaak heeft. Ook het feit dat er voorspelbaar verzuim plaatsvindt, duidt op grijs en zwart verzuim. Ook is duidelijk dat naast het grijze verzuim ook een groot deel van de medewerkers wit verzuimt. Chronische ziekten en ouderdom spelen hierbij een belangrijke rol;
- Geconcludeerd kan worden dat Bureau Interne Dienstverlening de medewerkers 'rijker' beloont, d.m.v. een medewerker van het jaar en personeelsuitjes, dan Bureau Huisvesting;
- Uit het benchmarking onderzoek blijkt dat leiderschap van grote invloed is op ziekteverzuim. Niet alleen de Arbo-dienst moet verzuim bestrijden, maar ook de leidinggevenden moeten zeer betrokken zijn. Ook wordt aangegeven dat het jaarlijks maken van een RI&E en het opstellen van een streefverzuimpercentage helpt om verzuim tegen te gaan.

#### Facilitaire organisatie

- Met name de leidinggevenden van Bureau Huisvesting moeten zich ervan bewust worden dat zij te maken hebben met een facilitaire organisatie waarbij de aard van het werk en de facilitaire taken van invloed zijn op het ziekteverzuim;
- Bij beide bureaus zijn veel factoren die leiden tot meer tevredenheid en motivatie tijdens het werk afwezig. Daarom is het geven van aandacht aan de medewerkers extra belangrijk;
- Uit de resultaten van de enquête over arbeidsverhoudingen blijkt dat deze nog niet door iedere medewerker optimaal wordt gevonden, terwijl dit bij facilitaire organisaties des te belangrijk is.

#### **Samengevat:**

- *Er is geen compleet verzuimbeleid;*
- *Benchmarken bij andere politiekorpsen gebeurt nog niet;*
- *Het maken van een RI&E is lang niet gedaan;*
- *Er is veel kort frequent verzuim;*
- *Er is werkdruk binnen beide bureaus aanwezig en medewerkers willen meer op de hoogte worden gebracht van alle ontwikkelingen die zich binnen de ploeg afspelen;*
- *De arbeidsverhoudingen zijn niet optimaal;*
- *De belangrijkste negatieve gevolgen op de kwaliteit van de diensten door ziekteverzuim zijn: servicegerichtheid neemt af, werkdruk toe;*
- *Binnen een aantal ploegen is de verzuimdrempel te laag;*
- *Leiderschap is essentieel voor de bestrijding van ziekteverzuim;*
- *Bij facilitaire diensten is aandacht geven aan medewerkers door de leidinggevenden nóg belangrijker dan bij niet facilitaire organisaties.*

## Aanbevelingen

### **Subprobleemstelling 8: Welke structurele maatregelen kunnen er genomen worden om het verzuim te verlagen?**

- welke maatregelen om verzuim te verlagen zijn er te vinden in de literatuur?
- welke maatregelen zijn nodig na de analyse van de oorzaken van het verzuim?

### **Verzuimbeleid**

Het is aan te raden aan de Arbo-dienst om een compleet verzuimbeleid op te stellen, waardoor preventief, drempelverhogend en curatief gewerkt wordt.

#### Preventief beleid

Het doel van een preventief beleid is de balans tussen arbeidsbelasting en belastbaarheid in evenwicht te brengen en behouden. Het is gericht op het aanpassen van de arbeid zodat de kwaliteit hiervan verhoogd wordt en gericht op het vergroten van de belastbaarheid van de medewerkers. De belangen van een preventief beleid voor de werkgever zijn dat er geen of minder kosten voor vervangend personeel zijn en dat de kans groter is dat de kwaliteit van het werk hetzelfde blijft. Een preventief beleid heeft betrekking op arbeidsinhoud, -omstandigheden, -verhoudingen, en – voorwaarden.

#### Drempelverhogend beleid

Ook is een drempelverhogend beleid nodig. Dit beleid beoogt het aantal ziekmeldingen zo laag mogelijk te houden. Het richt zich op een inperking van de individuele beslissingsvrijheid bij een ziekmelding of op een verhoging van de arbeidssatisfactie om daarmee de verzuimbehoefte te verminderen. Verhoging van de tevredenheid kan een hogere verzuimdrempel opleveren. Het drempelverhogend beleid heeft ook betrekking op de verzuimgelegenheid. De verzuimgelegenheid wordt bijvoorbeeld beïnvloed door de controle die er wordt gepleegd. Er wordt aanbevolen om gebruik te gaan maken van verzuimprotocollen, bijvoorbeeld de protocollen die bij Siemens worden gebruikt (zie bijlage 14). Ziekmelding bij de direct leidinggevende is een belangrijk aspect dat daarin opgenomen wordt. Door gebruik te maken van protocollen kan het kort frequent verzuim tegen worden gegaan.

#### Verzuimgesprekken

Het is aan te raden om op beide bureaus structureel verzuimgesprekken te voeren.

Verzuimgesprekken worden soms wel gevoerd, maar hebben geen 'naam'. Het is aan te raden om alle leidinggevendenden op de hoogte te stellen van de mogelijke gesprekken en ook wat in deze gesprekken behandeld moet worden. Dit kan door middel van een verzuimtraining, waarin het volgende aan bod komt: soorten verzuim, verzuimgesprekken, het doen van oefeningen, etc.<sup>33</sup>

Elementen die in het verzuimbeleid opgenomen kunnen worden m.b.t. verzuimgesprekken zijn:

- Termijn waarop de direct leidinggevende contact opneemt met de zieke werknemer;
- Inhoud van het gesprek;
- Wijze van distributie van de resultaten van het gesprek aan belanghebbenden.

Belangrijk is om verzuimgesprekken schriftelijk vast te leggen. Hierdoor kunnen verbanden worden gelegd met eerder gevoerde gesprekken en wordt er geen belangrijke informatie over het hoofd gezien (zie bijlage 15).

Naast deze verzuimgesprekken zijn er ook andere aspecten die in het verzuimbeleid terug moeten keren zijn:

- Houd regelmatig contact met de zieke;
- Ga regelmatig na of er een verband bestaat tussen het verzuim en de omstandigheden in het werk en neem op grond daarvan maatregelen nemen om herhaling te voorkomen;
- Pas het werk aan indien nodig of geef eventueel ander werk.

#### Communicatie

Niet alleen het maken van een verzuimbeleid is van belang, het overbrengen van deze informatie naar de werknemers is net zo belangrijk. Probeer draagvlak te creëren. Aanbevolen wordt om het

<sup>33</sup> <http://www.sn.nl>

beleidsplan op intranet te zetten en eenmalig hard copy te verspreiden onder alle medewerkers. Ook wordt het houden van een voorlichtingssessie door de Arbo-dienst met direct leidinggevend en medewerkers aanbevolen. Daarnaast wordt aanbevolen om protocolboekjes te verspreiden onder alle medewerkers en leidinggevend.

#### Verzuimanalyse

Een regelmatige analyse van de verzuimcijfers vormt een belangrijk onderdeel van een gericht arbo- en verzuimbeleid en zal helpen de maatregelen daar te treffen waar zij nodig zijn. Daarom wordt aanbevolen om elke twee maanden een verzuimanalyse te houden. Hierdoor kan direct worden ingegrepen. De verzuimcijfers kunnen door de Arbo-dienst verstrekt worden. Een goede verzuimanalyse begint bij een zorgvuldige en eenduidige verzuimregistratie. Daarom wordt aanbevolen om de leidinggevend erop te wijzen hoe belangrijk het is om de verzuimmeldingen en herstelmeldingen goed te registreren.

#### Benchmarking

Om op de hoogte te blijven van de positie die de bureaus innemen ten opzichte van andere ondersteunende diensten en de rest van Nederland is het aan te raden jaarlijks te benchmarken. Ook om succesvolle methoden om ziekteverzuim tegen te gaan te weten te komen, is benchmarking een goede methode. Met name bij facilitaire diensten van andere politiekorpsen, zoals Politie Hollands Midden.

#### **Kwaliteit van de arbeid**

Er kan niet bewezen worden dat de medewerkers die ontevreden zijn over de kwaliteit van de arbeid, ook de veelverzuimers zijn. Het is echter wel van belang dat wordt ingezien dat er wat gedaan wordt aan de aanwezige knelpunten. Op die manier is de kans groot dat het grijze en zwarte verzuim minder worden.

#### Aanbevelingen voor Bureau Interne Dienstverlening

- Probeer de werkdruk te verminderen. Kijk of er mogelijkheden zijn om het werk op een andere manier in te delen. Ook kan dit door een combinatie van voorlichting, ontwikkeling, en inzet van instrumenten. Aangeraden wordt om tijdens werkoverleg te kijken naar oplossingen. Maak naar aanleiding daarvan een plan van aanpak;
- Geef de medewerkers de mogelijkheid om, bijvoorbeeld tijdens werkoverleg, inspraak te hebben bij het nemen van beslissingen;
- Stel iedereen op de hoogte van alle ontwikkelingen die plaatsvinden binnen de ploegen. Doe dit in werkoverleggen en maak bijvoorbeeld gebruik van een prikbord waar belangrijke mededelingen op komen te staan;
- Probeer de werksfeer en collegiale verhoudingen te verbeteren en duidelijk te maken dat mensen respect voor elkaar moeten hebben. Dit kan bijvoorbeeld door erover te praten tijdens een werkoverleg;
- Creëer zoveel mogelijk doorgroeimogelijkheden en geef zoveel mogelijk verantwoordelijkheden om de motivatie te verhogen;
- Probeer als leidinggevende zoveel mogelijk interesse te tonen in de medewerkers;
- Voor ploeg Documentaire Informatievoorziening wordt daarnaast ook nog aanbevolen om maatregelen te treffen, zodat er geen droge lucht meer aanwezig is op de kantoren.

#### Aanbevelingen voor Bureau Huisvesting

Er wordt aangeraden om de kwaliteit van de arbeid op verschillende manieren te verbeteren.

- Allereerst is het belangrijk dat er wat aan de werkdruk wordt gedaan. Ook bij dit bureau kan dit door een combinatie van voorlichting, ontwikkeling, en inzet van instrumenten. Aangeraden wordt om tijdens werkoverleg te kijken naar oplossingen. Maak naar aanleiding daarvan een plan van aanpak;
- Het is belangrijk dat de leidinggevend erop gewezen worden dat zij voldoende naar hun medewerkers luisteren, waardering tonen voor het werk dat zij doen en goed bereikbaar zijn;
- Aangezien bijna de helft van de medewerkers vindt dat hij of zij niet voldoende van alle ontwikkelingen op de hoogte is, wordt aangeraden dit wel te gaan doen tijdens werkoverleg;
- Daarnaast wordt aangeraden om de medewerkers erop attent te maken dat het belangrijk is om voor iedereen respect te hebben. Hierdoor zal de werksfeer en zullen de verhoudingen tussen de collega's verbeteren. Aan te raden is om een beloningssysteem in te voeren.

Voorbeelden zijn: medewerkers van het jaar, bonussen, personeelsuitjes, etc. Hierdoor raken medewerkers meer gemotiveerd;

- Probeer een traject op te zetten om de doorgroeimogelijkheden te vergroten.

#### Ploeg Locatiemanagement

- Bij deze ploeg komt naar boven dat de werkdruk erg hoog is. Hier moet iets aan gedaan worden. Aanbevolen wordt om de interieurverzorgers meer naar eigen inzicht te laten werken en niet strak volgens alle richtlijnen, zoals dat nu gebeurt;
- Over het niveau van het werk zijn ook veel medewerkers ontevreden. Het werk blijft eenvoudig, maar juist door de mensen naar eigen inzicht te laten werken, wordt dit waarschijnlijk anders ervaren;
- Aan de direct leidinggevenden wordt aanbevolen meer interesse in de medewerkers gaan tonen. Probeer meer waardering te tonen voor de medewerkers. Luister goed naar ze en toon begrip;
- Het is aan te bevelen om de medewerkers van alle ontwikkelingen op de hoogte te brengen, aangezien dit door veel medewerkers als onvoldoende wordt ervaren;
- Aanbevolen wordt om de verhoudingen in het team te verbeteren.

#### **Kwaliteit van de diensten**

Er wordt geadviseerd om alle aanbevelingen die in dit hoofdstuk worden gegeven op te volgen. Deze hebben uiteindelijk een positieve invloed op de kwaliteit van de diensten, zodra het ziekteverzuim verlaagd wordt. De klantgerichtheid zal vergroot worden en er is meer zekerheid dat afspraken nagekomen worden.

#### **Verzuimcultuur**

Voorspelbaar verzuim kan tegen worden gegaan door het verhogen van de verzuimdrempel. Bij sommige medewerkers is het nodig om streng maar rechtvaardig te zijn. Spreek medewerkers aan op hun verzuimgedrag. Zorg voor situationeel leiderschap. Ook het bewustmaken van de leidinggevenden dat er een verzuimprobleem is, is een belangrijk aspect. Probeer de direct leidinggevenden hun eigen verantwoordelijkheid in te laten zien en probeer een andere mentaliteit onder de uitvoerende medewerkers te creëren. Daarnaast is het belangrijk om verzuim bespreekbaar te maken en communiceer met de medewerkers over geaccepteerde en niet geaccepteerde redenen van verzuim.

Aanbevolen wordt om mee te doen met een TNO Verzuimcultuur Onderzoek<sup>34</sup>. Daarin wordt zeer gedetailleerd de cultuur onderzocht en worden aanbevelingen gegeven. De volgende onderwerpen zijn daarin opgenomen:

- Verzuim en personeelsbeleid;
- Begeleiding door leidinggevende;
- De afdeling;
- Visie op personeel en verzuim;
- De verwachtingen over de begeleiding bij ziekte;
- Enkele vragen over de medewerker en functie.

#### **Overig**

Tot slot nog een aantal aanbevelingen met betrekking tot de leidinggevenden en met betrekking tot kosten, de enquête en facilitaire organisaties in het algemeen.

#### Leidinggevenden

- Het is aan te raden dat de leidinggevenden actief verzuim begeleiden en zich verantwoordelijk en betrokken voelen. Snel en daadkrachtig handelen en voldoende aandacht geven aan de medewerkers behoren tot dit beleid;
- Iedere manager moet zelf oorzaken opsporen (RI&E) en verzuim aanpakken. Niet alleen Arbo-dienst het werk laten doen. Ieder jaar een plan van aanpak opstellen inclusief een streefcijfer voor het verzuimpercentage;
- Structurele aandacht voor verzuim en de kwaliteit van het werk en de diensten. Besef goed: verzuim veroorzaakt verzuim;

---

<sup>34</sup> <http://www.verzuimcultuur.nl/>

- Er op wijzen hoe belangrijk het is om te zorgen voor een goede registratie van de gegevens (ziekmelding en herstelmelding). Anders is er sprake van vervuilde gegevens. Deze gegevens zijn dan niet representatief;
- Aanbevolen wordt om de medewerkers veel aandacht te geven en te motiveren.

#### Kosten

- Aanbevolen wordt om de rekentool verspreiden onder de bureauchefs, zodat zij zelf op een snelle manier een beeld krijgen van de kosten die het verzuim met zich meebrengt;
- Investeer in verzuim, zodat er op de jaarlijkse ziektekosten bespaard kan worden;
- Maak mensen bewust van het feit dat als ze ziek zijn ze twee keer zo duur zijn.

#### Enquête

Het is aan te raden jaarlijks de enquête Arbeid en Gezondheid te herhalen. Nu zijn bij beide bureaus veel uitslagen 'voldoende'. Men kan als doel stellen dat binnen een jaar het grootste deel van de antwoorden met 'goed' en 'zeer goed' beantwoord zijn.

#### Facilitaire organisatie

Aan eentonigheid van het facilitaire werk is in principe weinig te veranderen, de werkzaamheden blijven tenslotte hetzelfde. Wel is aan te bevelen om ervoor te zorgen dat de medewerkers naar eigen inzicht het werk kunnen indelen, mochten zij hiertoe in staat zijn. Hierdoor wordt de motivatie en plezier in het werk vergroot en zal de kwaliteit van de diensten verhoogd worden.

Ook facilitair managers van andere facilitaire organisaties zouden het ziekteverzuim op deze manier terug kunnen dringen. Veel aandacht geven en de mensen motiveren door het vaak eentonige werk op een eigen manier in te delen (binnen bepaalde richtlijnen) is hierbij belangrijk. Geef de medewerkers het gevoel dat ze onmisbaar zijn in de organisatie (wat ook het geval is). Dat ze belangrijk zijn ondanks het vaak eenvoudige werk.

Het regelen van optimale arbeidsomstandigheden zorgt ervoor dat het vaak zware lichamelijk werk vergemakkelijkt wordt en ziekteverzuim zal verminderen.

#### **Samengevat**

*Het antwoord op de probleemstelling luidt in het kort: het beïnvloedbare ziekteverzuim is deels te verlagen en laag te houden door 'harde' maatregelen, zoals duidelijke doelstellingen ten aanzien van verzuimreductie, heldere verzuimprocedures en -protocollen, training van leidinggevenden én deels door het ontwikkelen van een positieve verzuimcultuur. Daarnaast is een optimale kwaliteit van de arbeid nodig, waarbij met name gekeken moet worden naar de arbeidsverhoudingen binnen de bureaus.*

*Het gevolg van de aanbevelingen is minder zieken en daardoor minder werkdruk, meer plezier in het werk en hogere kwaliteit van de geleverde diensten.*

## Implementatie

### Subprobleemstelling 9: Hoe kunnen de aanbevolen maatregelen geïmplementeerd worden?

- *wat* gaan we implementeren?
- *wie* gaat het implementeren?
- *wanneer* moet het geïmplementeerd worden?
- *hoe* gaan we het implementeren, wat is er nodig en wat zijn randvoorwaarden?
- wat zijn de personele en organisatorische consequenties van deze maatregelen?

Implementatie wordt gezien als een doordacht, logisch (rationeel) proces. Terwijl dit niet het geval is. Er wordt geloofd dat een logisch, stapsgewijs proces van probleemoplossingen leidt tot de vervulling van de plannen. Er komt veel meer bij kijken; iets kan niet gewoon worden 'geïnstalleerd'. Er moet rekening worden gehouden met het ontastbare, zoals betrekkingen en persoonlijk vertrouwen. Zodra een organisatie verandert, moeten de mensen mee veranderen. Door het invoeren van een verzuimbeleid zullen de medewerkers andere procedures gaan gebruiken. Hierdoor is het nodig dat zij hun gedrag aanpassen. Een verandertraject kost veel tijd en inspanning en zal dan ook zorgvuldig moeten worden uitgedacht. Ruim van tevoren moeten medewerkers van de verandering op de hoogte worden gebracht en moeten zij de kans krijgen om te reageren en zich aan te passen. Mensen zijn nu eenmaal <sup>35</sup> gevoelig voor alles wat anders is. Zodra er iets verandert, wordt hun veilige gevoel aangetast.

Om verzuim aan te pakken is het verstandig om gebruik te maken van verschillende werkwijzen. Een effectieve verzuimaanpak moet zo breed mogelijk zijn, zodat er meer kans is op succes. Het moeilijke is dat het veel tijd en energie kost en dat resultaten niet altijd direct zichtbaar zijn. Door het in dit hoofdstuk aangegeven implementatietraject te volgen, kan verzuim aangepakt worden. Op een schematische wijze zal het implementatieadvies worden weergegeven. Daarbij worden gelijk de organisatorische en personele consequenties duidelijk. Allereerst wordt aangegeven of de aanbevelingen van strategisch, tactisch of operationeel niveau zijn.

### Strategische aspecten

- Vaststellen van een integraal verzuimbeleid voor de lange termijn (inclusief doelstellingen, strategie, verdeling van verantwoordelijkheden: preventief, drempelverhogend, curatief);
- Evalueren van het verzuimbeleid.

### Tactische aspecten

- Opzetten en bijstellen van het verzuimbeleid;
- Het overbrengen van het verzuimbeleid door de Arbo-dienst aan de leidinggevenden;
- Het overbrengen van het verzuimbeleid door de leidinggevenden aan de medewerkers;
- Risico's inventariseren en evalueren;
- Plan van aanpak schrijven, inclusief streefcijfer, om verzuim tegen te gaan;
- Het analyseren van verzuimcijfers door het management;
- Structurele aandacht voor de kwaliteit van de arbeid.

### Operationele aspecten

- Gebruik maken van het verzuimbeleid, inclusief protocollen, e.d.;
- Gebruik maken van de rekentool.

| Wanneer?         | Wat?                      | Hoe?                                                                                                                                                       | Wie?                    |
|------------------|---------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|
| Juli – Nov. 2004 | Vaststellen verzuimbeleid | Maak gebruik van de checklist voor verzuimbeleid <sup>36</sup> : Neem o.a. het volgende op: preventie, controle, verzuimgesprekken, ziekmeldingprocedures. | Arbo-dienst en directie |

<sup>35</sup> Block, [Feilloos adviseren](#)

<sup>36</sup> [www.arbobondgenoten.nl](http://www.arbobondgenoten.nl)

| Wanneer?                         | Wat?                                                                  | Hoe?                                                                                                 | Wie?                                                    |
|----------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|
| Nov. 2004                        | Opzetten protocollenboekje, inclusief verzuimgesprek                  | -Folder maken met alle voorschriften voor ziekmelding, etc.<br>-Verspreiden onder alle medewerkers   | Arbo-dienst                                             |
| Tweemaandelijks: vanaf juli 2004 | Verzuimcijfers analyseren                                             | -Verzuimbericht doornemen en conclusies uit trekken m.b.v. verzuimvenster                            | Arbo-dienst, bureauchefs en alle direct leidinggevenden |
| Vanaf Juli 2004                  | Kwaliteit van de arbeid verbeteren                                    | -Onderzoek naar werkdruk<br>-Tijdens werkoverleg praten over collegiale verhoudingen, respect        | Bureauchefs en ploegchefs                               |
| Vanaf juli 2004                  | Structurele aandacht voor verzuim en kwaliteit van arbeid en diensten | Wekelijks bespreken in overleg: hoe te verbeteren?                                                   | Alle leidinggevenden                                    |
| Augustus 2004                    | Verzuimtraining                                                       | Cursus volgen                                                                                        | Ploegchefs indien nodig                                 |
| Augustus 2004                    | Nationaal Verzuimcultuur Onderzoek                                    | Door middel van een onderzoek van TNO                                                                | TNO, bureauchefs                                        |
| September-december 2004          | Voorlichtingen per bureau en per ploeg: 'komst van een nieuw beleid'  | -Voorlichting per bureau van bureauchefs + Arbo-dienst<br>-Mogelijkheid te reageren voor medewerkers | Alle medewerkers van beide bureaus, Arbo-dienst, OR     |
| November 2004                    | Pilot bij Bureau Huisvesting en Interne Dienstverlening               | 'Oefenen' met protocollen                                                                            | Arbo-dienst en beide bureaus                            |
| December 2004                    | Eventueel aanpassingen in het beleid                                  | Naar aanleiding van de pilot                                                                         | Arbo-dienst                                             |
| Januari 2005                     | Ingebruikname verzuimbeleid                                           | Verspreiding beleid en protocollenboekje                                                             | Arbo-dienst, bureauchefs en leidinggevenden             |
| Jaarlijks                        | Enquête 'Arbeid en Gezondheid' herhalen                               | Verspreiden enquête en analyse hiervan door leiding                                                  | De bureaus                                              |
| Jaarlijks                        | Benchmarking onderzoek                                                | Bij andere politiekorpsen een kijkje nemen en organisaties met een zeer laag ziekteverzuim           | Arbo-dienst                                             |
| Jaarlijks                        | Rekentool gebruiken                                                   | M.b.v. internet                                                                                      | Leidinggevenden                                         |
| Jaarlijks                        | Risico's inventariseren en evalueren (RI&E)                           | M.b.v. nieuw systeem van Arbo-dienst                                                                 | Leidinggevenden                                         |
| Jaarlijks                        | Plan van aanpak schrijven, inclusief streefpercentage                 | Op basis van een RI&E                                                                                | Arbo-dienst en Bureauchefs                              |
| Jaarlijks                        | Evalueren/bijstellen beleid                                           | N.a.v. RI&E of benchmark                                                                             | Arbo, OR, Chefs                                         |

Figuur 6: Implementatieplan

**Tot slot**

- Een belangrijke consequentie is met name interne communicatie tussen alle betrokken partijen, daarnaast is het vrijmaken van tijd en het voor analyses en het schrijven van een plan van aanpak essentieel. Medewerkers moeten bereid zijn mee te werken;
- Binnen de Arbo-dienst zal bepaald moeten worden wie verantwoordelijk wordt voor het opstellen van een verzuimbeleid, het maken van protocollenboekjes en de communicatie naar de leidinggevenden;
- De ploegchefs krijgen meer verantwoordelijkheid wat betreft de aanpak van het verzuim;
- Op de lange termijn is het mogelijk om laag ziekteverzuim te hebben, maar dit duurt wel 7 jaar. Het topmanagement moet er volledig achter staan;
- Het is een intensief proces dat constant moet worden bijgesteld en aangevuld.

## Kosten en baten

### Subprobleemstelling 10: Welke financiële consequenties hebben deze maatregelen?

- wat zijn de kosten?
- wat zijn de baten?

“Verzuimkosten vinden we bijna nooit terug in organisaties. Dat is opvallend, want wil de personeelsmanager serieus worden genomen door het management en deze ervan kunnen overtuigen dat investeringen ten behoeve van het verzuim- of gezondheidsbeleid lonen, dan zal hij dat met financiële gegevens moeten kunnen aantonen.”<sup>37</sup>

### Daling verzuimpercentage

In paragraaf 4.5 zijn reeds de huidige verzuimkosten voor beide bureaus met behulp van de Rekentool voor Politiekorpsen berekend. Deze kosten bedroegen in 2003 voor Bureau Interne Dienstverlening 191.000 euro en voor Bureau Huisvesting 348.000 euro. Elk percentage daling van het ziekteverzuim levert dan het volgende op:

- Interne Dienstverlening: €191.000/9,6% verzuim = €19.895
- Huisvesting: €348.000/10,1% verzuim = €34.455

### Streefpunt

Begin 2006 wil de Arbo-dienst het ziekteverzuimpercentage verlaagd hebben naar 8%. Dit betekent voor Bureau Interne Dienstverlening een vermindering van 1,6% verzuim vanaf 2003. Voor Bureau Huisvesting is dit een benodigde verzuimverlaging van 2,1%. Als dit lukt dan bespaart dit respectievelijk 31.832 euro en 72.355 euro. Afgerond is dit €31.800 en €72.400.

In de onderstaande paragraaf wordt ervan uitgegaan dat door middel van het invoeren van alle aanbevelingen de verzuimpercentages inderdaad tot 8% gedaald zijn aan het einde van 2005.

### Kosten en baten analyse

Bij het opstellen van deze analyse zijn diverse aannames gemaakt. De nummers in de tabellen verwijzen naar een uitleg over het desbetreffende bedrag onder aan pagina 42.

| Investeringen                                                                                            | Bureau Interne Dienst | Bureau Huisvesting |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|--------------------|
| Verzuimtraining <sup>38</sup>                                                                            | € 5.000 (1)           | € 5.000            |
| Verzuimcultuur onderzoek <sup>39</sup>                                                                   | € 1.700               | € 1.700            |
| <b>Totale kosten (eenmalig)</b>                                                                          | <b>€ 6.700</b>        | <b>€ 6.700</b>     |
| <b>Exploitatiekosten</b>                                                                                 |                       |                    |
| Enquêtes afnemen                                                                                         | € 180 (2)             | € 300              |
| Maatregelen treffen n.a.v. verzuimcijfers Arbo-dienst                                                    | € 1.200 (3)           | € 1.800(4)         |
| <b>Totale kosten (per jaar)</b>                                                                          | <b>€ 1.380</b>        | <b>€ 2.100</b>     |
| <b>Baten</b>                                                                                             |                       |                    |
| Reductie verzuim en WAO gevallen, hierdoor minder: WAO kosten, loondoorbetaling, inhuren uitzendkrachten | € 31.800              | € 72.400           |
| <b>Totale baten</b>                                                                                      | <b>€ 31.832</b>       | <b>€ 72.355</b>    |

Binnen de bureaus is per medewerker een budget aanwezig voor bijvoorbeeld 'ontwikkeling en opleiding'. Daar waar nodig is wordt dit budget ingezet. Er worden prioriteiten gesteld waardoor bepaald wordt waar het geld aan besteed wordt.

<sup>37</sup> Jong, de. J.: 'Cijfers liegen immers niet', PW, vakblad voor personeelsmanagement

<sup>38</sup> <http://www.sn.nl>

<sup>39</sup> <http://www.verzuimcultuur.nl>

Ook de Arbo-dienst krijgt te maken met kosten en baten als gevolg van de aanbevelingen.

| <b>Investerings</b>                                                | <b>Arbo-dienst</b> |
|--------------------------------------------------------------------|--------------------|
| Verzuimbeleid opstellen                                            | € 15.000 (5)       |
| Produce van protocollenboekjes                                     | € 5.000 (6)        |
| Pilot verzuimbeleid                                                | € 2.000 (7)        |
| <b>Totale kosten (eenmalig)</b>                                    | <b>€ 22.000</b>    |
| <b>Exploitatiekosten</b>                                           |                    |
| Produce van protocollenboekjes                                     | € 250              |
| Analyseren en versturen verzuimcijfers                             | € 7.500 (8)        |
| <b>Totale kosten (per jaar)</b>                                    | <b>€ 7.750</b>     |
| <b>Baten</b>                                                       |                    |
| Tijdbesparing voor bedrijfsartsen, arboverpleegkundigen, bmv, etc. | € 15.000 (9)       |
| <b>Totale baten per jaar</b>                                       | <b>€ 15.000</b>    |

(1) € 500,- x (alle leidinggevers van het bureau) = € X,- (training duurt 1 dag. Prijs is incl. btw, literatuur, reiskosten)

(2) € 4,- x aantal enquêtes = € x,- (prijs bestaat uit: materiaalkosten en tijd, inclusief analyse)

(3) € 100,- per maand

(4) € 150,- per maand

(5) schatting (manuren: € 25,- per uur x 600 uren = € 15.000,-)

(6) 5000 medewerkers van Politie Haaglanden x € 1,-

(7) schatting (manuren: € 25,- x 80 uren = € 2.000,-)

(8) 50 bureaus van Politie Haaglanden x 6 keer per jaar een verzuimbericht x 25 euro (1 manuur)

(9) minder zieken, betekent minder werk voor deze medewerkers van de Arbo-dienst.

Het financiële voordeel dat Politie Haaglanden als geheel uiteindelijk zal bereiken, blijkt uit het volgende:

|                                                               |                                                   |
|---------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|
| <b>Totale investeringen</b>                                   | € 6.700 + € 6.700 + € 22.000 = <b>€ 35.400</b>    |
| <b>Totale exploitatiekosten</b>                               | € 1.380 + € 2.100 + € 7.750 = <b>€ 11.230</b>     |
| <b>Totale baten</b> (uitgaande van verzuim van 8% begin 2006) | € 31.800 + € 72.400 + € 15.000 = <b>€ 119.200</b> |

Daarnaast zal Politie Haaglanden nog aanzienlijk meer baten behalen, zodra de baten van alle andere bureaus met betrekking tot minder WAO'ers, loondoorbetaling, etc. erbij worden opgeteld.

### Niet-financiële baten

Behalve in geld zijn er ook opbrengsten en effecten die niet in geld zijn uit te drukken. Een lager verzuim betekent beter beheersbare bedrijfsvoering, o.a. doordat leidinggevers minder tijd kwijt zijn met regelwerk en doordat de personeelsbezetting optimaler is. Hierdoor zal de arbeidsproductiviteit verhoogd worden en ook de kwaliteit van de diensten hoger zijn. Ook zal de werksfeer verbeteren, doordat er minder verstoringen zijn.

In het kort zijn de volgende niet-financiële baten een gevolg van verzuimvermindering:<sup>40</sup>

- Hogere tevredenheid van het personeel, door de hogere kwaliteit van de arbeid;
- Hogere kwaliteit van diensten en daardoor meer tevreden klanten;
- Minder piekbelasting;
- Minder spanningen en een betere werksfeer;
- Betere procesbeheersing;
- Continuïteit.

Kortom, de baten zijn aanzienlijk groter dan de kosten.

<sup>40</sup>Gehrels: [Handboek verzuimmanagement](#), [www.weka.nl](http://www.weka.nl)

## Literatuurlijst

### Boeken

Baarda en de Goede, Statistiek met SPSS voor Windows  
Groningen Wolters Noordhoff, 2000. ISBN 902073092

Block, P.: Feilloos adviseren, een praktische gids voor adviesvaardigheden. 2<sup>e</sup> druk, Schoonhoven Academic Service economie en bedrijfskunde, 2001. ISBN 9052613389

Gehrels, C., Lemmens, R.: Handboek verzuimmanagement, Strategieën en modellen voor de praktijk. De Tijdstroom, Utrecht, 1993. ISBN 9035214943

Grosfeld, J.A.M., Mulder, R.: Verzuim de Baas: praktische richtlijnen voor de aanpak van ziekteverzuim. Swets en Zeitlinger, Lisse, 1993, ISBN 90 265 1286 4

Huizingh, E.: Inleiding SPSS 9.0 voor Windows en data Entry  
Schoonhoven, Academic Service, economie en bedrijfskunde, 1999. ISBN 9052612390

Karssen, T.A.: Arbo & Verzuim, Jaarboek 2003  
Uitgeverij Kluwer, Alphen aan de Rijn, ISBN 90 13 00437 7

Kempen, P.M., Keizer, J.A.: Advieskunde voor praktijkstages: organisatieverandering als leerproces. 2<sup>e</sup> druk, Wolters Noordhoff, Groningen, 2003/2004, ISBN 90 01 46822 5

Kompier, M.: Handboek werkstress, systematische aanpak voor de bedrijfspraktijk. Amsterdam Nederlands Instituut voor Arbeidsomstandigheden NIA, 1990. ISBN 9063650337

Kompier, M.A.J., Gründemann, R.: Aan de slag: tien praktijkvoorbeelden van succesvol verzuimmanagement. Uitgeverij Samson, Alphen a/d Rijn/Diegem, 1996, ISBN 90 14 05411 4

Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid: Arbo- en verzuimbeleid.  
Arbo Informatieblad. Sdu Uitgevers, Den Haag 1998, ISBN 90 12 08481 4

Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid: Verzuimbeleid in verandering.  
VUGA Uitgeverij, Den Haag 1997, ISBN 90 5250 678 7

Smulders, P.G.W., Veerman, T.J.: Handboek ziekteverzuim, Gids voor de bedrijfspraktijk  
Delwel, 's Gravenhage, 1990. ISBN 906155445

Zeithaml, V.A., Parasuraman, A. Berry, L.L., Delevering Quality Service. Balancing customer perception and expectation. Eerste druk: Free press New York, 1990.

Chang, R: Benchmarking: vergelijk en verbeter: een praktisch handboek om werkprocessen op topniveau te brengen, Zaltbommel : Thema, 1997, ISBN 907051267X

Vries, J.M. de, Togt, J.: Benchmarking in 9 stappen: leidraad voor de praktijk. Deventer, Kluwer Bedrijfswetenschappen, 1995, 9020128612

### Internetsites:

- [www.politie.nl/Haaglanden](http://www.politie.nl/Haaglanden) (27/01/04)
- [www.szw.nl](http://www.szw.nl) (03/02/04)
- [www.arbeid.tno.nl](http://www.arbeid.tno.nl) (09/02/04)
- [www.arbeid.tno.nl/publicaties/index.html](http://www.arbeid.tno.nl/publicaties/index.html) (03/02/04)
- [www.ziekteverzuim.nu](http://www.ziekteverzuim.nu) (12/02/04)
- [www.arboservicepunthoo.nl](http://www.arboservicepunthoo.nl) (04/03/04)
- <http://werkinbalans.szw.nl> (04/03/04)
- [www.cbs.nl](http://www.cbs.nl) (05/02/04)
- [www.icma.be](http://www.icma.be) (24/03/04)

- [www.management.nl](http://www.management.nl) (09/02/04)
- [www.verzuimcultuur.nl](http://www.verzuimcultuur.nl) (11/03/04)
- [www.verzuimkosten.nl/rekentoolpolitie](http://www.verzuimkosten.nl/rekentoolpolitie) (02/05/04)
- [www.houhetwelgezond.nl](http://www.houhetwelgezond.nl) (02/05/04)
- [www.werkdruk.com](http://www.werkdruk.com) (02/05/04)
- [www.uwv.nl](http://www.uwv.nl) (22/0/03)
- [www.sn.nl/default.asp?id=239](http://www.sn.nl/default.asp?id=239) (14/04/04)
- [www.weka.nl](http://www.weka.nl) (14/04/04)
- [www.arbobondgenoten.nl](http://www.arbobondgenoten.nl) (14/04/04)

#### **Vakbladen/tijdschriften:**

- Arbeidstijden: nieuws- en adviesbrief
- Arbo Actueel
- Arbeidsomstandigheden
- PW, vakblad voor personeelsmanagement
- Personeelsmanagement

#### **Artikelen**

Boor, K.: 'Minder vaak ziek'.

In: Gids voor personeelsmanagement, jrg. 82, nr. 10, 2003

Jong, de. J.: 'Cijfers liegen immers niet'

In: PW, vakblad voor personeelsmanagement, nmr 10, mei 2003

Jong, de. J.: 'Cijfers liegen immers niet'

In: PW, vakblad voor personeelsmanagement, nmr 10, mei 2003

Kouwenhoven, Geelhoed en Husson: 'Vreugdevolle organisatie heeft meer succes'

In: Gids voor personeelsmanagement, jaargang 82, nr.2, 2003

Stroo, T: 'Wetgeving sociale zekerheid in de afgelopen 15 jaar'

In: Gids voor Personeelsmanagement, jrg. 83, nmr.4-2004

#### **Syllabi**

Kooten, van, J.P.: Integraal Kwaliteitsmanagement. Middelen en methoden voor het INK-Managementmodel: Den Haag, Haagse Hogeschool, opleiding Facility Management, 2003/2004, code 2357

Mante, Y.: Handleiding schriftelijke rapportage, Den Haag, Haagse Hogeschool, opleiding Facility Management, 2000/2001, code 2318

#### **Rapportage**

Boersen, C.F.: Kortdurend ziekteverzuim, 1999, opleiding Personeel en Arbeid, Den Haag

#### **Bedrijfsdocumenten**

- Jaarverslag Politie Haaglanden 2001-2004
- Bureauplan Interne Dienstverlening
- Kengetallenrapport, Politie Haaglanden
- Intranet: kwaliteitshandboek Arbo-dienst
- Regionaal Convenant Haaglanden 2003-2006
- AVR website van politie Nederland (Arbo, Verzuim en Reintegratie)
- Handreiking verzuimanalyse: Arbeid en Politie

# Ziekteverzuim onder de loep

**De aanpak van ziekteverzuim bij  
Bureau Interne Dienstverlening en Bureau Huisvesting**

## **Bijlagen**

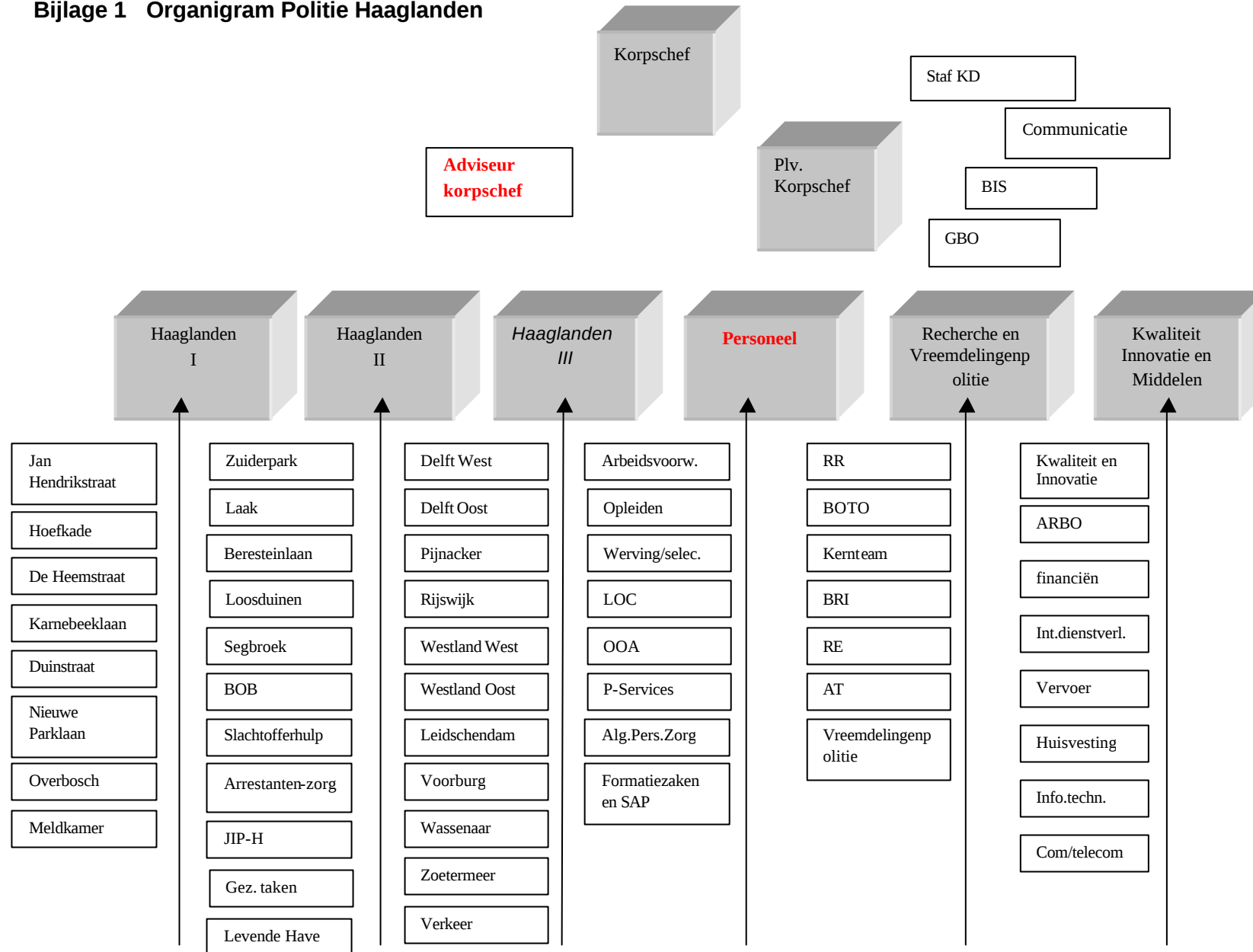
|                    |                                                                     |
|--------------------|---------------------------------------------------------------------|
| Auteur:            | Naomi Soplantila                                                    |
| Opdrachtgever:     | Wim Vermeulen                                                       |
| Adres:             | Politie Haaglanden<br>Burg. Patijnlaan 35<br>Den Haag               |
| Docentbegeleider:  | Martijn Scheen                                                      |
| Medebeoordelaar:   | Karin van den Bosch-van<br>Knotsenburg                              |
| Afstudeerprofiel:  | FM & Innovatie                                                      |
| Opleiding:         | Facility Management<br>Sector Economie &<br>Management              |
| Instelling:        | Haagse Hogeschool<br>Johanna Westerdijkplein 75<br>2521 EN Den Haag |
| Onderzoeksperiode: | Januari tot juni 2004                                               |

---

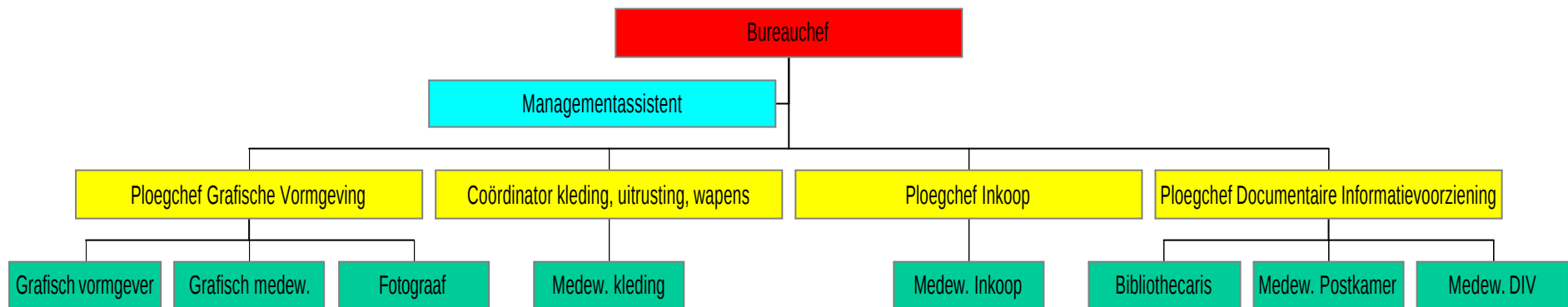
## Inhoudsopgave

|            |                                                               |    |
|------------|---------------------------------------------------------------|----|
| Bijlage 1  | Organigram Politie Haaglanden                                 | 1  |
| Bijlage 2  | Organigram Bureau Interne Dienstverlening                     | 2  |
| Bijlage 3  | Organigram Bureau Huisvesting                                 | 3  |
| Bijlage 4  | Verzuimbericht Politie Nederland                              | 4  |
| Bijlage 5  | Interviewvragen en –uitwerkingen                              | 6  |
| Bijlage 6  | Samenvatting ziekteverzuimbegeleiding Politie Haaglanden      | 21 |
| Bijlage 7  | Verzuimcijfers bureaus                                        | 25 |
| Bijlage 8  | Verzuimcijfers Bureau Interne Dienstverlening afgelopen jaren | 27 |
| Bijlage 9  | Enquêtevragen                                                 | 28 |
| Bijlage 10 | Resultaten gesloten vragen enquête                            | 30 |
| Bijlage 11 | Resultaten open vragen enquête                                | 40 |
| Bijlage 12 | Rekentool Arbeid en Politie                                   | 43 |
| Bijlage 13 | Benchmarking                                                  | 46 |
| Bijlage 14 | Procedures Siemens                                            | 52 |
| Bijlage 15 | Aandachtspunten bij verzuimgesprekken                         | 56 |

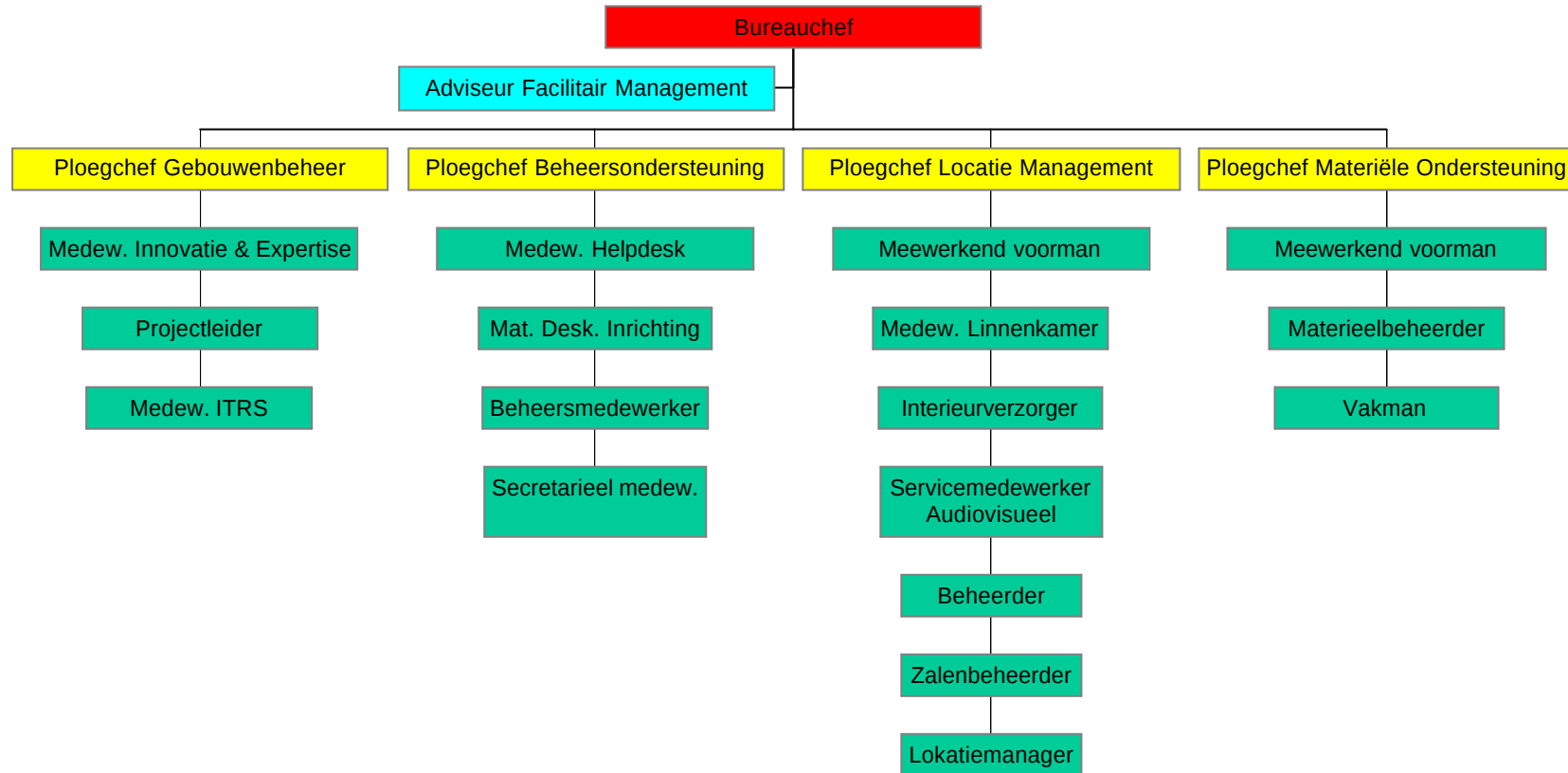
## Bijlage 1 Organigram Politie Haaglanden



## Bijlage 2    Organigram Bureau Interne Dienstverlening



### Bijlage 3 Organigram Bureau Huisvesting



## Bijlage 4 Verzuimbericht Politie Nederland

### Ziekteverzuimpercentage (ZVP)

Voor de berekening van het ziekteverzuimpercentage ZVP wordt de berekeningsmethode van het Ministerie van Binnenlandse Zaken gebruikt.

Het ZVP geeft aan welk deel van de arbeidscapaciteit in een bepaalde periode t (per periode van b.v. 12 maanden) wegens ziekteverzuim verloren is gegaan.

$$\text{ZVP} = (\text{het totaal van de verzuimde dagen in periode t} / \text{potentieel beschikbare dagen in periode t}) \times 100\%$$

### Berekening totaal verzuimde dagen

De vaststelling van het ziekteverzuimpercentage gebeurt op basis van alle ziektegevallen die zich in de verslagperiode voordoen (dus niet enkel op basis van nieuwe of beëindigde gevallen). Alleen de dagen die binnen de verslagperiode vallen, worden meegerekend. Als uitgangspunt voor de berekening van het ZVP gelden kalenderdagen.

Betreft het ziekteverzuim niet de gehele werktijd, dan wordt het aantal verzuimde dagen vermenigvuldigd met de proportie van de werktijd die men ziek is (van belang bijvoorbeeld tijdens een periode van gedeeltelijk herstel of terugkeer van de zieke werknemer). Ook worden de (zieke) werknemers meegerekend van wie het dienstverband tijdens de verslagperiode begint dan wel eindigt.

Van medewerkers die meer- of minder werken dan 36 uur (=fulltime) wordt het fulltime equivalent berekend van zowel het ziekteverzuim als van het aantal kalenderdagen dat de medewerker in dienst was.

Als eerste werkdag wordt gerekend de eerste kalenderdag na de dag waarop de verzuimmelding door de betrokken medewerker is gedaan. De registratie eindigt op de eerste dag waarop de werkzaamheden kunnen worden hervat omdat er geen sprake meer is van verminderde inzetbaarheid, wegens ziekte of ongeval, op de eerste dag waarop de aanspraak op zwangerschaps- en bevallingsverlof ingaat, of op de dag waarop de aanstelling wordt beëindigd.

### Aanvangsdatum

De eerste dag waarop iemand zou moeten werken, maar verzuimt, of verminderd inzetbaar is, wegens ziekte of een ongeval. Er wordt onderscheid gemaakt tussen ziekmelding voor aanvang van de dienst, of ziekmelding tijdens de dienst. Meldt men zich ziek voor aanvang van de dienst, dan is die dag de aanvangsdatum van het verzuim. Als men het werk staakt tijdens de dienst, dan wordt de volgende kalenderdag (00.00 tot 24.00) als aanvangsdatum gerekend.

### Hersteldatum

De eerste dag waarop men weer gaat werken, omdat er geen sprake meer is van geen of verminderde inzetbaarheid wegens ziekte, of de eerste dag waarop het zwangerschapsverlof ingaat, of de dag van overlijden van de medewerker.

### Deeltijdfactor (=fulltime equivalent)

Bedoeld voor werknemers die niet voor de volledige werktijd in dienst zijn, maar ook voor hen die structureel meer dan een volledige aanstelling werken. Berekening vindt plaats door op weekbasis het aantal werkuren te delen door het aantal werkuren van een volledige aanstelling.

### Ziekmeldingsfrequentie (ZMF)

ZMF geeft het gemiddeld aantal nieuwe ziektegevallen per ambtenaar in een bepaalde periode weer, omgerekend naar jaarbasis.

$$\text{ZMF} = (\text{aantal meldingen ziekteverzuimgevallen in periode t} / \text{gemiddeld aantal ambtenaren in periode t}) \times (\text{aantal dagen in jaar} / \text{aantal dagen in verslagperiode})$$

Het bepalen van de ZMF gebeurt op basis van de nieuwe gevallen die zich voordoen in de verslagperiode.

Een ziektegeval voorafgaande aan het zwangerschaps- of bevallingsverlof eindigt op de dag waarop dit verlof ingaat. Een ziektegeval dat direct aansluit aan dit verlof moet men eveneens als een apart ziektegeval zien. Het zwangerschapsverlof als zodanig moet men niet als ziektegeval meerekenen. Overgang van volledig naar gedeeltelijk verzuim is niet als een aparte melding te beschouwen.

**Verzuimduurklassen**

Omdat kortdurende ziekteverzuim andere oorzaken heeft dan langdurend ziekteverzuim, is een nadere onderverdeling van het ziekteverzuimpercentage nodig in verzuimklassen. Het ziekteverzuimcijfer (dus geaggregeerd over alle ambtenaren per korps) wordt uitgesplitst in de volgende verzuimduurklassen:

- kortverzuim = maximaal 7 dagen
- middellangverzuim = van 8 tot en met 42 dagen
- langverzuim = meer dan 42 dagen

*Berekening*

Het verzuimpercentage van de kortdurende gevallen wordt als volgt berekend:

$$ZVP_{Kort} = (\text{verzuimde dagen van gevallen met verzuim van maximaal 7 kalenderdagen per periode } t / \text{potentieel beschikbare dagen in periode } t) \times 100\%$$

Tegelijkertijd kan met het verzuimpercentage van de ziektegevallen met een middellange duur berekenen door de ziekteverzuimdagen te nemen van de gevallen die zich voordoen in periode t en minimaal acht en maximaal 42 kalenderdagen hebben geduurd.

Het langdurend verzuim kan men splitsen in drie categorieën. In de eerste categorie vallen de verzuimgevallen die minimaal 43 dagen en maximaal 91 dagen hebben geduurd. De gevallen die minimaal 92 en maximaal 365 dagen duren, behoren tot de tweede categorie. De derde categorie met langdurend verzuim bevat de overige gevallen, namelijk die langer duren dan 365 dagen. Voor de verdere uitvoering gelden bovendien alle bepalingen die vermeld zijn bij de berekening van het ziekteverzuimpercentage.

Voor de goede orde: de duur van het ziekteverzuim is het aantal kalenderdagen vanaf de eerste dag van ziekmelding tot de hersteldatum, en betreft dus niet alleen de ziekteperioden die in de verslagperiode vallen.

## **Bijlage 5 Interviewvragen en -uitwerkingen**

### **Bureau Huisvesting**

#### **Vragen John Abbenhuis, Facilitair Adviseur**

##### **Introductie**

1. Is er een bepaald verzuimbeleid dat u volgt (opgelegd door de Arbo-dienst)?
2. Is er wel eens een onderzoek gedaan naar het verzuim?
3. Wat wordt er gedaan om het verzuim te verlagen?

##### **Oorzaak en gevolg**

4. Wat zijn volgens u de oorzaken van het verzuim?
5. Welke negatieve gevolgen brengt het verzuim met zich mee?

##### **Protocollen**

6. Hoe zijn de procedures m.b.t. tot verzuim op de afdelingen (registratie, afmelden)
7. Wat is schriftelijk vastgelegd?
8. Hoe verloopt het ziekmelden buiten kantooruren? Anders dan tijdens kantooruren?
9. Wie neemt werk over als er iemand ziek is? Hoe gaat dat?
10. Worden er door de leidinggevenden verzuimgesprekken gevoerd? Zo ja, welke verzuimgesprekken (ziekmeldinggesprek, gesprek bij langdurig verzuim, werkherlevinggesprek, gesprek met veelverzuimende mensen)

##### **Personeel**

11. Bij welke afdeling ligt het hoogste/laagste verzuim? Hoe is dit te verklaren?
12. Zijn er vooral kortverzuimers of langverzuimers?
13. Wordt nieuw personeel geïnstrueerd over verzuimprotocol?
14. Is er een hoog verloop van personeel?
15. In hoeverre zijn de medewerkers zelfsturend bezig? (b.v. schoonmaak, etc.)

##### **Betrokken partijen**

16. Met wie heeft u contact binnen de politie m.b.t. verzuim? Arbo-dienst, e.d. Hoe wordt er gecommuniceerd met deze partijen?
17. Zijn er vertegenwoordigers van de OR binnen het bureau? Hebben zij het over arbo en verzuim?
18. Staat arbo en verzuim wel eens op de agenda voor vergaderingen? Structureel?
19. Hoe is de verzuimcultuur in uw ogen? Wordt er makkelijk over gepraat?

##### **Kosten**

20. Heeft u een idee welke kosten het verzuim met zich meebrengt? Is daar een overzicht van?
21. Heeft u wel eens gebruik gemaakt van de rekentool? Benodigde info rekentool:
  - a. aantal werknemers in uw korps of op uw afdeling;
  - b. aantal voltijdbanen (fte);
  - c. de totale loonsom van uw afdeling of korps (indien niet beschikbaar, wordt automatisch een getal ingevuld op basis van korpsgegevens en het door u ingevulde aantal fte's);
  - d. verzuimpercentage (indien niet beschikbaar, wordt automatisch de referentiewaarde uit korpsgegevens ingevuld);
  - e. WAO-instroom gegevens.
  - f. Kosten Arbo-dienst.

## **Interview John Abbenhuis**

Bureau Huisvesting

Adviseur Facilitair Management

Vrijdag 13 feb: 13-15 uur

### Huisvesting algemeen

Aan de hand van het organigram van Bureau Huisvesting:

Vooraf Lokatie Management is operationeel bezig en heeft veel lichamelijk werk.

Beheersondersteuning is vooral administratief. Catering is uitbesteed, maar er werken nog wel 9 eigen mensen.

De lokatiemanager (onderaan) werkt in het opleidingsgebouw.

ITRS = Integraal Toegangs Regulatie Systeem (pasjes).

Bij Materiële Ondersteuning kan je b.v. denken aan het plaatsen van dranghekken bij een evenement.

Ook behoren tot deze dienst vakmannen: schilder en timmerman.

In 1994 zijn Huisvesting en Interne Dienstverlening gesplitst. Voor alle werkzaamheden van

Huisvesting moet je in het gebouw zijn, het gebouw moet open zijn.

De Interne Dienstverlening staat meer los van het gebouw.

### Verzuim

1. Het verzuimbeleid is niet erg duidelijk aanwezig. Ook niet wat op intranet staat.
2. Nee, geen apart onderzoek
3. Er wordt aan arbo- en n-normen gehouden. Er is een strakke controle. Sommige mensen hebben zelfs een verscherpte controle omdat zij vaak misleidend ziek zijn. Er wordt de 2<sup>e</sup> of de 3<sup>e</sup> dag gebeld naar de zieke werknemer. Gevraagd of er al overleg is geweest met de arts. Indien mogelijk wordt aangepast werk gegeven. Het werk ik lichamelijk zwaar (schoonmaak, hekken) Soms zeggen mensen: 'ik heb niets van jullie gehoord' Maar zij moeten zelf ook bellen.
4. Het is vaak zwaar lichamelijk werk. Het blijft handenwerk. Capaciteitsprobleem kan de oorzaak zijn. Dit komt ten dele door het langdurig verzuim. Pieken mogen soms worden uitbesteed.  
Dat het werk weinig afwisseling heeft is denk ik niet het probleem. Een kok weet dat ie kok is en wat hij voor werk gaat krijgen.  
Ook rugklachten zijn oorzaken van verzuim. Als hier melding van gedaan wordt, proberen we het op te lossen door minder zwaar werk te geven.
5. Steeds het bericht: verzuim is te hoog (door Arbo-dienst) is niet leuk om te horen. Een ander negatief aspect is de extra belasting voor anderen. Ook kan het zorgen voor negatieve sfeer (roddelen: hij is wéér ziek) Kosten zijn hoog.
6. De werknemers moeten zich afmelden bij de voorman/ploegchef. Deze registreren het schriftelijk op een daarvoor bestemd formulier. Daarna wordt het centraal administratief verwerkt.  
Het systeem is vervuild bij de arbo. De FD is al lang weg, maar staat nog wel in het systeem. Hierdoor staan hier medewerkers onder die gewoon bij Huisvesting werken. Dat klopt niet.
8. Als iemand meldt dat hij ziek is, wordt dit op een formulier geschreven.
9. Andere collega's moeten het werk opvangen als iemand ziek is. Eventueel wordt er iemand ingehuurd (bij lang verzuim). De coördinator moet het goed aansturen.
10. Bij regulier verzuim wordt het meegenomen in het functioneringsgesprek. Het moet bespreekbaar gemaakt worden, zodat vervolg voorkomen wordt.
11. Bij de uitvoerenden. Vooral lichamelijk zwaar werk.
12. Er zijn binnen het bureau voornamelijk frequent kort verzuimers.
13. Ja
14. Nee, weinig
15. Schoonmakers bijvoorbeeld hebben een strak schema. Een eigen gang waar ze verantwoordelijk voor zijn. Zij moeten volgens het schema werken, maar kunnen het gedeeltelijk zelf invullen. Af en toe polsen we en zodra er klachten zijn, reageren we daar natuurlijk op. Schoonmaak is gedeeltelijk uitbesteed. We kopen schoonmaak + controle.
16. Iedere 6 weken is er een SMO gesprek + bureauchef. Ook met HRM, arbo, bedrijfsmaatschappelijk werker en casemanager. Hier wordt een verslag van gemaakt. Ook is er telefonisch en via de mail contact.
17. Er is een Buco, bureaucommissie. Deze praten wel over arbo, maar niet over ziekteverzuim. De OR is centraal binnen de politie.

De arbo is hier op orde. Daar voldoen we aan.

18. 1 keer in de 3 weken is er een werkoverleg met de leiding. Op de agenda staat dan het item 'personeel'. Hier gaat het soms over verzuim.
19. Er wordt gemakkelijk over verzuim gepraat, 3-ledig: leiding onderling (MT), werkvloer, SMO (wat nu?)
20. Moeilijk te zeggen, rekentool nooit gebruikt. Aantal werknemers: 75. aantal fte: 63 (rest is deeltijd)

## **Vragen ploegchefs Bureau Interne Dienstverlening en Huisvesting**

### Verzuim algemeen

1. Is er een bepaald verzuimbeleid dat u volgt?
2. Is er wel eens een onderzoek gedaan naar het verzuim?
3. Wat wordt er gedaan om het verzuim te verlagen?
4. **Hoe groot is het verzuimprobleem binnen uw ploeg?**

### Oorzaak en gevolg

5. Wat zijn volgens u de oorzaken van het verzuim? (capaciteitsprobleem? Te weinig afwisseling in het werk, lichamelijke belasting, arbeidsomstandigheden, etc?)
6. Welke negatieve gevolgen brengt het verzuim met zich mee? Wat voor invloed heeft het verzuim op de kwaliteit van de diensten?

### **Protocollen**

7. Hoe zijn de procedures m.b.t. tot verzuim op de afdelingen (registratie, afmelden)
8. Geven jullie het verzuim zelf door aan de Arbo-dienst? In computer invullen?
9. Is er een registratieformulier voor verzuim?
10. Wat is schriftelijk vastgelegd?
11. Houdt u zelf de verzuimcijfers bij van uw ploeg?
12. Wie neemt werk over als er iemand ziek is? Hoe gaat dat?
13. Worden er verzuimgesprekken gevoerd? Zo ja, welke verzuimgesprekken: ziekmeldinggesprek, gesprek bij langdurig verzuim, werkhervattinggesprek, gesprek met veelverzuimende mensen.

### **Personeel**

14. Bij welke afdeling ligt het hoogste/laagste verzuim? Hoe is dit te verklaren?
15. Zijn er vooral kortverzuimers of langverzuimers binnen de diensten? Hoeveel? Wao'ers aanwezig?
16. In hoeverre zijn de medewerkers zelfsturend bezig?
17. Staat arbo (en verzuim) wel eens op de agenda voor vergaderingen? Structureel?

### Cultuur

18. Hoe is de verzuimcultuur in uw ogen? Wordt er makkelijk over gepraat? Hoe wordt er over verzuim gedacht (normen en waarden)? Hoe wordt er mee omgegaan (gedrag)?
19. Wat zou in uw ogen verbeterd kunnen worden, zodat het ziekteverzuim verlaagd wordt?

## **Ploegchef Gebouwenbeheer**

Bob Westhoven

1. Het verzuimbeleid is niet bekend
2. Niet specifiek hier nee
3. Ik zorg voor goede secundaire voorwaarden (eigen parkeerplaats voor de projectleiders bijvoorbeeld), goede werksfeer en veel eigen verantwoordelijkheid. Zij mogen zelf hun werk invullen. Dit was vroeger niet zo.
4. Ik heb geen problemen met verzuim. Natuurlijk wel af en toe griep. Er is wel hoge werkdruk, maar dat hoort bij de functies. Het zijn goed betaalde, hoog opgeleide mensen. Zij 'horen' met deze werkdruk om te kunnen gaan. De functies zijn erg verscheiden. Er moeten veel verschillende dingen gebeuren. Er zijn 2 personen af en toe wel gestresst, maar zijn verzuimen hier niet door.

5. Oorzaken: griep
6. Kwaliteit gaat inderdaad achteruit: pas geleden nog was iemand 1,5 week ziek. Daarom moest ik zijn werkzaamheden proberen over te nemen. Dit deed ik vooral telefonisch en via de mail. Normaal gesproken zou er ook bij die mensen langs gegaan moeten worden, maar dat ging nu niet. Daardoor is de klantgerichtheid en klantvriendelijkheid minder. Ook moesten een aantal afspraken verschoven worden.
7. tot en met 10.  
Procedures: Mensen moeten zich bij de administratie van Ed (beheersondersteuning) ziek melden, want deze zijn altijd goed bereikbaar. Zelf ben ik er niet altijd, dus daarom wordt niet bij de leiding ziek gemeld. Ook het beter melden moet bij de administratie. De administratie stelt de Arbo-dienst op de hoogte: SAP. Elke week moeten alle medewerkers een urenformulier invullen: Formulier terugmelden. Als iemand bijvoorbeeld 2 weken ziek is, komt dat formulier dus ook pas na 2 weken bij SAP.
11. Nee, deze houd ik niet bij. Een tijdje geleden heb ik nog wel de totale cijfers van Huisvesting gezien.
12. Ik of iemand anders. Dat wordt afgestemd.
13. Geen
14. Dat is niet zo te zeggen. Er is weinig verzuim.
15. Kortverzuimers.
16. Zie vraag 3
17. Ja, wordt tijdens de MT vergaderingen besproken
18. Er is soms voorspelbaar verzuim: voorjaarsvakantie. Voor de rest is moeilijk iets over de cultuur te zeggen.
19. Het enige waar verzuim door zou kunnen ontstaan, naast griep/ziekte, is RSI. We werken tegenwoordig veel met de computer.  
Ik denk dat functie en schaal van grote invloed zijn op verzuim.  
Bij Eurest catering is het verzuim te verklaren doordat er een softe aanpak werd gehanteerd toen Eurest kwam. Een deel op de loonlijst van Eurest en een deel op de lijst van de politie.

### **Ploegchef Beheersondersteuning**

Ed van der Spiegel  
1C36, 24 februari

In totaal werken er maar 7 personen bij deze ploeg.

Geen verzuimbeleid of eerder onderzoek geweest.

Er is 1 persoon langdurig ziek: borstkanker. Deze wordt dan ook regelmatig bezocht en gebeld om te vragen hoe het gaat.

1 persoon is frequent ziek en meestal na het weekend. Wat de oorzaak hiervan is, is onduidelijk....

Bij ziekmelding melden de medewerkers dit op de afdeling. De eerste dag gebeurt niets, de 2<sup>e</sup> dag wordt er gebeld om te vragen hoe het gaat en wat er aan de hand is.

De gedachte is dat het ziek worden van de mensen niet door het werk zelf komt. Er zijn trouwens ook niet vaak mensen ziek.

Er wordt voornamelijk computerwerk gedaan. Dit zou RSI kunnen veroorzaken maar dit is nog niet het geval.

Tijdens vergaderingen met de ploegchefs wordt er regelmatig over verzuim gesproken.

### **Ploegchef Materiële Ondersteuning**

Cees Jansen, dinsdag 9 maart 2004

Er wordt niets speciaals gedaan om verzuim te verlagen, er is nooit eerder onderzoek naar gedaan en er is geen verzuimbeleid.

**Er is voornamelijk langdurig verzuim. Er zit nu bijvoorbeeld iemand al 3 jaar op afkeuring te wachten. Dat is gewoon niet normaal. Nog twee anderen zijn herplaatst, omdat dit werk te zwaar voor ze is. Zij waren ook al jaren uit de roulatie.**

Het is erg zwaar lichamelijk werk. Zeer vaak buiten. Dat is waarschijnlijk de oorzaak van het verzuim. Er worden mensen ingehuurd om te werken in plaatst van de langdurig zieken. Lastig om de goede mensen te krijgen, inwerken, etc. Dit heeft invloed op de kwaliteit van de diensten.

Voor 7 uur moeten ze zich bij mij ziekmelden. Dan vraag ik direct wat er aan de hand is. Na 2 of 4 dagen bel ik weer een keer terug. Of zij bellen zelf al.

Het in de computer invullen van de ziektemelding voor de Arbo-dienst, dat doe ik zelf. Ook de herstelmelding.

De verzuimcijfers houd ik niet zelf bij.

Bij langdurig zieken worden mensen ingehuurd, bij kort verzuim vangen we het zelf op.

Er worden niet officieel verzuimgesprekken gevoerd. Wel SMO.

Bij de dienst met hekken is het meeste ziekteverzuim. Hier werken de meeste mensen en het is lichamelijk het zwaarste werk.

Er zijn vooral langverzuimers, erg weinig kort.

Ja, ieder ploegchef overleg staat ziekteverzuim vast op de agenda.

Mensen praten niet negatief over elkaar. Ik heb iemand in dienst die chronisch ziek is, maar dat weet iedereen dus daar wordt juist positief over gepraat. Over mensen die herplaatst worden, wordt wel eens wat gezegd, omdat zij nu binnen mogen werken.

Ik heb niet veel last van verzuim. Wel zou de Arbo-dienst het beter mogen doen. Het schiet echt niet op: na 3 jaar nog niet afgekeurd! Dat raak ik zat.

### **Ploegchef Catering**

Wilco Ammerlaan, 26 februari

De catering bestaat uit 8 mensen van de politie (= 50%). De rest van de medewerkers is extern van Eurest/compass group.

Extreem hoog verzuim bij de catering. Nu zelfs 20,4%!! Komt waarschijnlijk doordat John Abbenhuis twee weken op vakantie is. Hij is altijd degene die erachter aan gaat zitten.

In de computer was duidelijk te zien dat alle 8 politiemedewerkers frequent ziek zijn. Het ligt niet echt aan 1 persoon.

De Eurest medewerkers veroorzaken op ditzelfde ogenblik maar 4,38% verzuim.

De registratie wordt voor Eurest en politie apart bijgehouden.

Hier is dus duidelijk hoe een goed beleid het verschil kan maken!! Dezelfde werkzaamheden, maar zeer groot verschil in verzuim.

Er wordt gebruik gemaakt van een wachttag bij Eurestmedewerkers. De 1<sup>e</sup> dag ziek betekent een dag loon kwijt. *Dit doen ze om de verzuimdrempel te verhogen.* Er zijn per jaar maximaal 4 wachtdagen. De 5<sup>e</sup> keer dat men ziek wordt, wordt de eerste dag gewoon doorbetaald.

Er wordt gebruik gemaakt van een 3 dagen formulier en een 10 dagen formulier. Dit wordt doorgegeven aan de casemanager. Na 3 dagen wordt de zieke medewerker gebeld en gevraagd hoe het gaat en wat er aan de hand is, etc.

De ploegchef moet het 3 dagen formulier na 3 dagen ook echt inleveren bij de casemanager. Ditzelfde geldt voor 10 dagen.

Deze formulieren moeten echt ingevuld worden (zie verzonden stukken wilco) Medewerkers worden hier wel eens boos om.

Als iemand ziek is wordt er een externe medewerker extra gevraagd. Maar de lege plekken worden niet altijd voor 100% ingevuld. Er staan namelijk teveel uren voor het werk dat ze moeten doen, dus het kan makkelijk met minder mensen.

Medewerkers melden zich vaak niet bij de goede persoon ziek. Wilco hoort dan bijvoorbeeld vanuit de keuken dat iemand er niet is omdat hij/zij zich niet lekker voelt.

Er is zeer veel kort frequent verzuim. Erg structureel en zelfs voorspelbaar. Nu is het bijvoorbeeld voorjaarsvakantie, waardoor al duidelijk gezegd kan worden: die heeft kinderen en meld zich dus ziek in de vakantie. Ook als er een griepvirus rondgaat is al duidelijk dat mensen denken: ik kan nu ook wel ziek worden want er heerst toch een virus.

Verzuimgesprekken worden gevoerd door de Arboarts.

Eurest zelf heeft een eigen verzuimbeleid dat goed werkt. Voor de 8 politiemensen moet echter wel het arbobeleid van de politie worden gebruikt.

Wilco vindt dat er een laks beleid van de arts aanwezig is.

Zij willen hun Eurestbeleid op de politiemensen werpen. Hier zijn geen duidelijke, vaste protocollen.

Wilco meldt zieke medewerkers direct aan John Abbenhuis. Hij brengt de Arbo-dienst dan weer op de hoogte. John zorgt dan voor een actief verzuimbeleid. Er wordt bij bepaalde personen direct naar de arboarts gebeld en die gaat gelijk op bezoek.

Probleem: er is geen betrokkenheid met het verzuimbeleid.

Medewerkers zeggen gewoon dat ze griep hebben of last van schouder, oid.

1% verzuim kost 1miljoen euro (bij Eurest catering)

Tijdens SMO gesprekken en ploegchefoverleg wordt verzuim besproken.

Verzuimcultuur: over elkaar praten, leiding zegt het niet hardop maar denkt hetzelfde.

### **Ploegchef en locatiebeheerder Locatiemanagement**

Michiel Pronk: ploegchef

Gemma Bussel: locatiebeheerder

Donderdag 4 maart

50% van de schoonmakers zijn in dienst van een extern bedrijf. Hun beleid: 1<sup>e</sup> ziektedag zelf betalen = wachtdag. Net als bij de externe catering. Hun verzuim is daarom ook minder (+/- 5,5%)

Er is geen duidelijk verzuimbeleid aanwezig en nooit eerder onderzoek gedaan naar het verzuim. Om verzuim te verminderen zijn er goede ergonomische omstandigheden, middelen en materialen. Maar de medewerkers moeten wel zelf verantwoording nemen om die spullen daadwerkelijk te gebruiken. Binding met de werknemers. Betrokkenheid is ook belangrijk. Er is niet zoveel verzuim binnen onze ploeg.

De oorzaken van verzuim zijn lichamelijk belasting, gewoon griep, ouderdom, chronisch ziekten, rsi, rugklachten, eentonig werk zou ook de oorzaak kunnen zijn. Er zijn een aantal mensen deels afgekeurd. Dit drukt op het verzuimpercentage. Als je volgend jaar naar de cijfers zou kijken, zou het een stuk minder zijn.

Mensen moeten werk van elkaar overnemen als er zieken zijn. Dit verhoogd de werkdruk en kwaliteit neemt af. Mensen kiezen ervoor om zelf dit werk te doen.

Wat betreft procedures: mensen melden zich voor 6 uur af bij de meewerkend voorman (opzichter). Deze is namelijk ook zo vroeg aanwezig.

Er is geen registratieformulier voor verzuim en het verzuim wordt niet zelf in de computer bijgehouden. Het is de taak van de BGD om deze gesprekken te voeren. Daar houden wij ons niet mee bezig. Er is sprake van lang en kort verzuim, maar vooral kort frequent.

**Bij de externe schoonmakers werken ze anders. Zij hebben veel korter de tijd om alles schoon te maken. Onze eigen mensen hebben veel meer uren (en ook betere schoonmaakmiddelen).** Toch is er minder verzuim bij de externe schoonmakers.

Met de ploegchefs wordt verzuim besproken in het werkoverleg.

Wat betreft de verzuimcultuur: Er is toch weinig controle, dus ik kan makkelijk thuis blijven. Dat sfeertje heerst een beetje in het hele korps voor mijn gevoel.

Verbeterpunten zijn misschien een betere samenwerking tussen de ploegchef en BGD. Er moet eigenlijk iets ingebouwd worden waardoor er meer controle is of mensen wel echt ziek zijn.

### **Uitvoerende medewerker Locatiemanagement**

Na 20 jaar nooit een beloning gekregen,

Geen personeelsuitjes

Er wordt niet naar me geluisterd, de baas is de baas. Geen waardering voor het werk, Weinig aandacht voor de medewerkers. Er wordt niet gepraat.

Mensen blijven ziek thuis doordat ze geen motivatie hebben

### **Bureau Interne dienstverlening**

#### **Vragen Bureauchef Wim Vermeulen**

##### **Introductie**

- Is er een bepaald verzuimbeleid dat u volgt (opgelegd door de Arbo-dienst)?
- Is er wel eens een onderzoek gedaan naar het verzuim?
- Wat wordt er gedaan om het verzuim te verlagen?

##### **Oorzaak en gevolg**

- Wat zijn volgens u de oorzaken van het verzuim?
- Welke negatieve gevolgen brengt het verzuim met zich mee?

##### **Protocollen**

- Hoe zijn de procedures m.b.t. tot verzuim op de afdelingen (registratie, afmelden)
- Wat is schriftelijk vastgelegd?
- Hoe verloopt het ziekmelden buiten kantooruren? Anders dan tijdens kantooruren?
- Wie neemt werk over als er iemand ziek is? Hoe gaat dat?
- Worden er door de leidinggevenden verzuimgesprekken gevoerd? Zo ja, welke verzuimgesprekken (ziekmeldinggesprek, gesprek bij langdurig verzuim, werkhervattinggesprek, gesprek met veelverzuimende mensen)

##### **Personeel**

- Bij welke afdeling ligt het hoogste/laagste verzuim? Hoe is dit te verklaren?
- Zijn er vooral kortverzuimers of langverzuimers?
- Wordt nieuw personeel geïnstrueerd over verzuimprotocol?
- Is er een hoog verloop van personeel?
- In hoeverre zijn de medewerkers zelfsturend bezig? (b.v. schoonmaak, etc.)

##### **Betrokken partijen**

- Met wie heeft u contact binnen de politie m.b.t. verzuim? Arbo-dienst, e.d. Hoe wordt er gecommuniceerd met deze partijen?
- Zijn er vertegenwoordigers van de OR binnen het bureau? Hebben zij het over arbo en verzuim?
- Staat arbo (en verzuim) wel eens op de agenda voor vergaderingen? Structureel?
- Hoe is de verzuimcultuur in uw ogen? Wordt er makkelijk over gepraat?

##### **Kosten**

- Heeft u een idee welke kosten het verzuim met zich meebrengt? Is daar een overzicht van?

- Heeft u wel eens gebruik gemaakt van de rekentool? Informatie die nodig is om de rekentool in te vullen:
  - aantal werknemers in uw korps of op uw afdeling;
  - aantal voltijdbanen (fte);
  - de totale loonsom van uw afdeling of korps (indien niet beschikbaar, wordt automatisch een getal ingevuld op basis van korpsgegevens en het door u ingevulde aantal fte's);
  - verzuimpercentage (indien niet beschikbaar, wordt automatisch de referentiewaarde uit korpsgegevens ingevuld);
  - WAO-instroom gegevens.
  - Kosten arbodienst.

### **Uitwerking interview Wim Vermeulen**

Bureauchef Interne Dienstverlening

Dinsdag 17 februari 2004

Verzuimbeleid is onbekend, ook geen idee van de gegevens op het intranet.

Er is nog nooit een onderzoek naar verzuim gedaan.

Er wordt vooral veel gepraat om verzuim tegen te gaan. Blijf in gesprek!! De ploegchef belt binnen 2 dagen en toont belangstelling. Er worden vragen gesteld als: heb je nog afspraken of werk liggen dat moet gebeuren? De ploegchefs zorgen ervoor dat werk wordt overgenomen door collega's. De managementsecretaresse voert de gegevens in voor de Arbo-dienst.

Er is net een actieplan opgesteld waarin verzuim wordt genoemd.

Bij uitzonderlijke gevallen worden verzuimgesprekken gevoerd. Ziekmeldingsgesprek via de telefoon is altijd aanwezig.

Het verzuim is het grootste bij ploeg DIV (Documentaire Informatievoorziening)

Er wordt gebruik gemaakt van uitzendkrachten, bijvoorbeeld Han van de bibliotheek. Ook bij HRM archief van DIV.

Er is een vaste kern mensen met eigen taken binnen het bureau. Ze weten hoe het allemaal werkt SMO wordt gebruikt als er mensen ziek zijn. Dit gebeurt op afroep, niet structureel.

Bij de MT vergadering is ziekteverzuim een vast agendapunt. Ook moet er naar de directie gerapporteerd worden.

Oorzaken van verzuim: Leeftijd: veel ouderen. Maar een klein % van het verzuim heeft met het werk te maken denk ik. Ook langdurige kwalen hebben er mee te maken (suikerziekte, etc). Burnout. Maar vooral privezaken zorgen voor het verzuim, niet het werk.

-50% van de medewerkers is niet echt ziek

-vaak met thuissituatie te maken (vluchtgedrag)

-chronisch zieken

Nadeel van verzuim is dat het zorgt voor een negatieve uitstraling: zou het met het werk te maken hebben? Roddelen, weer ziek.

De rekentool is niet bekend en er is geen overzicht van welke kosten het verzuim met zich meebrengt.

### **Ploegchef Documentaire Informatievoorziening (DIV)**

Bureau Interne Dienstverlening

Verzuimbeleid is niet bekend. Misschien ooit wel gelezen.

Er is moeilijk aan te geven of verzuim groot of klein is binnen DIV. Ik kan zelf niet in de cijfers kijken.

Er zijn mensen die kort frequent verzuimen en vorig jaar ook een aantal langverzuimers, maar niet extreem veel denk ik.

Er zijn toch wel wat ouderen aanwezig die door de ouderdom vaker verzuimen. Gezondheidstoestand speelt natuurlijk ook bij veel mensen een rol. Ook verschilt de mentaliteit nogal. Extreem voorbeeld: sommige mensen blijven al thuis omdat ze een keer hoesten. Maar dit verzuim is niet hard te maken.

Soms blijft werk liggen omdat het zo druk is dat er men aan bepaald werk niet toekomt. Hierdoor gaat automatisch de kwaliteit achteruit. Bijvoorbeeld in de postkamer was een conflict. Die mensen moesten uit elkaar. Daar is nu een vacature. Nu moeten andere DIV medewerkers daar invallen om het gat te dichten.

Mensen melden zich ziek bij de managementassistent Janny en soms ook bij mij. Als ik mensen zelf aan de telefoon heb gehad dan bel ik ze na 2 dagen weer. Heb ik ze niet zelf gesproken, dan bel ik de dag daarna direct even.

Er is binnen DIV sprake van koppelvorming voor het bijhouden van de dossiers. Hierdoor wordt de continuïteit gewaarborgd.

Het is niet echt duidelijk bij welk deel van onze ploeg het hoogste verzuim is.

Er is lang en kort verzuim aanwezig, maar voornamelijk kort frequent verzuim.

Tijdens het MT wordt ziekteverzuim besproken, niet tijdens werkoverleg tussen DIV

Er zijn kort frequent verzuimers, daar wordt dan wel eens onderling over gepraat. Dit kan invloed hebben op de werksfeer.

### **Ploegchef Inkoop**

Rob Overgaag

Woensdag 10 maart 2004

Er is geen speciaal verzuimbeleid dat men volgt en er is nooit eerder onderzoek gedaan naar verzuim. **Het verzuim is zeer klein. Een dag niet naar het werk kunnen is een dag niet geleefd hebben. Iedereen heeft het naar zijn zin.**

Binnen Inkoop zijn de oorzaken van verzuim gewoon griepjes, maar binnen het hele bureau spelen er meer aspecten een rol: motivatie, teleurstellingen, discipline, verantwoordelijkheidsgevoel en uitdaging hebben in het werk.

Er is binnen Inkoop een afbreukrisico. Iedereen heeft namelijk eigen projecten, dus zodra iemand ziek is, ligt het werk stil. Dat heeft invloed op de kwaliteit.

De medewerkers bellen naar managementassistent Janny als ze ziek zijn. Janny geeft het door aan mij, maar meestal bellen ze mij zelf ook even.

Er is geen registratieformulier voor verzuim aanwezig en verzuimcijfers worden niet zelf bijgehouden. **Verzuimgesprekken zijn niet nodig door het lage verzuim. Maar er wordt wel altijd even gebeld om te vragen hoe het gaat.**

De medewerkers werken projectmatig, dus zeer zelfstandig. Ze krijgen veel ruimte en verantwoordelijkheid.

Tijdens de MT vergadering wordt verzuim besproken.

Binnen Inkoop is een hoog verantwoordelijkheidsgevoel. Maar binnen het bureau zijn voor mijn gevoel mensen die zich erg snel ziek melden. Ook is de doorlooptijd lang, door nog lekker een dagje thuis te blijven. Er is een lage verzuimdrempel aanwezig.

Zaken die verbeterd zouden kunnen worden:

- prikkels geven,

- ruimte geven om zichzelf te ontplooiën,
- uitdaging.

### **Ploegchef grafische vormgeving**

Jeroen van de Boon  
maandag 8 maart 2004

Er geen verzuimbeleid. Nee er is nog nooit onderzoek naar verzuim gedaan, wel zijn arbeidsomstandigheden verbeterd: airco, machines met minder lawaai bij de repro. Om verzuim te verlagen is er veel communicatie. Het verzuim binnen deze ploeg valt mee, er is niet zoveel verzuim.

Oorzaken van verzuim: fysiek, griep, eventueel ouderdom. Wij zijn allemaal in de leeftijd van 42 tot 63 jaar. Vorig jaar was er toevallig wat meer verzuim i.v.m. sterfgevallen. Geen overspannen mensen.

Een negatief gevolg van het verzuim is dat de servicegerichtheid afneemt, aangezien er minder tijd is om de klanten te woord te staan. Dit heeft dus ook invloed op de kwaliteit.

De medewerkers moeten zich bij mij ziek melden. Dit gebeurt niet altijd. Soms wordt er gewoon naar een collega gebeld, deze geeft het dan weer door aan mij. Komt ook omdat ik 's morgens vroeg nog niet altijd aanwezig ben.

Ik geef door aan Janny (de managementassistent) dat er iemand ziek is, wat zij er verder mee doet weet ik niet.

Er is geen speciaal registratieformulier voor verzuim. Er worden zelf geen verzuimcijfers bijgehouden.

De collega's nemen het werk over als er iemand ziek is. Vorig jaar waren er ook medewerkers die met verkorte werktijden werkten. De belasting op de andere medewerkers wordt hierdoor vergroot. Dit heeft echter niet geleid tot meer verzuim.

### **Ik bel altijd de dag nadat iemand ziek is geworden om te vragen hoe het gaat.**

Tijdens het MT wordt ziekteverzuim besproken.

Er is een hoog plichtsbef bij de medewerkers van grafische vormgeving. Ze voelen veel verantwoordelijkheid waardoor verzuim ook lager blijft.

Verbeterpunten: belangrijk om verzuim tegen te gaan is om goed te blijven communiceren!! Dat wordt binnen Bureau Interne Dienstverlening al behoorlijk goed gedaan. Problemen moeten op tijd gesignaleerd worden en aangepakt worden.

Bij DIV zitten een aantal medewerkers die zich erg snel ziek melden. Lage verzuimdrempel?

### **Medewerker en vertrouwenspersoon, Interne Dienstverlening**

Medewerker DIV, was vroeger ploegchef, maar i.v.m. suikerziekte vaak afwezig en nu allround medewerker (sinds een aantal jaren) Hij heeft de langste dienstdaag van het hele bureau.

Discretie, vertrouwen, wederzijds respect en openheid zijn kernwoorden die hij erg belangrijk vindt. Sommige mensen durven niet te praten, zijn niet open genoeg. Dit zou wel moeten kunnen.

Ik merk dat het bij sommige mensen niet lekker zit, maar ze praten er niet over.

Af en toe een complimentje geven aan iemand is belangrijk, niet alleen personeelsuitjes of gratificaties. Mensen moeten gewaardeerd worden om wat ze doen. Meer bevoegdheden krijgen en verantwoordelijkheid.

Het Corsa project brengt ook wat ontevredenheid onder de medewerkers met zich mee. Dit is nu ingevoerd, maar veel mensen vinden het onhandig om mee te werken. Wim heeft een positieve invloed gehad op het bureau. Hij luistert echt naar de mensen. Dit is zeer belangrijk.

## Arbodienst

### Oriënterend gesprek Arbo-dienst

Frans van Dort: coördinator Arbo-dienst  
Woensdag 28 januari  
9.00-10.30 uur

Via intranet kunnen leidinggevendenden ziekmeldingen registreren. Deze gegevens worden vervolgens handmatig door medewerkers van de Arbo-dienst ingevoerd in het systeem SAP.  
(zie uitdraaien)

Het gemiddelde verzuim bij de politie is 8,8%. De hoogste percentages liggen tussen 15% en 20%. Dit komt vooral voor bij bijvoorbeeld de vreemdelingendienst. De Arbo-dienst streeft naar een verzuimpercentage van 8%. Dit willen zij gerealiseerd hebben eind 2005/begin 2006.

Mensen 'moeten' binnen 7 dagen naar de bedrijfsarts gaan zodra ze ziek zijn. Gebeurt dit niet, dan moet de bedrijfsarts naar de zieke medewerker toegaan, maar aangezien er maar 2 bedrijfsartsen zijn voor 5000 mensen gebeurt dit niet.

Is men langer dan 3 weken ziek, dan wordt men opgeroepen.

Binnen de Arbo-dienst van de politie werken 13,2 Fte (o.a. twee arboverplegers, casemanager, etc.)  
Zie intranet.

De Wet van Poortwachter is sinds januari 2004 aangepast. Uitleg Wet van Poortwachter: zie tekening.  
Restcapaciteit van de medewerker moet benut worden!

De kosten voor verzuim kunnen berekend worden met een speciaal ontwikkeld model van de politie. Als iemand 1 dag ziek is zijn de kosten gewoon de loonkosten. 1 dag ziekte kost ongeveer 100 euro  
Op intranet staat een kwaliteitshandboek. Er is geen apart boekje met het verzuimbeleid.

3 B model: Bellen, Bloemetje, Bezoekje. Dit model zorgt zeker voor een daling in het verzuim.  
Procedure:

- Je moet je bij je chef afmelden
- De chef moet binnen 1 dag contact opnemen met de zieke medewerker
- Belangrijk is om interesse te tonen en de medewerker op de hoogte te houden

Tegenwoordig is er binnen de politie 1 registratiesysteem dat wordt gehanteerd. Maar wordt dit wel door alle afdelingen en korpsen goed gebruikt? Het is de bedoeling dat de Arbo-dienst alle meldingen van het verzuim binnen krijgt en registreert.

### **Interview Frans van Dort**

Coördinator Arbo-dienst

#### **Aanpak**

- Is het gemiddelde van 8,8% en dit streefpercentage van alle diensten of alleen korpsen?  
*Dit percentage is voor alle diensten binnen Politie Haaglanden*
- Waarom 8% streefpercentage? Hoe vastgesteld?  
*Er is een arboconvenant. Tussen de ministeries en de korpsen zijn prestatiecontracten opgesteld. Daarin is afgesproken dat het streefpercentage 8% is.*
- Hoe sporen jullie oorzaken van verzuim op? Bijvoorbeeld arbeidsverhouding, dat geven mensen niet snel zelf aan.

*Bedrijfsartsen komen achter de gegevens. Mensen geven dat meestal wel aan hen aan. De arts geeft een code aan de zieke, deze codes staan verwerkt in SAP, zodat te zien is wie waar last van heeft (deze gegevens vallen onder beroepsgeheim)*

## Betrokkenen

- Hoe lopen de communicatielijnen naar alle bureaus? Is er een vast contactpersoon naar alle bureaus toe?  
*Ja, er zijn relatiebeheerders. Iedere afdeling heeft een eigen bedrijfsarts en casemanager (zie: intranet, onderste bestand)*
- Wie heeft er (van begin tot eind) te maken met het verzuim zodra iemand zich ziek meldt.  
*Allereerst de leidinggevende. Mensen moeten zich ziek melden bij de leidinggevende aangezien dit drempelverhogend werkt. In de ideale situatie meldt een werknemer zich ziek bij de leiding en voert daarna iemand de gegevens in in het registratiesysteem. De leiding moet belasting en belastbaarheid in de gaten houden.*

## Procedures en beleid

- Is er controle op naleving van procedures die op intranet staan?  
*Nee, dit moeten de mensen zelf doen. Wij zijn adviserend, maar alles wat we adviseren is niet geheel vrijblijvend. De wil van de bedrijfsarts is wet.*
- Is er een protocol m.b.t. verzuimgesprekken? Wanneer en hoe vaak zou dit moeten gebeuren? *Nee*
- Zijn er voldoende ondersteunende systemen voor de leidinggevenden en voor de arbo of zou je nog iets anders willen?  
*Het huidige systeem is nog nieuw. Er zitten nog wel wat haken en ogen aan en er zit nog vervuilde informatie in, maar in de toekomst is dit verdwenen. SAP is een redelijk systeem. Er worden nu nog wel veel fouten in gemaakt.*
- Is er een arbojaarplan (met daarin knelpunten, te nemen maatregelen)? *Nog niet af.*
- Is er een RI&E van de ID en H?  
*Ja, maar deze zijn achterhaald. We hebben vroeger (jaren geleden toen de structuur van de facilitaire diensten nog heel anders was) vragenformulieren laten invullen door de ploegchefs/bureauchefs, maar nu is er een nieuw systeem. Dit nieuwe systeem is echt op de politie afgestemd. Deze staat op de AVR site. In de toekomst als alles rond is, zullen wij dit nieuwe systeem gaan gebruiken.*

## Cijfermateriaal

- Is de rekentool eigenlijk alleen voor politiepersoneel ontworpen of ook voor het kantoorpersoneel? *Deze tool is ook voor alle ondersteunende diensten.*
- Zijn de cijfers inclusief verzuim langer dan 1 jaar en exclusief zwangerschapsverlof? *Ja, ook deeltijdwerk wordt er tegenwoordig in verrekend. Dit werd vroeger niet gedaan. Als iemand maar 1 dag per week werkte, en hij was 5 dagen in een week ziek, dan werd dat ook als 5 dagen ziek gerekend. Nu wordt meegerekend dat hij maar 1 dag werkt.*
- Is het mogelijk om van Huisvesting een overzicht te krijgen van het verzuim van de afgelopen jaren? + verzuim eerdere 5 jaren van ID  
*Nee, alleen van het jaar 2003 zijn de totale gegevens beschikbaar. Daarvoor werkte we met een verouderd systeem. Daardoor zijn die gegevens niet oproepbaar. De verzuimpercentages van H en ID schommelen natuurlijk wel, maar die van 2003 zijn wel representatief voor andere jaren.*
- Is het ook mogelijk om te zien hoe het verzuim verspreid is over de afdelingen binnen ID en H? *Nee, nog niet.*
- Is er al een 'kleurenoverzicht' van Huisvesting waarop alle gegevens staan? *Nee*
- Wanneer is de ziekmeldingsfrequentie hoog? Bij 1,99 en 2,04 zoals bij ID en H?  
*Wij streven naar een meldingsfrequentie van 1,6 (lager zou eigenlijk ook moeten kunnen)  
Kort frequent verzuim zorgt voor veel roosterproblemen. Maar als je het verzuim% wilt verlagen, moet je de langverzuimers aanpakken. 20% van je verzuimers zorgen voor 80% van je ziekteverzuimpercentage!!*

*Langverzuimers zijn dus ook degenen die voor de meeste kosten zorgen.*

### **Landelijk**

- Hoe zit het precies met de landelijke Arbo Verzuim en Reïntegratie (AVR-site): Worden er landelijk regels opgesteld? Beleid opgesteld dat jullie moeten volgen?  
*Nee, dat bepalen wij zelf. De AVR site zorgt alleen voor een hoop informatie.*
- Hebben jullie inzicht in het verzuim van andere korpsen in Nederland? Hoe hoog zijn de percentages daar? Zijn er benchmarkgegevens bij jullie beschikbaar?  
*Nee, wij zijn de enige interne Arbo-dienst van de politie in Nederland. Daarom wordt vergelijken met anderen moeilijk. Externe Arbo-diensten zijn veel duurder.*

### **Bedrijfsmaatschappelijk Werker**

Jan Willem de Vrijer

donderdag 26 februari 2004

Medewerkers komen met problemen naar de BMW'ers.

Het zijn meestal relatieproblemen (scheidingen, tussen collega's etc.) en psychische problemen. Maar ook werkgerelateerde problemen (zoals arbeidsverhouding met de leidinggevenden).

Vooraf jonge mensen stappen tegenwoordig af op de BMW. Oudere mensen hebben het hier nog wat moeilijker mee.

Cultuuromslag:

Vroeger was alles erg sociaal, veel mocht m.b.t. verzuim. Nu wordt er veel scherper gelet op geldstromen, maar ook op de effectiviteit van de arbodienst. Veel zakelijker.

Belangrijk is om een lijn te houden tussen de leiding en de medewerker. Na 3 weken vindt de omslag plaats! Houd dus contact!

Het is belangrijk om zo *min mogelijk actoren* te hebben tijdens het verzuim. Anders ontstaan er problemen. Ook moet de *doorlooptijd kort* zijn.

Er moet gekeken worden of iemand arbeidsongeschikt is of niet. Iemand met een gebroken been is niet direct arbeidsongeschikt.

Belangrijk is: controle en goede bedrijfsartsen die mensen kunnen doorzien.

Er wordt in zijn ogen veel misbruik gemaakt van de ziektewet (vroeger bijvoorbeeld na 2 jaar ineens een smak mensen weer beter, nu is dat na 1 jaar waarschijnlijk het geval met de nieuwe Poortwachter)

De route die doorlopen moet worden door een zieke:

1. Eigen verklaring invullen (deze komen vaak veel te laat binnen)
2. Arboverpleegkundige
3. Bedrijfsarts

Jan willem heeft niet het idee dat er te weinig bedrijfsartsen zijn aangezien er ook verpleegkundigen zijn.

### **Joke Huis in 't Veld**

(3J23, tel: 2657) Februari

Functie: Arbeids- en organisatiekundige

Zij heeft een verzuimonderzoek gedaan voor 2 bureaus. In juni is zij begonnen en er zijn 3 maanden lang protocollen ingevoerd. (die ook bij Siemens worden ingezet) Het onderzoek had een zeer positief resultaat.

Het meeste verzuim was 1-3 dagen (veel kort frequent verzuim dus)

Ze gaat het onderzoek nu ook uitproberen bij de Meldkamer en Vreemdelingendienst.

Dingen die niet goed zijn binnen de politie:

- Verzuimgesprekken worden niet gevoerd
- Geen verzuimprocedures/-beleid
- Alleen op intranet wat dingen, maar geen beleid, geen boekje. Mensen denken dat dat informatie voor de arbo zelf is.
- Werknemers weten niet goed wat ze moeten doen
- Bij wie ziekmelden?

Het zit goed fout bij ID en H. Te hoog meldingsfrequentie en een te hoog verzuim.

Meer dan 3 keer in een jaar verzuimen is frequent.

Cultuur binnen Politie Haaglanden: vrijheid blijheid, dat is niet mijn verantwoordelijkheid, alles afschuiven op de Arbo-dienst. Heel bureaucratisch. Leiding moet verantwoordelijkheid inzien.

Waarom doet Siemens het wel goed en deze organisatie niet? Instelling, cultuur, strak beleid!

Bij Siemens maar 2,7% verzuim. Daar zitten ze er strak op, Ze moeten 2x bellen: naar leidinggevende en naar de Arbo-dienst. Hier bij pilots op de bureaus werd dit door de werknemers niet gewaardeerd. Weerstand, moeilijk over gedaan.

Binnen Politie Haaglanden moet 4 tot 5% mogelijk zijn. Duurt wel 10 jaar. Nog zeer lange weg te gaan

#### Kosten voor verzuim:

Rekentool wordt ook niet door arbo gebruikt. Het is zeer moeilijk om aan de benodigde gegevens te komen. Tip: maak aannames, geef een voorbeeld in je scriptie.

1 WAO'er, modaal inkomen, kost 2 tot 2,5 keer de bruto loonkosten

Gemiddeld is dit 130.000 euro per medewerker per jaar.

#### Matrices interviews

Onderstaande matrices zijn opgesteld om op een snelle manier een indruk te krijgen van de resultaten van de interviews. In de linker kolom staan in het kort de vragen die gesteld zijn. In de overige kolommen staan de antwoorden van de ploegchefs.

#### Bureau Interne Dienstverlening, Ploegchefs

| Vragen                   | DIV                                                  | Inkoop                                                                                          | Grafisch                                                          |
|--------------------------|------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|
| Verzuimbeleid            | Nee                                                  | Nee                                                                                             | Nee                                                               |
| Eerder onderzoek         | Nee                                                  | Nee                                                                                             | Nee, maar wel eerder zijn de arbo verbeterd door b.v. airco       |
| Acties                   | -                                                    | Niet nodig                                                                                      |                                                                   |
| Veel verzuim in hun ogen | Moeilijk te zeggen, maar niet extreem                | Zeer weinig verzuim                                                                             | Nee, valt mee                                                     |
| Oorzaken                 | Ouderdom, mentaliteit                                | Griep                                                                                           | Fysiek, griep, ouderdom                                           |
| Gevolgen                 | Werk blijft liggen, extra werkdruk, minder kwaliteit | Er wordt projectmatig gewerkt. Werk ligt stil als iemand ziek is. Hierdoor kwaliteit achteruit. | Servicegerichtheid neemt af, minder tijd voor de klanten          |
| Procedures               | Mensen melden zich ziek bij de managementassistent,  | Mensen melden zich ziek bij de managementassistent                                              | Mensen melden zich bij ploegchef soms bij collega, chef geeft het |

|                   |                                                 |                                                                   |                                                |
|-------------------|-------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|
|                   | soms bij ploegchef                              |                                                                   | door aan de managementassistent.               |
| Zelf bijhouden    | Nee                                             | Nee                                                               | Nee                                            |
| Verzuimgesprek    | De 2 <sup>e</sup> dag terugbellen               | Vragen hoe het gaat                                               | 2 <sup>e</sup> dag even bellen                 |
| Kort/lang verzuim | Voornamelijk kort frequent                      | Als er verzuim is, dan kort                                       | Kort                                           |
| Vergaderingen     | MT                                              | MT                                                                | MT                                             |
| Cultuur           | Sommige mensen melden zich erg gemakkelijk ziek | -                                                                 | -                                              |
| Verbeteringen     | -                                               | prikkels geven, ruimte geven om zichzelf te ontplooiën, uitdaging | Goed communiceren, verantwoordelijkheid geven. |

**Bureau Huisvesting, Ploegchefs**

| Vragen                   | Gebouwenbeheer                                                           | Beheersondersteuning                          | Materiële ondersteun.                                     |
|--------------------------|--------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|
| Verzuimbeleid            | Nee                                                                      | Nee                                           | Nee                                                       |
| Eerder onderzoek         | Nee                                                                      | Nee                                           | Nee                                                       |
| Acties                   | Goede secundaire voorwaarden, werksfeer, Veel verantwoordelijkheid geven | -                                             | Niets speciaals                                           |
| Veel verzuim in hun ogen | Nee                                                                      | Nee                                           | Nee                                                       |
| Oorzaken                 | Griep                                                                    | Niet door werk                                | Zwaar lichamelijk en veel buitenwerk                      |
| Gevolgen                 | Minder klant-gerichtheid en klantvriendelijkheid                         | -                                             | Veel nieuwe mensen inwerken, kwaliteit hierdoor achteruit |
| Procedures               | Ziek melden bij administratie                                            | Ziek melden bij administratie                 | Voor 7 uur bij ploegchef melden                           |
| Zelf bijhouden           | Nee                                                                      | Nee                                           | Nee                                                       |
| Verzuimgesprek           | Bellen                                                                   | 2 <sup>e</sup> dag terugbellen door ploegchef | Terugbellen na 2 tot 4 dagen                              |
| Kort/lang verzuim        | Kort                                                                     | 1 lang, 1 frequent                            | Lang                                                      |
| Vergaderingen            | Tijdens MT                                                               | Tijdens MT                                    | Tijdens MT                                                |
| Cultuur                  | Soms voorspelbaar verzuim                                                | Vaak na weekend 1 persoon ziek                |                                                           |
| Verbeteringen            |                                                                          |                                               | Arbo-dienst moet het beter doen                           |

**Bureau Huisvesting, Ploegchefs**

| Vragen                   | Catering                                                     | Locatie                                                                          |
|--------------------------|--------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|
| Verzuimbeleid            | Niet voor politiepersoneel, wel voor extern Eurest personeel | Nee                                                                              |
| Eerder onderzoek         | Nee                                                          | Nee                                                                              |
| Acties                   | Strakke controle door de facilitair adviseur                 | Goede middelen om mee te werken, betrokkenheid bij medewerkers                   |
| Veel verzuim in hun ogen | Ja!                                                          | Nee                                                                              |
| Oorzaken                 | Lage verzuimdrempel                                          | Lichamelijk zwaar werk, ouderdom, chronisch ziekten, rugklachten, eentonig werk. |
| Gevolgen                 | Meer werkdruk bij ander personeel                            | Verhoogde werkdruk en kwaliteit neemt                                            |

|                   |                                                                                         |                                                                                                                   |
|-------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                   |                                                                                         | af                                                                                                                |
| Procedures        | Vaak wordt bij de verkeerde persoon ziekgemeld                                          | Voor 6 uur afmelden bij de meewerkend voorman                                                                     |
| Zelf bijhouden    | Ja                                                                                      | Nee                                                                                                               |
| Verzuimgesprek    | Door de Arboarts en telefonisch door chef                                               | Nee, daar houden wij ons niet mee bezig. Wel binnen 1 week bellen.                                                |
| Kort/lang verzuim | Veel kort frequent verzuim                                                              | Voornameijk kort frequent verzuim, maar ook wat lang verzuim                                                      |
| Vergaderingen     | Tijdens MT en SMO                                                                       | Tijdens het MT                                                                                                    |
| Cultuur           | Veel voorspelbaar zieke mensen. Er wordt over elkaar gepraat. Erg makkelijk ziekmelden. | Er is toch weinig controle, dus ik kan makkelijk thuis blijven. Dat sfeertje heerst een beetje in het hele korps. |
| Verbeteringen     | Beter verzuimbeleid! Te laks beleid op dit moment. Protocollen invoeren.                | Meer controle op verzuim of mensen echt ziek zijn, betere samenwerking tussen ploegchef en BGD.                   |

## Bijlage 6      Samenvatting ziekteverzuimbegeleiding Politie Haaglanden

### Doel

De Arbo-dienst ondersteunt Politie Haaglanden bij het uitvoeren van taken in het kader van art. 4 van de Arbo-wet (verzuimbeleid), waarbij Politie Haaglanden de zorg heeft voor de terugkomst van de individuele medewerker in het arbeidsproces.

De Arbo-dienst maakt bij de verzuimbegeleiding en het formuleren van individuele of groepsadviezen gebruik van de reeds bij de arbodienst aanwezige gegevens uit het algemeen arbeidsomstandighedensprekuur, de RI&E, het S.M.O., de personeels-schouw, werkplekonderzoek en het PAGO.

Dit met behoud van de geldende privacyregels. Voor de adviezen van de Arbo-dienst geldt dat ze gebaseerd zijn op kennis van relevante bedrijfsgegevens. De inhoud van de advisering naar aanleiding van het ziekteverzuimsprekuur is mede hierop gebaseerd.

### Betrokkenen

- Bedrijfsartsen
- Arboverpleegkundigen
- Case-managers
- Medisch-administratief medewerkers
- Medisch juridisch medewerkers
- Andere Arbo-deskundigen
- Deelnemers Sociaal Medisch Overleg
- Lijnchefs

### Uitvoering ziekteverzuimbegeleiding

De verzuimregistratie is opgenomen in de HR-module van S.A.P.

Door invoering in deze module is een gestandaardiseerde methodische wijze van vastleggen, aggregeren en analyseren van gegevens en rapportages mogelijk.

Het systeem laat diverse koppelingen toe.

### **Ziekmelding**

De medewerker meldt zich zo snel mogelijk bij zijn/haar direct leidinggevende ziek. Ziek en herstelmeldingen worden dagelijks door het bureau aan de Arbo-dienst gemeld middels Intranet. De medewerker van het medisch secretariaat legt de ziekmelding vast in het geautomatiseerde verzuimsysteem.

Aan betrokken medewerkers wordt vervolgens door het medisch secretariaat een Eigen Verklaring toegezonden (huisadres), die ingevuld per omgaande geretourneerd moet worden en vervolgens verwerkt wordt door de medewerkers van het medisch secretariaat.

De medewerkster medisch secretariaat doet de eerste selectie voor de spreekuuroproep onder verantwoordelijkheid van de bedrijfsarts.

### Oproep:

Criteria:

- langer dan 7 dagen ziek
- na afloop van een ziekenhuisopname
- na frequent kort verzuim (= > 3 x per half jaar)
- in geval van zwangerschap
- binnen drie dagen na een ongeval tijdens de dienst,
- naar aanleiding van gemaakte afspraken in het S.M.O.
- op verzoek van de werkgever
- op verzoek van de werknemer

Wordt voldaan aan een of meerdere bovenstaande criteria, dan neemt de betrokken medewerker contact op voor een spreekuuroproep. Het spreekuur wordt gehouden door de bedrijfsarts en de arboverpleegkundige. Dit wordt in de dagelijkse (doorlopende) afstemming/terugkoppeling bepaald door bedrijfsarts, arboverpleegkundige en secretariaat.

### **Beoordeling arbeidsgeschiktheid**

De bedrijfsarts/arboverpleegkundige doet aan het einde van het spreekuurbezoek zonnodig een uitspraak omtrent de arbeidsgeschiktheid / inzetbaarheid van de betrokken medewerker. Tevens wordt bepaald voor welke medewerker sociaal-medische begeleiding noodzakelijk is. De beslissing / het advies wordt schriftelijk meegegeven aan betrokkene, een afschrift hiervan gaat naar de chef van betrokkene.

### **Registratie**

De gegevens omtrent het individuele en groepsverzuim worden in een geautomatiseerd systeem verwerkt en geaggregeerd. Na het spreekuurbezoek worden door het secretariaat de relevante gegevens opgenomen in het systeem.

Het gaat hierbij om:

- Verzuimoorzaken (werk en / of privé – gebonden factoren),
- Te nemen actiepunten,
- De vervolgafspraken
- Een geheel /gedeeltelijk hersteld datum.

De bedrijfsarts en arboverpleegkundige maken gebruik van een handgeschreven patiëntendossier. Dit dossier bevat tevens alle relevante persoonsgebonden correspondentie.

Nadat de arbeidsongeschikte medewerker op het spreekuur van de bedrijfsarts / arboverpleegkundige is geweest vermeldt de bedrijfsarts/arboverpleegkundige de diagnose/CAS-code in het dossier. Door het medisch secretariaat vindt een administratieve controle plaats op de juistheid van de vermelde CAS-code.

### **Berichtgeving werkgever**

Nadat de werknemer op het spreekuur is geweest krijgt hij / zij een schriftelijk advies mee, in afschrift aan de werkgever. De werkgever ontvangt nog dezelfde dag per fax of per (elektronische) post dit bindend advies van de bedrijfsarts waarop de (mate van) inzetbaarheid van betrokken medewerker aangegeven is. Het afschrift van dit formulier wordt in het persoonlijk medisch dossier van de werknemer geborgen. Het mondelinge contact omtrent verzuim met het bureau verloopt primair via de ploegchefs.

### **Niet verschijnen na oproep**

Indien een werknemer niet verschijnt na oproep voor het spreekuur kan dit schriftelijk worden gerapporteerd aan de bureauchef. Deze neemt hierop actie, waarna in overleg alsnog een bedrijfsgezondheidskundige beoordeling kan volgen.

### **Melding (vermoede) beroepsziekten**

Deze melding wordt uitgevoerd door de Arbodienst.

De bedrijfsarts meldt het voorkomen van een (vermoede) beroepsziekte aan de werkgever en het Nederlands Centrum voor Beroepsziekten en tekent dit aan in het medisch dossier van betrokkene.

### **Procedures bij langdurig ziekteverzuim (reïntegratie)**

Ziet het ernaar uit dat het ziekteverzuim langer dan drie maanden gaat duren dan stelt de bedrijfsarts/arboverpleegkundige met zes weken een *probleemanalyse en advies* op over mogelijkheden tot herstel en werkhervatting.

Daarnaast wordt gebruik gemaakt van een plan van aanpak, reïntegratiedossier, reïntegratieverslag.

### **UWV procedures**

De procedures en de daarbij te gebruiken formulieren aangaande de ziekmelding binnen 13 weken, het opstellen van het reïntegratieverslag, de WAO-aanvraag en de overige verplichtingen aan het UWV zijn opgenomen in het Protocollenboek.

### **Sociaal Medisch Overleg**

Het Sociaal Medisch Overleg (SMO) vindt plaats op bureauniveau. De aard en samenstelling van dit overleg wordt in onderling overleg met de deelnemers vastgesteld.

### **Doel**

Het SMO heeft tot doel in gezamenlijkheid de sociaal (medische) begeleiding en

reïntegratie van individuele werknemers te bevorderen. Een en ander in het kader van integrale arbozorg. Als onderdeel van het SMO kan een personeelsschouw worden gehouden (facultatief). De werkgever, in deze de bureauchef, draagt zorg voor de organisatie en is verantwoordelijk voor de uitvoering van de genomen besluiten van dit overleg.

#### Betrokkenen

- Bureauchef, tevens voorzitter
- Casemanager
- Personeelsadviseur
- Bedrijfsarts
- Bedrijfsmaatschappelijk werker
- Ploegchef op uitnodiging
- Notulist

#### Overleg-frequentie

Uitgangspunt is dat eenmaal per zes weken op bureauniveau een SMO in volledige Samenstelling wordt gehouden. Bij spoedeisende zaken kan tussentijds bilateraal overleg worden gevoerd met de eerst verantwoordelijken van zowel het bureau als van de Arbodienst.

#### **Het Sociaal Medisch Overleg plus.**

Het SMO op korpsniveau wordt SMO-plus genoemd.

#### Doel

Het SMO-plus heeft tot doel, uitsluitend op aanvraag van een bureauchef, het ondersteunen en adviseren van aanvrager en de korpsdirectie bij de oplossing van sociaal medische geïnitieerde personeelsproblematiek waarbij, binnen het bureau van aanvrager van het SMO plus, geen passende oplossing te vinden is.

#### Taak

Het interdisciplinair bespreken van en adviseren over individueel sociaal-medisch gerichte personeels problematiek in verband met de korpsverantwoordelijkheid tot reïntegratie van de door de bureauchef voorgedragen werknemer.

#### Betrokkenen

- Directeur HRM
- Aangewezen bedrijfsarts
- Aangewezen bedrijfsmaatschappelijk werker
- eventueel de betrokken medewerker
- ieder ander op uitnodiging
- notulist

Overleg-frequentie: naar behoefte.

#### **Personeelsschouw**

##### Algemeen

De personeelsschouw kan zowel afzonderlijk worden gehouden of als onderdeel van het SMO. De keus hiervoor ligt bij de bureauchef.

##### Doel

De personeelsschouw heeft tot doel het ziekteverzuim, het (dis-)functioneren en arbeidsverzuim te bespreken. Daarbij wordt mede gebruik gemaakt van de inbreng van de bureauchefs en de verzuimoverzichten.

##### Taken

De personeelsschouw kent de volgende taakstelling:

- het interdisciplinair bespreken van en adviseren over individuele personeels- problematiek en het eventueel nemen van preventieve maatregelen ter voorkoming van uitval.
- het maken van begeleidingsplannen;
- het signaleren van arbo-risico's voor meerdere individuen, ontstaan door de arbeid waarvoor

structurele preventiemaatregelen noodzakelijk zijn.

#### **Betrokkenen**

- Bureauchef, tevens voorzitter
- personeelsadviseur
- Bedrijfsarts
- Bedrijfsmaatschappelijk werker

Frequentie: naar behoefte.

#### Geheimhoudingsplicht deelnemers SMO, SMO plus en personeelsschouw

De bedrijfsarts en de bedrijfsmaatschappelijk werker hebben een beroepscode met een daarbij behorende geheimhoudingsplicht. De andere deelnemers zijn gehouden aan een geheimhoudingsplicht, voortvloeiende uit hun ambtelijke aanstelling.

#### Rapportage

De Arbo-dienst verstrekt aan de directie jaarlijks een overzicht van kengetallen op het gebied van ziekteverzuim. In dit overzicht worden trendinformatie en nadere analyses met betrekking tot ziekteverzuim weergegeven.

#### Evaluatie

De beoordeling en de bijsturing vinden plaats op procedureniveau door middel van de interne audit waarbij de procedures van de Arbo-dienst, het interne zowel als het externe proces van de procedure, evenals de wijze waarop de privacy van de individuele werknemer in acht is genomen, en/of de begeleiding nog voldoet aan de algemene erkende regelen der techniek, de stand der bedrijfsgezondheidszorg, alsmede de stand van de ergonomie en die van de arbeids- en organisatiekunde of veiligheidkunde worden getoetst. Daarnaast vindt jaarlijkse evaluatie plaats volgens procedure E-05.

Evaluatie op bureauniveau door middel van het Arbo-SMO en op directieniveau door middel van de beoordeling door de directie (C-04).

Deze beoordeling heeft bij deze procedure in ieder geval betrekking op verzuimcijfers, Geslaagde reïntegraties, WAO intredes, ontwikkeling arbeidsgebonden verzuim, vergelijking tussen de bureaus, evenals het effect van geadviseerde (en genomen) maatregelen. De effecten en bijsturing worden hier nader vorm gegeven.

**Bijlage 7 Verzuimcijfers Bureaus**

| <b>Verzuimgegevens Bureau Interne Dienstverlening 01/01/2003- 31/12/2003</b> |                   |               |                |               |
|------------------------------------------------------------------------------|-------------------|---------------|----------------|---------------|
|                                                                              |                   | <b>Mannen</b> | <b>Vrouwen</b> | <b>Totaal</b> |
| <b>Aantal medewerkers</b>                                                    | Absoluut          | 26            | 17             | 43            |
|                                                                              | FTE's             | 24,85         | 14,22          | 39,07         |
|                                                                              |                   |               |                |               |
| <b>Ziekteverzuimpercentage</b>                                               | 1 t/m 7 dagen     | 1,7           | 1,88           | 1,75          |
|                                                                              | 8 t/m 42 dagen    | 1,73          | 1,26           | 1,59          |
|                                                                              | 43 t/m 91 dagen   | 3,83          | 1,71           | 3,17          |
|                                                                              | 92 t/m 365 dagen  | 3             | 3,33           | 3,1           |
| <b>Totaal ziekteverzuimpercentage</b>                                        |                   | <b>10,26</b>  | <b>8,18</b>    | <b>9,61</b>   |
|                                                                              |                   |               |                |               |
| <b>Ziekmeldingsfrequentie</b>                                                |                   | <b>1,96</b>   | <b>2,21</b>    | <b>2,04</b>   |
|                                                                              |                   |               |                |               |
| <b>Ziekmeldingsfrequentie-Patroon (aantal werkn.)</b>                        | Geen verzuimgeval | 13            | 7              | 20            |
|                                                                              | 1 verzuimgeval    | 4             | 5              | 9             |
|                                                                              | 2 tot 3           | 4             | 4              | 8             |
|                                                                              | 4 tot 5           | 3             | 0              | 3             |
|                                                                              | 6 of meer         | 3             | 2              | 5             |
|                                                                              |                   |               |                |               |
| <b>Gemiddelde ziekteverzuimduur</b>                                          | 1 t/m 7 dagen     | 4,03          | 4,4            | 4,17          |
|                                                                              | 8 t/m 42 dagen    | 11,5          | 28             | 13,86         |
|                                                                              | 43 t/m 91 dagen   | 87,5          | 0              | 87,5          |
|                                                                              | 92 t/m 365 dagen  | 257,75        | 211            | 242,17        |
|                                                                              | 366 of meer dagen | 415           | 1.217,00       | 816           |
| <b>Gemiddelde ziekteverzuimduur (in dg)</b>                                  |                   | <b>38,87</b>  | <b>73,13</b>   | <b>50,45</b>  |

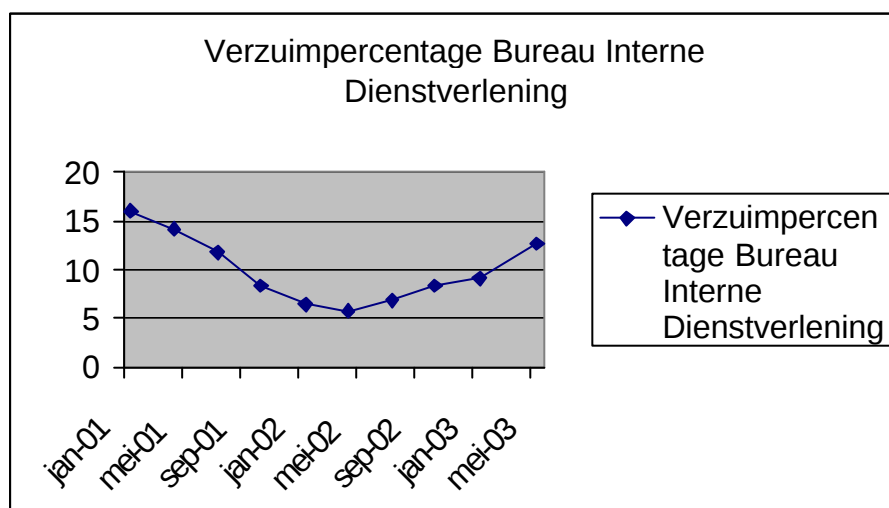
| <b>Verzuimgegevens Bureau Huisvesting 01/01/2003- 31/12/2003</b> |                   |               |                |               |
|------------------------------------------------------------------|-------------------|---------------|----------------|---------------|
|                                                                  |                   | <b>Mannen</b> | <b>Vrouwen</b> | <b>Totaal</b> |
| <b>Aantal medewerkers</b>                                        | Absoluut          | 58            | 16             | 74            |
|                                                                  | FTE's             | 59,02         | 9,83           | 68,85         |
|                                                                  |                   |               |                |               |
| <b>Ziekteverzuimpercentage</b>                                   | 1 t/m 7 dagen     | 1,35          | 2,53           | 1,5           |
|                                                                  | 8 t/m 42 dagen    | 2,83          | 1,67           | 2,68          |
|                                                                  | 43 t/m 91 dagen   | 2             | 1,42           | 1,92          |
|                                                                  | 92 t/m 365 dagen  | 2,55          | 13,85          | 4,03          |
| <b>Totaal ziekteverzuimpercentage</b>                            |                   | <b>8,73</b>   | <b>19,47</b>   | <b>10,13</b>  |
|                                                                  |                   |               |                |               |
| <b>Ziekmeldingsfrequentie</b>                                    |                   | <b>1,95</b>   | <b>2,14</b>    | <b>1,99</b>   |
|                                                                  |                   |               |                |               |
| <b>Ziekmeldingsfrequentie-Patroon (aantal werkn.)</b>            | Geen verzuimgeval | 20            | 6              | 26            |
|                                                                  | 1 verzuimgeval    | 12            | 2              | 14            |
|                                                                  | 2 tot 3           | 18            | 5              | 23            |
|                                                                  | 4 tot 5           | 7             | 4              | 11            |
|                                                                  | 6 of meer         | 4             | 0              | 4             |
|                                                                  |                   |               |                |               |
| <b>Gemiddelde ziekteverzuimduur</b>                              | 1 t/m 7 dagen     | 4,01          | 4,27           | 4,06          |
|                                                                  | 8 t/m 42 dagen    | 16,07         | 13,36          | 15,34         |
|                                                                  | 43 t/m 91 dagen   | 64,2          | 75             | 65,18         |
|                                                                  | 92 t/m 365 dagen  | 240,33        | 285            | 251,5         |
|                                                                  | 366 of meer dagen | 437           | 518            | 464           |
| <b>Gemiddelde ziekteverzuimduur (in dg)</b>                      |                   | <b>26,48</b>  | <b>37,55</b>   | <b>28,74</b>  |

## Bijlage 8 Verzuimcijfers Bureau Interne Dienstverlening afgelopen jaren

Voortschrijdend gemiddeld verzuim Bureau Interne Dienstverlening

Periode Jan.2001 tot Mei 2003

| Maand  | Verzuimpercentage |
|--------|-------------------|
| jan-01 | 16                |
| apr-01 | 14,2              |
| jul-01 | 11,77             |
| okt-01 | 8,33              |
| jan-02 | 6,42              |
| apr-02 | 5,73              |
| jul-02 | 6,83              |
| okt-02 | 8,32              |
| jan-03 | 9,13              |
| mei-03 | 12,66             |

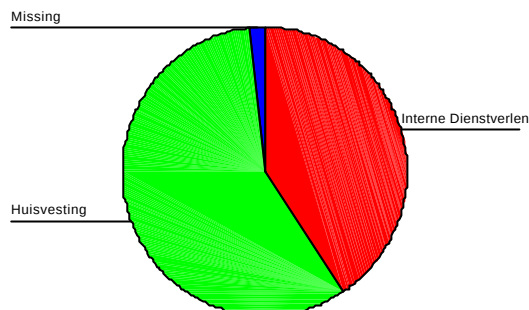


|    |                                                                                 |              |             |             |               |                  |
|----|---------------------------------------------------------------------------------|--------------|-------------|-------------|---------------|------------------|
|    | <b>Bijlage 9: Vragenlijst Arbeid en Gezondheid</b>                              |              |             |             |               |                  |
|    |                                                                                 |              |             |             |               |                  |
|    | <b>Persoonlijke gegevens*</b>                                                   |              |             |             |               |                  |
| 1  | Wat is uw geslacht?                                                             | Man          | Vrouw       |             |               |                  |
| 2  | Wat is uw leeftijd?                                                             | .....jaar    |             |             |               |                  |
| 3  | Wat is uw hoogst afgeronde opleiding?                                           | geen         | basisschool | lbo/mavo    | havo/vwo      | mbo              |
| 4  | Bij welke ploeg bent u werkzaam?                                                | div          | grafisch    | kleding     | inkoop        | gebouwbeh.       |
|    |                                                                                 | materieel    | beheersond. | locatie     | catering      | overig           |
| 5  | Wat voor soort functie heeft u?                                                 | uitvoerend   | leiding     | bureauchef  |               |                  |
| 6  | Hoe lang bent u werkzaam bij uw ploeg?                                          | .....jaar    |             |             |               |                  |
| 7  | Werkt u meestal binnen, buiten of afwisselend binnen en buiten?                 | binnen       | buiten      | afwisselend |               |                  |
| 8  | Wat voor soort dienst heeft u?                                                  | dagdienst    | avonddienst | afwisselend |               |                  |
|    |                                                                                 |              |             |             |               |                  |
|    | <b>Arbeidsomstandigheden**</b>                                                  | <b>nooit</b> | <b>soms</b> | <b>vaak</b> | <b>altijd</b> |                  |
| 9  | Veroorzaakt het werktempo last of hinder?                                       |              |             |             |               |                  |
| 10 | Veroorzaakt het werken op afwijkende werktijden last of hinder?                 |              |             |             |               | <b>n.v.t.***</b> |
| 11 | Is er sprake van werkdruk?                                                      |              |             |             |               |                  |
| 12 | Is uw werk lichamelijk erg inspannend?                                          |              |             |             |               |                  |
| 13 | Is uw werk geestelijk erg inspannend?                                           |              |             |             |               |                  |
| 14 | Is het werk vermoeiend?                                                         |              |             |             |               |                  |
| 15 | Heeft u de laatste tijd gezondheidsklachten?                                    |              |             |             |               |                  |
| 16 | Voelt u zich gespannen?                                                         |              |             |             |               |                  |
| 17 | Gebruikt u medicijnen?                                                          |              |             |             |               |                  |
| 18 | Heeft u in het werk hinder van tocht?                                           |              |             |             |               |                  |
| 19 | Heeft u in het werk hinder van droge lucht?                                     |              |             |             |               |                  |
| 20 | Heeft u in het werk hinder van het gebrek aan frisse lucht?                     |              |             |             |               |                  |
| 21 | Heeft u in het werk hinder van lawaai?                                          |              |             |             |               |                  |
| 22 | Heeft u in het werk hinder van stank?                                           |              |             |             |               |                  |
| 23 | Is het werk goed georganiseerd?                                                 |              |             |             |               |                  |
| 24 | Wordt uw werk belemmerd door onverwachte situaties?                             |              |             |             |               |                  |
| 25 | Wordt u in het werk gehinderd door gebreken in het werk van anderen?            |              |             |             |               |                  |
| 26 | Wordt uw werk bemoeilijkt door afwezigheid van anderen?                         |              |             |             |               |                  |
| 27 | Wat zou u graag verbeterd willen zien met betrekking tot arbeidsomstandigheden? |              |             |             |               |                  |

|    | <b>Arbeidsinhoud**</b>                                                                        | <b>onvoldoende</b> | <b>matig</b> | <b>voldoende</b> | <b>goed</b> | <b>zeer goed</b> |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|--------------|------------------|-------------|------------------|
| 28 | Wat vindt u van de mate van afwisseling in uw werk?                                           |                    |              |                  |             |                  |
| 29 | Wat vindt u van de beslissingsmogelijkheden die u heeft?                                      |                    |              |                  |             |                  |
| 30 | Wat vindt u van de mate van uitdaging in uw werk?                                             |                    |              |                  |             |                  |
| 31 | Wat vindt u van de mate van plezier dat u in uw werk heeft?                                   |                    |              |                  |             |                  |
| 32 | Wat vindt u van de moeilijkheidsgraad/het niveau van uw werk?                                 |                    |              |                  |             |                  |
| 33 | Wat vindt u van de mate waarin u uw eigen bijdrage in het totale werkproces terugziet?        |                    |              |                  |             |                  |
| 34 | Wat zou u graag verbeterd willen zien met betrekking tot de arbeidsinhoud?                    |                    |              |                  |             |                  |
|    |                                                                                               |                    |              |                  |             |                  |
|    |                                                                                               |                    |              |                  |             |                  |
|    | <b>Arbeidsverhoudingen**</b>                                                                  |                    |              |                  |             |                  |
| 35 | Wat vindt u van de collegiale verhoudingen binnen uw afdeling?                                |                    |              |                  |             |                  |
| 36 | Heeft u het gevoel dat er naar u geluisterd wordt door de leidinggevende?                     |                    |              |                  |             |                  |
| 37 | Wat vindt u van de manier van leidinggeven?                                                   |                    |              |                  |             |                  |
| 38 | Wat vindt u van de mate van bereikbaarheid van uw leidinggevende?                             |                    |              |                  |             |                  |
| 39 | Wat vindt u van de mate van interesse die in u wordt getoond door de leidinggevende?          |                    |              |                  |             |                  |
| 40 | Wat vindt u van de mate waarin waardering voor u wordt getoond door uw leidinggevende?        |                    |              |                  |             |                  |
| 41 | Wat vindt u van de mate waarin waardering voor u wordt getoond door uw collega's?             |                    |              |                  |             |                  |
| 42 | Vindt u dat u voldoende van alle ontwikkelingen op de afdeling op de hoogte bent?             |                    |              |                  |             |                  |
| 43 | Wat vindt u van de werksfeer op de afdeling?                                                  |                    |              |                  |             |                  |
| 44 | Wat vindt u van de mate waarin wederzijds respect tussen de medewerkers aanwezig is?          |                    |              |                  |             |                  |
| 45 | Wat vindt u van de inspraakmogelijkheden die u heeft?                                         |                    |              |                  |             |                  |
| 46 | Wat zou u graag verbeterd willen zien met betrekking tot de arbeidsverhoudingen?              |                    |              |                  |             |                  |
|    |                                                                                               |                    |              |                  |             |                  |
|    | <b>Arbeidsvoorwaarden**</b>                                                                   |                    |              |                  |             |                  |
| 47 | Wat vindt u van de doorgroeimogelijkheden op uw werk?                                         |                    |              |                  |             |                  |
| 48 | Wat vindt u van uw werk- en rusttijden (begintijden, eindtijden, pauzes)?                     |                    |              |                  |             |                  |
| 49 | Wat vindt u van de verhouding financiële beloning en belasting?                               |                    |              |                  |             |                  |
| 50 | Wat zou u graag verbeterd willen zien met betrekking tot de arbeidsvoorwaarden?               |                    |              |                  |             |                  |
|    |                                                                                               |                    |              |                  |             |                  |
| 51 | Wat denkt u dat de oorzaken zijn van verzuim binnen uw afdeling?                              |                    |              |                  |             |                  |
|    | *Omcirkelen wat van toepassing is, **Aankruisen wat van toepassing is, ***Niet van toepassing |                    |              |                  |             |                  |

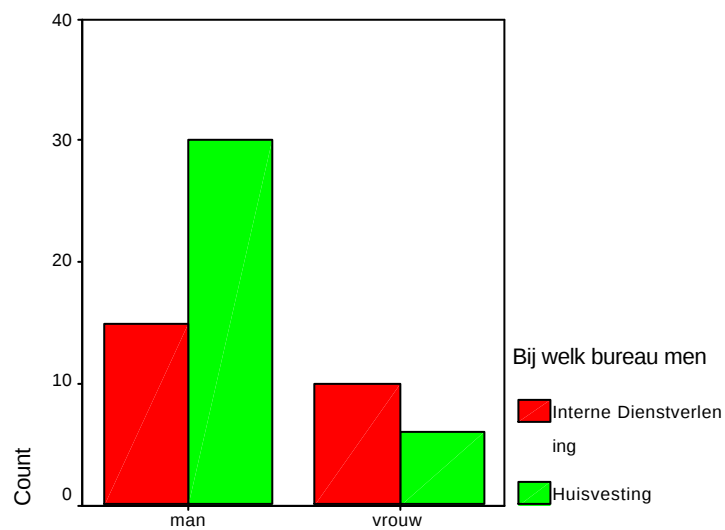
## Bijlage 10 Resultaten enquête

Bij welk bureau men werkzaam is



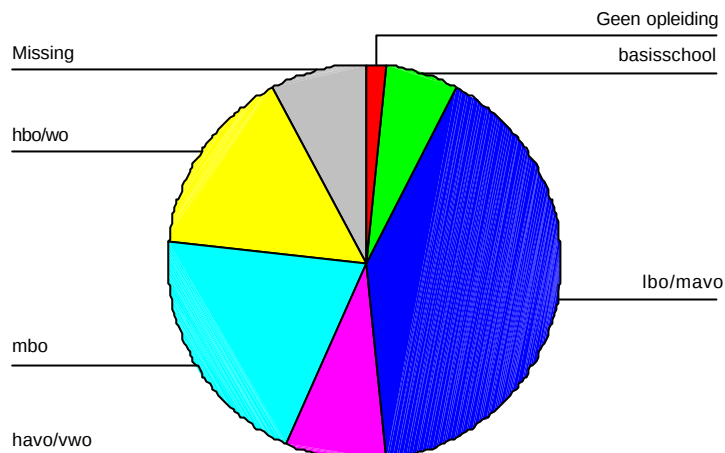
Bij welke ploeg bent u werkzaam?

|         |                         | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid   | DIV                     | 11        | 17,2    | 17,5          | 17,5               |
|         | grafische vormgeving    | 5         | 7,8     | 7,9           | 25,4               |
|         | kleding                 | 2         | 3,1     | 3,2           | 28,6               |
|         | inkoop                  | 5         | 7,8     | 7,9           | 36,5               |
|         | gebouwbeheer            | 3         | 4,7     | 4,8           | 41,3               |
|         | materiele ondersteuning | 11        | 17,2    | 17,5          | 58,7               |
|         | beheersondersteuning    | 6         | 9,4     | 9,5           | 68,3               |
|         | locatiemanagement       | 14        | 21,9    | 22,2          | 90,5               |
|         | catering                | 3         | 4,7     | 4,8           | 95,2               |
|         | overig                  | 3         | 4,7     | 4,8           | 100,0              |
|         | Total                   | 63        | 98,4    | 100,0         |                    |
| Missing | System                  | 1         | 1,6     |               |                    |
| Total   |                         | 64        | 100,0   |               |                    |



Het geslacht van de respondenten

### Wat is uw hoogst afgeronde opleiding?



### Arbeidsomstandigheden

#### Bij welk bureau men werkzaam is \* Is er sprake van werkdruk? Crosstabulation

Count

|                                 |                         | Is er sprake van werkdruk? |      |      |        | Total |
|---------------------------------|-------------------------|----------------------------|------|------|--------|-------|
|                                 |                         | nooit                      | soms | vaak | altijd |       |
| Bij welk bureau men werkzaam is | Interne Dienstverlening | 1                          | 12   | 10   | 3      | 26    |
|                                 | Huisvesting             | 3                          | 21   | 12   | 1      | 37    |
| Total                           |                         | 4                          | 33   | 22   | 4      | 63    |

#### Bij welk bureau men werkzaam is \* Heeft u in het werk hinder van droge lucht? Crosstabulation

Count

|                                 |                         | Heeft u in het werk hinder van droge lucht? |      |      |        | Total |
|---------------------------------|-------------------------|---------------------------------------------|------|------|--------|-------|
|                                 |                         | nooit                                       | soms | vaak | altijd |       |
| Bij welk bureau men werkzaam is | Interne Dienstverlening | 14                                          | 7    | 2    | 3      | 26    |
|                                 | Huisvesting             | 23                                          | 7    | 5    | 2      | 37    |
| Total                           |                         | 37                                          | 14   | 7    | 5      | 63    |

### Arbeidsinhoud

#### Bij welk bureau men werkzaam is \* Wat vindt u van de beslissingsmogelijkheden die u heeft? Crosstabulation

Count

|                                 |                         | Wat vindt u van de beslissingsmogelijkheden die u heeft? |       |           |      |           | Total |
|---------------------------------|-------------------------|----------------------------------------------------------|-------|-----------|------|-----------|-------|
|                                 |                         | onvoldoende                                              | matig | voldoende | goed | zeer goed |       |
| Bij welk bureau men werkzaam is | Interne Dienstverlening | 1                                                        | 5     | 9         | 5    | 5         | 25    |
|                                 | Huisvesting             | 1                                                        | 11    | 16        | 7    | 1         | 36    |
| Total                           |                         | 2                                                        | 16    | 25        | 12   | 6         | 61    |

**welk bureau men werkzaam is \* Wat vindt u van de moeilijkheidsgraad/het niveau van uw werk? Crosstabulati**

Count

|                                 |                         | Wat vindt u van de moeilijkheidsgraad/het niveau van uw werk? |       |           |      |           | Total |
|---------------------------------|-------------------------|---------------------------------------------------------------|-------|-----------|------|-----------|-------|
|                                 |                         | onvoldoende                                                   | matig | voldoende | goed | zeer goed |       |
| Bij welk bureau men werkzaam is | Interne Dienstverlening | 3                                                             | 2     | 5         | 9    | 2         | 21    |
|                                 | Huisvesting             | 6                                                             | 5     | 17        | 7    | 2         | 37    |
| Total                           |                         | 9                                                             | 7     | 22        | 16   | 4         | 58    |

**Arbeidsverhoudingen****welk bureau men werkzaam is \* Wat vindt u van de collegiale verhoudingen binnen uw afdeling? Crosstabulati**

Count

|                                 |                         | Wat vindt u van de collegiale verhoudingen binnen uw afdeling? |       |           |      |           | Total |
|---------------------------------|-------------------------|----------------------------------------------------------------|-------|-----------|------|-----------|-------|
|                                 |                         | onvoldoende                                                    | matig | voldoende | goed | zeer goed |       |
| Bij welk bureau men werkzaam is | Interne Dienstverlening | 2                                                              | 3     | 9         | 6    | 6         | 26    |
|                                 | Huisvesting             | 1                                                              | 9     | 14        | 10   | 3         | 37    |
| Total                           |                         | 3                                                              | 12    | 23        | 16   | 9         | 63    |

**Bij welk bureau men werkzaam is \* Hebt u het gevoel dat er naar u geluisterd wordt door de leidinggevende? Crosstabulation**

Count

|                                 |                         | Hebt u het gevoel dat er naar u geluisterd wordt door de leidinggevende? |       |           |      |           | Total |
|---------------------------------|-------------------------|--------------------------------------------------------------------------|-------|-----------|------|-----------|-------|
|                                 |                         | onvoldoende                                                              | matig | voldoende | goed | zeer goed |       |
| Bij welk bureau men werkzaam is | Interne Dienstverlening |                                                                          | 5     | 7         | 8    | 6         | 26    |
|                                 | Huisvesting             | 4                                                                        | 6     | 16        | 8    | 1         | 35    |
| Total                           |                         | 4                                                                        | 11    | 23        | 16   | 7         | 61    |

**Bij welk bureau men werkzaam is \* Wat vindt u van de manier van leidinggeven? Crosstabulation**

Count

|                                 |                         | Wat vindt u van de manier van leidinggeven? |       |           |      |           | Total |
|---------------------------------|-------------------------|---------------------------------------------|-------|-----------|------|-----------|-------|
|                                 |                         | onvoldoende                                 | matig | voldoende | goed | zeer goed |       |
| Bij welk bureau men werkzaam is | Interne Dienstverlening | 1                                           | 2     | 7         | 11   | 5         | 26    |
|                                 | Huisvesting             | 4                                           | 7     | 19        | 7    |           | 37    |
| Total                           |                         | 5                                           | 9     | 26        | 18   | 5         | 63    |

**Bij welk bureau men werkzaam is \* Wat vindt u van de mate van bereikbaarheid van uw leidinggevende? Crosstabulation**

Count

|                                 |                         | Wat vindt u van de mate van bereikbaarheid van uw leidinggevende? |       |           |      |           | Total |
|---------------------------------|-------------------------|-------------------------------------------------------------------|-------|-----------|------|-----------|-------|
|                                 |                         | onvoldoende                                                       | matig | voldoende | goed | zeer goed |       |
| Bij welk bureau men werkzaam is | Interne Dienstverlening | 1                                                                 | 4     | 5         | 10   | 6         | 26    |
|                                 | Huisvesting             | 1                                                                 | 7     | 17        | 10   |           | 35    |
| Total                           |                         | 2                                                                 | 11    | 22        | 20   | 6         | 61    |

**Bij welk bureau men werkzaam is \* Wat vindt u van de mate waarin waardering voor u wordt getoond door uw leidinggevende? Crosstabulation**

Count

|                                 |                         | Wat vindt u van de mate waarin waardering voor u wordt getoond door uw leidinggevende? |       |           |      |           | Total |
|---------------------------------|-------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|-------|-----------|------|-----------|-------|
|                                 |                         | onvoldoende                                                                            | matig | voldoende | goed | zeer goed |       |
| Bij welk bureau men werkzaam is | Interne Dienstverlening | 2                                                                                      | 3     | 5         | 8    | 8         | 26    |
|                                 | Huisvesting             | 4                                                                                      | 5     | 16        | 10   | 2         | 37    |
| Total                           |                         | 6                                                                                      | 8     | 21        | 18   | 10        | 63    |

**elk bureau men werkzaam is \* Vindt u dat u voldoende van alle ontwikkelingen binnen de ploeg op de hoogte bent? Crosstabulation**

Count

|                                 |                         | Vindt u dat u voldoende van alle ontwikkelingen binnen de ploeg op de hoogte bent? |       |           |      |           | Total |
|---------------------------------|-------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|-------|-----------|------|-----------|-------|
|                                 |                         | onvoldoende                                                                        | matig | voldoende | goed | zeer goed |       |
| Bij welk bureau men werkzaam is | Interne Dienstverlening | 1                                                                                  | 5     | 6         | 8    | 6         | 26    |
|                                 | Huisvesting             | 6                                                                                  | 10    | 11        | 9    |           | 36    |
| Total                           |                         | 7                                                                                  | 15    | 17        | 17   | 6         | 62    |

**Bij welk bureau men werkzaam is \* Wat vindt u van de werksfeer binnen de ploeg? Crosstabulation**

Count

|                                 |                         | Wat vindt u van de werksfeer binnen de ploeg? |       |           |      |           | Total |
|---------------------------------|-------------------------|-----------------------------------------------|-------|-----------|------|-----------|-------|
|                                 |                         | onvoldoende                                   | matig | voldoende | goed | zeer goed |       |
| Bij welk bureau men werkzaam is | Interne Dienstverlening |                                               | 4     | 9         | 8    | 5         | 26    |
|                                 | Huisvesting             | 1                                             | 7     | 17        | 7    | 5         | 37    |
| Total                           |                         | 1                                             | 11    | 26        | 15   | 10        | 63    |

**Wat vindt u van de mate waarin wederzijds respect tussen de medewerkers aanwezig is? \* Bij welk bureau men werkzaam is Crosstabulation**

Count

|                                                                                      |             | Bij welk bureau men werkzaam is |             | Total |
|--------------------------------------------------------------------------------------|-------------|---------------------------------|-------------|-------|
|                                                                                      |             | Interne Dienstverlening         | Huisvesting |       |
| Wat vindt u van de mate waarin wederzijds respect tussen de medewerkers aanwezig is? | onvoldoende | 2                               | 4           | 6     |
|                                                                                      | matig       | 5                               | 6           | 11    |
|                                                                                      | voldoende   | 8                               | 20          | 28    |
|                                                                                      | goed        | 5                               | 7           | 12    |
|                                                                                      | zeer goed   | 6                               |             | 6     |
| Total                                                                                |             | 26                              | 37          | 63    |

**Bij welk bureau men werkzaam is \* Wat vindt u van de inspraakmogelijkheden die u heeft Crosstabulation**

Count

|                                 |                         | Wat vindt u van de inspraakmogelijkheden die u heeft |       |           |      |           | Total |
|---------------------------------|-------------------------|------------------------------------------------------|-------|-----------|------|-----------|-------|
|                                 |                         | onvoldoende                                          | matig | voldoende | goed | zeer goed |       |
| Bij welk bureau men werkzaam is | Interne Dienstverlening |                                                      | 5     | 8         | 3    | 9         | 25    |
|                                 | Huisvesting             | 5                                                    | 5     | 19        | 7    |           | 36    |
| Total                           |                         | 5                                                    | 10    | 27        | 10   | 9         | 61    |

## Arbeidsvoorwaarden

Bij welk bureau men werkzaam is \* Wat vindt u van de doorgroeimogelijkheden op uw werk? Crosstabulation

Count

|                                 |                         | Wat vindt u van de doorgroeimogelijkheden op uw werk? |       |           |      |           | Total |
|---------------------------------|-------------------------|-------------------------------------------------------|-------|-----------|------|-----------|-------|
|                                 |                         | onvoldoende                                           | matig | voldoende | goed | zeer goed |       |
| Bij welk bureau men werkzaam is | Interne Dienstverlening | 2                                                     | 7     | 10        | 5    | 2         | 26    |
|                                 | Huisvesting             | 7                                                     | 10    | 15        | 2    |           | 34    |
| Total                           |                         | 9                                                     | 17    | 25        | 7    | 2         | 60    |

welk bureau men werkzaam is \* Wat vindt u van de verhouding financiële beloning en belasting? Crosstabulation

Count

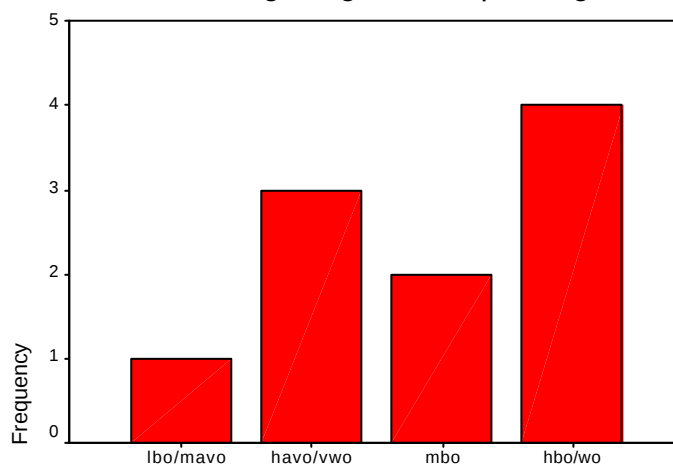
|                                 |                         | Wat vindt u van de verhouding financiële beloning en belasting? |       |           |      |           | Total |
|---------------------------------|-------------------------|-----------------------------------------------------------------|-------|-----------|------|-----------|-------|
|                                 |                         | onvoldoende                                                     | matig | voldoende | goed | zeer goed |       |
| Bij welk bureau men werkzaam is | Interne Dienstverlening |                                                                 | 4     | 10        | 10   | 2         | 26    |
|                                 | Huisvesting             | 3                                                               | 20    | 9         | 3    | 1         | 36    |
| Total                           |                         | 3                                                               | 24    | 19        | 13   | 3         | 62    |

## Documentaire informatievoorziening uitgelicht

Het geslacht van de respondenten

|         |        | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|--------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid   | man    | 5         | 45,5    | 50,0          | 50,0               |
|         | vrouw  | 5         | 45,5    | 50,0          | 100,0              |
|         | Total  | 10        | 90,9    | 100,0         |                    |
| Missing | System | 1         | 9,1     |               |                    |
| Total   |        | 11        | 100,0   |               |                    |

Wat is uw hoogst afgeronde opleiding?



Wat is uw hoogst afgeronde opleiding?



Is er sprake van werkdruk?

### Heeft u in het werk hinder van droge lucht?

|       |        | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|--------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | nooit  | 5         | 45,5    | 45,5          | 45,5               |
|       | soms   | 2         | 18,2    | 18,2          | 63,6               |
|       | vaak   | 1         | 9,1     | 9,1           | 72,7               |
|       | altijd | 3         | 27,3    | 27,3          | 100,0              |
|       | Total  | 11        | 100,0   | 100,0         |                    |

### Wat vindt u van de moeilijkheidsgraad/het niveau van uw werk?

|         |             | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid   | onvoldoende | 2         | 18,2    | 22,2          | 22,2               |
|         | matig       | 1         | 9,1     | 11,1          | 33,3               |
|         | voldoende   | 2         | 18,2    | 22,2          | 55,6               |
|         | goed        | 3         | 27,3    | 33,3          | 88,9               |
|         | zeer goed   | 1         | 9,1     | 11,1          | 100,0              |
|         | Total       | 9         | 81,8    | 100,0         |                    |
| Missing | System      | 2         | 18,2    |               |                    |
| Total   |             | 11        | 100,0   |               |                    |

### Wat vindt u van de collegiale verhoudingen binnen uw afdeling?

|       |           | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | matig     | 2         | 18,2    | 18,2          | 18,2               |
|       | voldoende | 5         | 45,5    | 45,5          | 63,6               |
|       | goed      | 3         | 27,3    | 27,3          | 90,9               |
|       | zeer goed | 1         | 9,1     | 9,1           | 100,0              |
|       | Total     | 11        | 100,0   | 100,0         |                    |

ebt u het gevoel dat er naar u geluisterd wordt door de leidinggevende?

|       |           | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | matig     | 2         | 18,2    | 18,2          | 18,2               |
|       | voldoende | 4         | 36,4    | 36,4          | 54,5               |
|       | goed      | 4         | 36,4    | 36,4          | 90,9               |
|       | zeer goed | 1         | 9,1     | 9,1           | 100,0              |
|       | Total     | 11        | 100,0   | 100,0         |                    |

Wat vindt u van de mate van bereikbaarheid van uw leidinggevende?

|       |           | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | matig     | 2         | 18,2    | 18,2          | 18,2               |
|       | voldoende | 3         | 27,3    | 27,3          | 45,5               |
|       | goed      | 6         | 54,5    | 54,5          | 100,0              |
|       | Total     | 11        | 100,0   | 100,0         |                    |

Wat vindt u van de mate van interesse die in u wordt getoond door de leidinggevende?

|       |             | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | onvoldoende | 1         | 9,1     | 9,1           | 9,1                |
|       | matig       | 1         | 9,1     | 9,1           | 18,2               |
|       | voldoende   | 3         | 27,3    | 27,3          | 45,5               |
|       | goed        | 6         | 54,5    | 54,5          | 100,0              |
|       | Total       | 11        | 100,0   | 100,0         |                    |

Vindt u dat u voldoende van alle ontwikkelingen binnen de ploeg op de hoogte bent?

|       |           | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | matig     | 5         | 45,5    | 45,5          | 45,5               |
|       | voldoende | 1         | 9,1     | 9,1           | 54,5               |
|       | goed      | 5         | 45,5    | 45,5          | 100,0              |
|       | Total     | 11        | 100,0   | 100,0         |                    |

Wat vindt u van de werksfeer binnen de ploeg?

|       |           | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | matig     | 2         | 18,2    | 18,2          | 18,2               |
|       | voldoende | 4         | 36,4    | 36,4          | 54,5               |
|       | goed      | 5         | 45,5    | 45,5          | 100,0              |
|       | Total     | 11        | 100,0   | 100,0         |                    |

**Wat vindt u van de mate waarin wederzijds respect tussen de medewerkers aanwezig is?**

|       |           | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | matig     | 3         | 27,3    | 27,3          | 27,3               |
|       | voldoende | 5         | 45,5    | 45,5          | 72,7               |
|       | goed      | 3         | 27,3    | 27,3          | 100,0              |
|       | Total     | 11        | 100,0   | 100,0         |                    |

**Wat vindt u van de doorgroeimogelijkheden op uw werk?**

|       |           | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | matig     | 3         | 27,3    | 27,3          | 27,3               |
|       | voldoende | 4         | 36,4    | 36,4          | 63,6               |
|       | goed      | 3         | 27,3    | 27,3          | 90,9               |
|       | zeer goed | 1         | 9,1     | 9,1           | 100,0              |
|       | Total     | 11        | 100,0   | 100,0         |                    |

## Locatiemanagement uitgelicht

**Het geslacht van de respondenten**

|         |        | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|--------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid   | man    | 8         | 57,1    | 61,5          | 61,5               |
|         | vrouw  | 5         | 35,7    | 38,5          | 100,0              |
|         | Total  | 13        | 92,9    | 100,0         |                    |
| Missing | System | 1         | 7,1     |               |                    |
| Total   |        | 14        | 100,0   |               |                    |

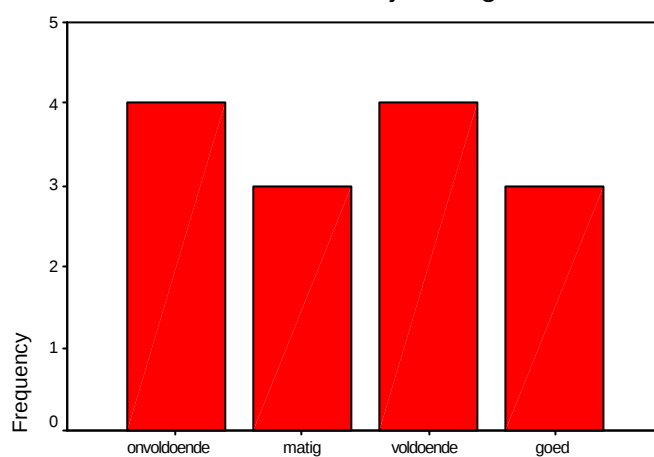
**Wat is uw hoogst afgeronde opleiding?**

|         |             | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid   | basisschool | 2         | 14,3    | 16,7          | 16,7               |
|         | lbo/mavo    | 9         | 64,3    | 75,0          | 91,7               |
|         | havo/vwo    | 1         | 7,1     | 8,3           | 100,0              |
|         | Total       | 12        | 85,7    | 100,0         |                    |
| Missing | System      | 2         | 14,3    |               |                    |
| Total   |             | 14        | 100,0   |               |                    |

**Is er sprake van werkdruk?**

|       |        | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|--------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | soms   | 7         | 50,0    | 50,0          | 50,0               |
|       | vaak   | 6         | 42,9    | 42,9          | 92,9               |
|       | altijd | 1         | 7,1     | 7,1           | 100,0              |
|       | Total  | 14        | 100,0   | 100,0         |                    |

## Wat vindt u van de moeilijkheidsgraad/het niveau



Wat vindt u van de moeilijkheidsgraad/het niveau van uw werk?

## Wat vindt u van de collegiale verhoudingen binnen uw afdeling?

|       |           | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | matig     | 4         | 28,6    | 28,6          | 28,6               |
|       | voldoende | 7         | 50,0    | 50,0          | 78,6               |
|       | goed      | 3         | 21,4    | 21,4          | 100,0              |
|       | Total     | 14        | 100,0   | 100,0         |                    |

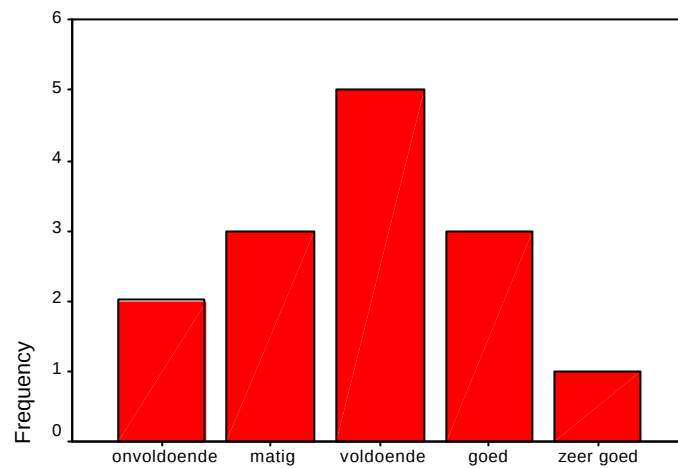
## Hebt u het gevoel dat er naar u geluisterd wordt door de leidinggevende?

|         |             | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid   | onvoldoende | 2         | 14,3    | 15,4          | 15,4               |
|         | matig       | 3         | 21,4    | 23,1          | 38,5               |
|         | voldoende   | 7         | 50,0    | 53,8          | 92,3               |
|         | goed        | 1         | 7,1     | 7,7           | 100,0              |
|         | Total       | 13        | 92,9    | 100,0         |                    |
| Missing | System      | 1         | 7,1     |               |                    |
| Total   |             | 14        | 100,0   |               |                    |

## Wat vindt u van de manier van leidinggeven?

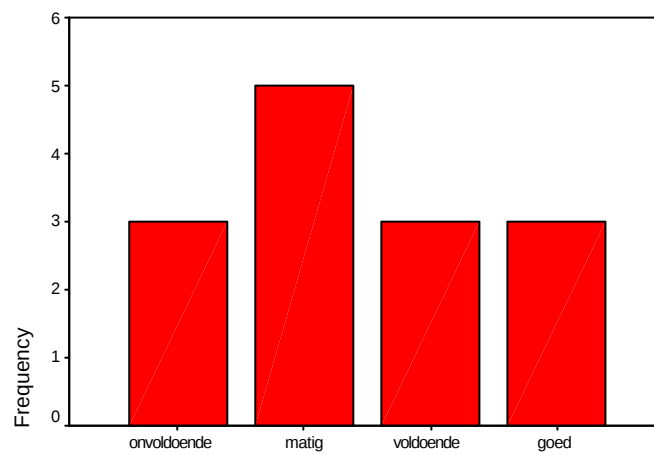
|       |             | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | onvoldoende | 2         | 14,3    | 14,3          | 14,3               |
|       | matig       | 3         | 21,4    | 21,4          | 35,7               |
|       | voldoende   | 9         | 64,3    | 64,3          | 100,0              |
|       | Total       | 14        | 100,0   | 100,0         |                    |

Wat vindt u van de mate van interesse die in u v



Wat vindt u van de mate van interesse die in u wordt getoond door u

Vindt u dat u voldoende van alle ontwikkelingen b



Vindt u dat u voldoende van alle ontwikkelingen binnen de ploeg c

## **Bijlage 11 Resultaten open vragen enquête**

Iedere suggestie tot verbetering en iedere oorzaak (per regel) is van 1 medewerker afkomstig. Daarom staan sommige verbeteringen of oorzaken meerdere keren genoemd per ploeg.

### **Bureau Interne Dienstverlening**

#### **Grafische Vormgeving**

##### **Verbeteringen:**

- Betere beloning, meer op prestatie afrekenen
- Werk inplannen
- Betere doorgroeimogelijkheden d.m.v. cursussen
- Meer respect tegenover anderen
- Beter naar elkaar luisteren

##### **Oorzaken verzuim:**

- Betere sociale omgang met elkaar, dat je niet genegeerd wordt door je leidinggevende
- Medewerkers zouden zich veel socialer moeten opstellen
- Psychische klachten van collega's
- Normaal ziekteverzuim

#### **Inkoop**

##### **Verbeteringen:**

- Meer vergoeding t.a.v. reizen en kinderopvang
- Minimaal 1x per maand wat borrelen ofzo

##### **Oorzaken:**

- Binnen het totale Bureau denk ik de omgang van collega's met elkaar
- Gewone virussen, geen relatie tot werk

#### **Documentaire Informatievoorziening**

##### **Verbeteringen:**

- Betere ventilatie in de werkruimte, thermostaten op verwarming, rook is hinderlijk
- Meer afwisseling in de werkzaamheden, meer frisse lucht zonder dat het gaat tochten, minder lang beeldschermwerk, groter takenpakket, meer nut zien van het werk, iets meer interesse in elkaar tonen, dus niet alleen als collega maar ook als persoon
- Bureaustoelen, meer opleidingsmogelijkheden
- Tijdelijk personeel om achterstanden weg te werken, minder geroddel, het werk dat een andere collega doet ook waarderen, meer flexibiliteit wat betreft werktijden
- Verbeterde luchtcirculatie op de werkkamer
- Werksfeer, opheffen van de onderbezetting, menselijke manier van omgang
- Minder verantwoording afleggen, meer interesse van de leidinggevende, meer salaris

##### **Oorzaken:**

- Ziekte, respect tussen medewerkers
- Externe stress, niet direct gerelateerd aan het werk
- Zwakke gezondheid, lichamelijke gebreken, lastige thuissituatie of spanningen
- Ligt aan de collega's zelf
- Werksfeer en onderlinge verstandhouding
- Te weinig interesse en communicatie van de leidinggevenden

#### **Overig:**

##### **Verbeteringen:**

- Betere werkafspraken, minder roken van collega's, het werk laten doen wat ik graag doe

- Betere beloning t.a.v. het gedane werk
- Afgestemd beleid inzake doorgroeimogelijkheden

**Oorzaken verzuim:**

- Omdat de collega's niet met plezier naar hun werk gaan
- Ziekteverzuim is laag, dus houden zo
- Redenen van verzuim zijn vaak persoonlijke redenen

**Bureau Huisvesting**

**Locatiemanagement:**

**Verbeteringen:**

- Meer personeel nodig
- Ik wil goed behandeld worden, geen respect
- Mensen van het bureau moeten meewerken, rekening houden met elkaar
- Er moet meer aandacht worden besteed aan de kwaliteit van het werk dat we leveren dan aandacht besteden aan dingen als 5 minuten langer zitten, enz.
- Samenwerken en eerlijk taken verdelen
- Coördinator: rustigere werkplek: concentratie wordt vaak verstoord. Ze wil meer waardering voor haar flexibele houding en extra inzet
- Meewerkend voorman: Meer openheid en respect, meer waardering!!, meer zeggenschap
- Team vormen, elkaar helpen en waardering
- Goed behandeld willen worden

**Oorzaken:**

- Werkdruk hoog
- Te weinig mensen in onze dienst
- Er zijn te weinig mogelijkheden voor het opnemen van spaarverlof
- Verhoudingen in het team
- Coördinator: ouderdom, het is steeds hetzelfde soort werk en er is geen controle!
- Werkdruk
- Werkdruk

**Materiële ondersteuning:**

**Verbeteringen:**

- Het ouderenbeleid moet beter!!
- Meer loon
- Leiding: Ouderenbeleid. Voor ATP personeel zijn er weinig doorgroeimogelijkheden

**Oorzaken:**

- Tekort aan personeel
- Leiding: veel buitenwerk en altijd onder druk

**Beheersondersteuning:**

**Verbeteringen:**

- Betere communicatie
- Meer afwisseling in het werk
- Met meer respect met elkaar omgaan
- Meer afwisseling door ook buiten het bureau zichtbaar te zijn. Niet alleen telefonisch en via de mail contact maar echt contact
- De directe ploegchef is prima. De bureauleiding vaag en onzichtbaar
- Sfeer

**Oorzaken:**

- Ziekte en ontevredenheid

- Onderlinge verhoudingen
- Houdingen van: heb last van m'n teen, dus ziek
- Meer collegialiteit en interesse. Er is te weinig interesse in elkaar.

### **Catering**

#### **Verbeteringen:**

- Betere communicatie!!, samenwerking, een tijdelijke voorziening om tocht tegen te gaan, bijvoorbeeld een scherm bij de kassa's

#### **Oorzaken:**

- De tocht, spanningen door de vele veranderingen, rugklachten door tillen van zware kratten bij de dames
- Tocht, iedere keer ander personeel inwerken, betere communicatie, nieuwe werkwijze catering
- Er zijn te weinig doorgroeimogelijkheden, mensen hebben het niet naar hun zin waardoor het werkniveau daalt, hierdoor wordt men negatief en meldt zich voortdurend ziek waardoor andere mensen harder moeten werken en waardoor de motivatie daalt en de werkdruk stijgt.

### **Gebouwenbeheer**

#### **Verbeteringen:**

x

#### **Oorzaken:**

- Er is geen verzuim
- Het verzuim is minimaal

## Bijlage 12 Rekentool Arbeid en Politie

De onderstaande gegevens zijn in de rekentool ingevuld, zodat een beeld gevormd kan worden van de huidige kosten.

| Benodigde gegevens                              | Bureau Interne Dienstverlening     |
|-------------------------------------------------|------------------------------------|
| Aantal werknemers in uw korps of op uw afdeling | 43                                 |
| Aantal voltijdbanen (fte)                       | 39,07                              |
| De totale loonsom van uw afdeling of korps      | 1.500.000 euro                     |
| Verzuimpercentage                               | 9,6%                               |
| WAO-instroom gegevens                           | Vult het rekenmodel automatisch in |
| Kosten Arbo-dienst                              | Vult het rekenmodel automatisch in |

| Benodigde gegevens                              | Bureau Huisvesting                 |
|-------------------------------------------------|------------------------------------|
| Aantal werknemers in uw korps of op uw afdeling | 74                                 |
| Aantal voltijdbanen (fte)                       | 68,85                              |
| De totale loonsom van uw afdeling of korps      | 2.600.000 euro                     |
| Verzuimpercentage                               | 10,1%                              |
| WAO-instroom gegevens                           | Vult het rekenmodel automatisch in |
| Kosten Arbo-dienst                              | Vult het rekenmodel automatisch in |

### Bureau Interne Dienstverlening

*U ziet de verzuimkosten per jaar van uw eigen korps of afdeling afgezet tegen uw korps, cluster of landelijke cijfers. Als een werknemer ziek wordt dreigt er productieverlies. Door vervanging zal de werkgever proberen dit zoveel mogelijk te beperken. Vervanging en productieverlies vormen de belangrijkste kosten van verzuim. Door de berekening van mandagen krijgt u ook een indruk van het verlies van inzetbare mensen door verzuim.*

| Berekening verzuimkosten<br>Interne Dienstverlening |          |             |                  |
|-----------------------------------------------------|----------|-------------|------------------|
|                                                     | Mandagen | Uw situatie | Korps Haaglanden |
| Verzuimpercentage                                   |          | 9,6 %       | 8,4 %            |
| Loonsom                                             |          | € 1.500.000 |                  |
| Kosten vervanging                                   | 381      | € 116.640   | € 101.696        |
| Productieverlies                                    | 188      | € 67.030    | € 58.442         |
| Kosten arbodienst                                   | P.M.     | € 5.461     | € 5.461          |
| Verzuimbegleiding                                   | 8        | € 2.160     | € 1.883          |
| Totaal verzuimkosten                                | 577      | € 191.291   | € 167.481        |

Indien in een jaar een van de werknemers in de WAO belandt, brengt dat kosten met zich mee. De onderstaande schattingen geven een indruk van de kostenposten en risico's voor uw bedrijf.

*Wat kost het uw korps wanneer een werknemer in de WAO instroomt?*

*Uw korps betaald een gedifferentieerde WAO-premie. U ziet een indicatie van de meerkosten aan WAO-premie voor één werknemer die per 2003 de WAO instroomt. Een WAO-geval kan tot 5 jaar lang een verhoogde premie opleveren.*

*Als de werkgever zijn verplichtingen op grond van de Wet verbetering Poortwachter niet voldoende nakomt, kan het UWV een sanctie opleggen.*

| <b>Kosten WAO<br/>Interne Dienstverlening</b>              |           |
|------------------------------------------------------------|-----------|
| Basispremie WAO 2003                                       | € 75.750  |
| Gedifferentieerde premie in 2005 indien geen WAO-uitkering | € 11.400  |
| Gedifferentieerde premie in 2005 bij 1 werknemer in de WAO | € 39.726  |
| Meerkosten van 1 WAO geval per jaar                        | € 28.326  |
| Totale meerkosten door 1 werknemer in de WAO               | € 141.628 |
| Risico Loonsanctie                                         | € 25.364  |

De kosten van verzuim zijn uitgesplitst in belangrijke kostenposten. Vervanging kan bestaan uit overwerk, uitzendwerk of overcapaciteit. Overcapaciteit wil zeggen dat het werk van een zieke werknemers wordt uitgevoerd door collega's zonder dat daardoor productieverlies of overwerk zichtbaar is.

*U ziet de verzuimkosten van 1 of meer langdurig zieken. Vervanging en productieverlies vormen de belangrijkste kosten van verzuim. Door een nieuwe invoer kunt u de effecten van meer of minder zieken dan wel een langere of kortere verzuimduur zichtbaar make.*

| <b>Berekening kosten lang verzuim<br/>Interne Dienstverlening</b> |          |          |          |
|-------------------------------------------------------------------|----------|----------|----------|
|                                                                   | Geval 1  | Geval 2  | Geval 3  |
| Duur verzuim (weken)                                              | 6        | 15       | 40       |
| Voltijdsequivalent (fte)                                          | 100 %    | 100 %    | 100 %    |
| Bruto jaarloon                                                    | € 38.462 | € 38.462 | € 38.462 |
| Kosten vervanging                                                 | € 3.595  | € 8.987  | € 23.965 |
| Productieverlies                                                  | € 2.066  | € 5.164  | € 13.772 |
| Kosten arbodienst                                                 | € 127    | € 127    | € 127    |
| Verzuimbegeleiding                                                | € 67     | € 166    | € 444    |
| Af: niet betaald loon                                             | € 0      | € 0      | € 0      |
| Verzuimkosten totaal                                              | € 5.854  | € 14.445 | € 38.307 |

### Bureau Huisvesting

*U ziet de verzuimkosten per jaar van uw eigen korps of afdeling afgezet tegen uw korps, cluster of landelijke cijfers. Als een werknemer ziek wordt dreigt er productieverlies. Door vervanging zal de werkgever proberen dit zoveel mogelijk te beperken. Vervanging en productieverlies vormen de belangrijkste kosten van verzuim. Door de berekening van mandagen krijgt u ook een indruk van het verlies van inzetbare mensen door verzuim.*

| <b>Berekening verzuimkosten Huisvesting</b> |          |             |                  |
|---------------------------------------------|----------|-------------|------------------|
|                                             |          |             |                  |
|                                             | Mandagen | Uw situatie | Korps Haaglanden |
| Verzuimpercentage                           |          | 10,1 %      | 8,4 %            |
| Loonsom                                     |          | € 2.600.000 |                  |
| Kosten vervanging                           | 709      | € 212.706   | € 176.272        |
| Productieverlies                            | 351      | € 122.236   | € 101.299        |
| Kosten arbodienst                           | P.M.     | € 9.398     | € 9.398          |
| Verzuimbegeleiding                          | 14       | € 3.939     | € 3.264          |
| Totaal verzuimkosten                        | 1.074    | € 348.279   | € 290.233        |

Indien in een jaar een van de werknemers in de WAO belandt, brengt dat kosten met zich mee. De bovenstaande schattingen geven een indruk van de kostenposten en risico's voor uw bedrijf.

Wat kost het uw korps wanneer een werknemer in de WAO instroomt?

Uw korps betaald een gedifferentieerde WAO-premie. U ziet een indicatie van de meerkosten aan WAO-premie voor één werknemer die per 2003 de WAO instroomt. Een WAO-geval kan tot 5 jaar lang een verhoogde premie opleveren.

Als de werkgever zijn verplichtingen op grond van de Wet verbetering Poortwachter niet voldoende nakomt, kan het UWV een sanctie opleggen.

| <b>Kosten WAO Huisvesting</b>                              |           |
|------------------------------------------------------------|-----------|
| Basispremie WAO 2003                                       | € 131.300 |
| Gedifferentieerde premie in 2005 indien geen WAO-uitkering | € 19.760  |
| Gedifferentieerde premie in 2005 bij 1 werknemer in de WAO | € 48.290  |
| Meerkosten van 1 WAO geval per jaar                        | € 28.530  |
| Totale meerkosten door 1 werknemer in de WAO               | € 142.649 |
| Risico Loonsanctie                                         | € 25.482  |

De kosten van verzuim zijn uitgesplitst in belangrijke kostenposten. Vervanging kan bestaan uit overwerk, uitzendwerk of overcapaciteit. Overcapaciteit wil zeggen dat het werk van een zieke werknemers wordt uitgevoerd door collega's zonder dat daardoor productieverlies of overwerk zichtbaar is.

*U ziet de verzuimkosten van 1 of meer langdurig zieken. Vervanging en productieverlies vormen de belangrijkste kosten van verzuim. Door een nieuwe invoer kunt u de effecten van meer of minder zieken dan wel een langere of kortere verzuimduur zichtbaar maken*

| <b>Berekening kosten lang verzuim Huisvesting</b> |                |                |                |  |
|---------------------------------------------------|----------------|----------------|----------------|--|
|                                                   | <b>Geval 1</b> | <b>Geval 2</b> | <b>Geval 3</b> |  |
| Duur verzuim (weken)                              | 6              | 15             | 40             |  |
| Voltijdsequivalent (fte)                          | 100 %          | 100 %          | 100 %          |  |
| Bruto jaarloon                                    | € 37.681       | € 37.681       | € 37.681       |  |
| Kosten vervanging                                 | € 3.522        | € 8.804        | € 23.478       |  |
| Productieverlies                                  | € 2.024        | € 5.060        | € 13.492       |  |
| Kosten arbodienst                                 | € 127          | € 127          | € 127          |  |
| Verzuimbegeleiding                                | € 65           | € 163          | € 435          |  |
| Af: niet betaald loon                             | € 0            | € 0            | € 0            |  |
| Verzuimkosten totaal                              | € 5.738        | € 14.154       | € 37.532       |  |

## Bijlage 13 Benchmarking

### Facilitair Bedrijf, Albert Schweitzer ziekenhuis, Dordrecht

Adviseur P&O, Facilitair Bedrijf

#### **Uit hoeveel medewerkers bestaat het Facilitair Bedrijf?**

Het Facilitair Bedrijf bestaat uit ongeveer 500 medewerkers.

#### **Welke facilitaire diensten zijn er?**

De diensten die bij dit bedrijf horen zijn o.a. catering, interieurverzorging, technische dienst, receptie/telefonie, transport, postkamer, etc.

#### **Hoe hoog was het ziekteverzuimpercentage afgelopen tijd?**

Het verzuimpercentage bij het FB van het ASz is niet laag te noemen. In januari zaten we zelfs op een percentage van 9%. In februari is dat cijfer gelukkig gedaald naar 7%. In vergelijking met het 'record' van afgelopen augustus (5%) zitten we nog steeds veel te hoog. Ook ten opzichte van het streefcijfer van het ASz (in 2003 5%) zijn we er nog niet.

#### **Op welke afdeling van het FB ligt het hoogste verzuim?**

Er is een aantal verzuimpercentages erg hoog maar het kan voorkomen dat het dan gaat om een afdeling van 4 mensen waarvan er 1 ziek is met als gevolg een percentage van 25. Hier zou je wel nog even naar moeten kijken! Het hoogste (absolute) percentage is op dit moment de Afwaskeuken, percentage 27,5% waarvan 15,8% langdurig verzuim, zeer kort verzuim is 4,7%, kort verzuim is 3,6% en het middellang is 3,6%. Overall dus een hoog verzuim.

#### **Hoe hoog is dit en hoe zou dit hoge percentage zijn ontstaan?**

Heeft naar waarschijnlijkheid vele oorzaken; factoren die een rol kunnen spelen zijn: laaggeschoold, fysiek zwaar werk; op handen zijnde organisatiewijziging; verzuimcultuur (te lage drempel om ziek te melden); te weinig arbo preventie, te weinig aandacht vanuit leiding, te weinig sturing op snelle reïntegratie.

#### **Zijn er binnen het FB vooral kort frequent verzuimers of langverzuimers?**

Is niet voor het gehele FB aan te geven; dit moet per afdeling worden bekeken. Beide zijn over het algemeen (te) hoog.

#### **Wat zien jullie als oorzaken voor het verzuim bij het FB?**

Nogmaals: verschilt enorm per afdeling. Ons FB kent natuurlijk een breed spectrum van omstandigheden (bijvoorbeeld zowel hoog opgeleide functies met zeer afwisselend werk waar werkdruk een rol kan spelen als zeer laaggeschoold werk waar weinig uitzicht is op loopbaan en het werk zeer fysiek is). Over het algemeen is voor het FB een belangrijke factor in het hoge verzuim het laaggeschoold, weinig afwisselend, zeer fysiek werk, dat alleen wordt gedaan niet omdat iemand graag zo graag werkt maar omdat men afhankelijk is van het inkomen en waarvan men het werk soms 40 jaar lang uitvoert zonder verandering (bijvoorbeeld de medewerker interieurverzorging die op 18-jarige leeftijd begint met schoonmaken en dit doet tot haar pensioen maar inmiddels wel steeds meer klachten aan het bewegingsapparaat krijgt)

#### **Wat wordt er precies gedaan om het verzuim te verlagen?**

Er is een ziekteverzuimbeleid (dus onder andere verzuimgesprekken met frequent verzuimers, zorgen voor een optimale kwaliteit van de arbeid, ziek- en herstelmeldingprocedures, adequate ziekteverzuimregistratie, ophogen verzuimdrempel en verlagen hersteldrempel, etc). FB-specifiek: er zijn voor leidinggevenden meerdere cursussen en workshops georganiseerd, met teamleiders van afdelingen wordt met enige regelmaat een overleg georganiseerd waarbij casuïstiek wordt besproken met de manager en een tweetal deskundigen (P&O adviseurs); in het managementoverleg worden

per kwartaal verzuimanalyses gepresenteerd en besproken; verder wordt gevraagd en ongevraagd geadviseerd door de P&O-adviseur over verzuimcasuïstiek en aanpak. Teamleiders maken ieder jaar een plan van aanpak voor ziekteverzuim, in combinatie met de uitkomsten van de RIE's. Dit laatste wordt dit jaar opgezet. Sturen op de verzuimcultuur is bij al deze acties een belangrijk achterliggend doel, dit werkt namelijk preventief en drempelverlagend.

Uit het beleid blijkt dat er diverse maatregelen zijn ingevoerd sinds 2002:

- De kosten van ziekteverzuim komen ten laste van het betreffende organisatieonderdeel
- Elke jaar een plan van aanpak schrijven inclusief een reëel streefcijfer

#### **Wat is hierbij het meest succesvol?**

Er valt met name veel te winnen door te sturen op verzuimcultuur en het coachen van teamleiders.

**Is er een verzuimbeleid aanwezig? Wordt er gewerkt met verzuimprotocollen?** Ja

**Wordt er gebruik gemaakt van een wachttag (dit betekent dat iemand zijn 1e ziekte dag geen loon doorbetaald krijgt)** Nee

**Worden er verzuimgesprekken gevoerd? (ziekmeldingsgesprek, gesprek bij langdurig verzuim, werkhervattingsgesprek, gesprek met veelverzuimende mensen)** ja, dit is allemaal in het verzuimbeleid opgenomen

**Wordt er gebruik gemaakt van een interne of externe arbodienst?** Intern

**Hoe vind registratie van verzuimgegevens plaats? (via welke actoren loopt de registratie)**

Leidinggevend en hebben toegang tot het personeelssysteem en vullen dit; ook is de salarisadministratie betrokken bij 13e weeks melding richting Cadans en afdeling VGWM (waar de Arbo onder valt) houdt 6e weeks probleemanalyse in de gaten en stuurt leidinggevend bericht.

**Welke deskundigen zijn er aanwezig die zich bezig houden met verzuim (bedrijfsartsen, sociaal medisch team, casemanagers, arboverpleegkundigen, etc.?)** Managers, medewerkers, P&O adviseur, bedrijfsarts, administratieve organisatie, reïntegratieadviseur, VGWM (Veiligheid, Gezondheid, Welzijn, Milieu), UWV, Reïntegratiebedrijven.

**Welke invloed heeft het verzuim op de kwaliteit van de facilitaire diensten?** Dat is een goede vraag. Vanzelfsprekend is een hoog verzuim een storing in de voortgang van de bedrijfsprocessen. Het brengt van niet-afwezige collega's een hogere werkdruk teweeg, zowel als de afwezige collega wel als niet wordt vervangen. Als de afwezige collega wordt vervangen zijn dit doorgaans flexwerkers die minder routine hebben of nog helemaal niet bekend zijn met de afdeling of de werkzaamheden. Deze mensen heb dus begeleiding nodig van de aanwezige medewerkers. Dit beïnvloedt de kwaliteit van diensten en het beïnvloedt de werksfeer.

**Hebben jullie een beeld van de verzuimkosten per jaar voor het FB?**

Ja , hiervan is anderhalf jaar geleden een schatting gemaakt: 1% daling van het verzuim levert EUR 214.000,- op.

**Is hier een rekenmethode voor?** Ja, maar die heb ik niet voorhanden.

#### **Politie Hollands Midden, Leiderdorp**

Verzuimcoördinator, Hilda de Bruin

Politie Hollands Midden bestaat uit 2200 medewerkers.

Sinds 3 jaar is Hilda bezig met een onderzoek met als doel het verlagen van het ziekteverzuim bij Politie Hollands Midden. Dit verloopt erg succesvol. Het ziekteverzuim is aanzienlijk gedaald de afgelopen jaren. Zo ook bij de Dienst Facilitaire Ondersteuning (DFO) Daarin zijn ondergebracht: de afdelingen die te maken hebben met IT werk (dus de gehele automatiserings"club") en de onderhoudsmedewerkers, vervoer, schoonmaak, helpdeskfunctionarissen etc. Een behoorlijk gemengd gezelschap dus. Wel allemaal facilitair ondersteunend aan het primaire proces het politiewerk.

Het ziekteverzuim binnen deze divisie is het afgelopen jaar daar behoorlijk hard gedaald. E.e.a. had vooral te maken met een zeer intensieve aandacht door leidinggevendenden, goede afstemming met de bedrijfsarts en het bedrijfsmaatschappelijk werk, tijdig laten inzetten van interventies etc. en de terugdringing van verzuim een verantwoordelijkheid van een ieder binnen deze tak van dienst te laten zijn.

#### **Uit hoeveel medewerkers bestaat de Dienst Facilitaire Ondersteuning? Ongeveer 65**

Hoe hoog zijn de verzuimpercentages op jaarbasis? Hoe hoog is de meldingsfrequentie en gemiddelde verzuimdagen? Hoe worden deze drie aspecten berekend?  
Er worden berekeningen gebruikt die zijn opgelegd door het Ministerie van Binnenlandse Zaken. Deze worden ook binnen Politie Haaglanden gebruikt.

Het gemiddelde ziekteverzuimpercentage is nog maar 6% voor het hele korps Hollands Midden. Er was een streefcijfer opgesteld van 7,2% voor het jaar 2006, maar dit is dus al bereikt. De meldingsfrequentie is 1,45.

Binnen DFO was het verzuim 3 jaar geleden nog 13,7%. Er was een target gesteld dat het 8,9% moest zijn. Dit moest binnen 2 jaar bereikt zijn. Nu is het verzuim bij DFO nog maar 7,6% en dit is zelfs in 1 jaar bereikt i.p.v. 2 jaar.

#### **Zijn er vooral kort frequent verzuimers of langverzuimers binnen DFO?**

Het is voornamelijk langdurig verzuim.

#### **Wat zien jullie als oorzaken van het verzuim bij DFO?**

Er werken veel oude werknemers, het is zwaar lichamelijk werk en er zitten veel laag opgeleide mensen. Ook zijn er veel reorganisaties geweest na 1994 waardoor het ziekteverzuim steeg. Leiderschap is ook zeer belangrijk. Aandacht geven!

Bij facilitaire diensten heb je hierdoor altijd wat meer verzuim: laag geschoold en lichamelijk werk.

#### **Wat wordt er precies gedaan om verzuim te verlagen? Wat is hierbij succesvol?**

De laatste 3 jaar ben ik bezig met dit project om ziekteverzuim aan te pakken.

Er is gekeken naar aspecten als: waar is het verzuim het hoogst? Is het langdurig of kort frequent verzuim?

Leidinggevendenden moeten bewust gemaakt worden van het verzuim en dat zij daar een enorm grote rol inspielen.

Je moet in het begin direct ingrijpen en aanleren dat het gewoon is om te bellen, gewoon is om interesse te tonen, etc.

Ook werken we met protocollen. Alle medewerkers en leidinggevendenden hebben een boekje thuisgestuurd gekregen waarin precies staat wat zij moeten doen bij ziekte. Zij moeten bijvoorbeeld altijd bellen naar de direct leidinggevende. Als deze er niet is naar de vervangende leiding.

Ook is er een matrix ontwikkeld door Hilda waarop staat wie, wat wanneer moet doen.

Er worden ook korte notities verspreid met mededelingen. Lappen tekst en hele boekwerken hebben geen zin. Dat leest niemand. Er is momenteel geen officieel beleidsplan.

De eerste 5 dagen is de leidinggevende totaal verantwoordelijk voor de zieke. 87% van de medewerkers is binnen 5 dagen hersteld.

Daarnaast worden leidinggevendenden 'gedwongen' om verzuimgesprekken te voeren. Na 10 dagen ziekte moet de leiding namelijk een formulier naar de Arbo-dienst sturen waarop staat waarom iemand ziek is, wat de klachten zijn van de medewerker, etc. Daarna belt de Arbo-dienst, mocht er hulp nodig zijn.

Snel ingrijpen is van groot belang. Je moet gelijk reageren als iemand ziek is.

Iedere afdeling heeft ook een verzuimtarget gekregen. Er is gekeken hoe hoog het verzuim was en binnen een jaar moet dat met X procent verminderd zijn.

Toen er binnen DFO zeer hoog verzuim was, is er elke maand een SMT (Sociaal Medisch Team) gesprek geweest met alle leidinggevendenden. Normaal gesproken is dit om de 2 of 3 maanden, maar toen echt elke maand. Tijdens deze gesprekken werd er gesproken over veelverzuimers en wat er precies met deze mensen aan de hand was. De leiding werd op deze manier 'gedwongen' om gesprekken te voeren met de medewerkers, zodat dit tijdens het SMT besproken kon worden. Alle leidinggevendenden hebben een cursus Sociale Zekerheid gevolgd. Ook zijn er leidinggevendenden die een cursus 'Leidinggeven' hebben moeten volgen. Het sterker maken van de leiding is zeer belangrijk bij de aanpak van ziekteverzuim.

Een ander belangrijk aspect bij de aanpak van verzuim is om te kijken naar wat mensen wél kunnen, niet alleen naar wat ze niet meer kunnen. Iemand met een gebroken been kan heus wel wat werk verrichten.

90% van de medewerkers is niet ziek om een medische reden. Vaak heeft het te maken met arbeidsverhoudingen, stress, privé-zaken, etc. Daarom moet je er ook eerst achter komen of mensen wel echt ziek zijn.

Het is zeer belangrijk dat leiding zelf met ziekteverzuim om kan gaan. Niet alles aan de Arbo-dienst overlaten. Leidinggevendenden moeten juist geholpen worden om het zelf te kunnen. De arb/casemanager moet het niet over willen nemen. Leiding bepaalt!

Word ervan bewust dat ziekteverzuim veel geld kost.

Dus: Hoe voorkom je dat mensen zich ziekmelden?  
Geef je medewerkers aandacht! Goede leidinggevendenden! Snel ingrijpen.  
Geef leidinggevende de verantwoordelijkheid, maar ook de bevoegdheden, geld en middelen beschikbaar stellen om het goed aan te kunnen pakken. Help ze hierbij.

**Is er een verzuimbeleid aanwezig? Wordt er gewerkt met protocollen? Hoe zien deze eruit?** Er is geen verzuimbeleid aanwezig, maar er zijn wel protocollen verspreid onder alle medewerkers en er zijn verzuimgesprekken, etc. Eigenlijk wordt er wel gewerkt met bepaalde richtlijnen, maar deze zijn nog niet officieel in een verzuimbeleid vastgelegd.

**Wordt er gebruik gemaakt van een wachttag? (dit betekent dat iemand zijn eerste dag van ziekte geen loon doorbetaald krijgt)** Nee

**Worden er verzuimgesprekken gevoerd? (ziekmeldingsgesprek, gesprek bij langdurig verzuim, werkhervattingsgesprek, gesprek met veel verzuimende mensen)**

Ja, alle gesprekken worden gevoerd. De leiding moet dit ook doorgeven aan de Arbo. Ze zitten dus eigenlijk klem, want zodra ze formulieren niet invullen, worden ze achterna gezeten door de Arbo-dienst. (zie formulier met gesprekken Politie Hollands Midden) De 'protocollen' voor ziekteverzuimgesprekken zijn ook uitgedeeld onder de leidinggevendenden. Hierop staan een aantal vragen die zij kunnen stellen tijdens zo'n gesprek.

**Wordt er gebruik gemaakt van een interne of externe arbodienst?**

Er is een externe Arbodienst, namelijk de KLM Services.

Hoe vindt registratie van verzuimgegevens plaats? (via welke actoren verloopt de registratie?) **Zieke medewerkers bellen de leidinggevende. Deze geeft het door aan het PMA (personeelsdienst), deze aan de Arbo. We hebben een registratiesysteem dat Beaufort heet. Binnen de politiesector moeten de gegevens vergelijkbaar zijn. Daarom berekend iedereen op dezelfde manier de cijfers, maar je mag zelf weten met welk registratiesysteem je dat doet.**

Welke en hoeveel deskundigen zijn aanwezig? (bedrijfsartsen, sociaal medisch team, casemanager, arboverpleegkundigen?)

Externe Arbo-dienst, de bedrijfsarts is 24 uur per week beschikbaar.

Hilda zelf is voor op dit project gezet en is het nu aan het afbouwen. Zij werkte eerst al 10 jaar op de personeelsafdeling en is ook executieve geweest (recherche).

### **Welke invloed heeft het verzuim op de kwaliteit van de facilitaire diensten?**

Door de lagere capaciteit/onderbezetting gaat de kwaliteit automatisch achteruit.

Hebben jullie een beeld van de verzuimkosten per jaar voor het Facilitair Bedrijf? Is hier een rekenmethode voor?

Nee, hier hebben we geen beeld van.

Het is niet zo dat iedere afdeling een eigen budget heeft waardoor ze zien hoeveel verzuim kost.

### **Siemens**

In de literatuur zijn veel gegevens gevonden over de werkwijze van Siemens. Ook is er via de arbeids- en organisatiekundige van Politie Haaglanden benchmarking informatie verkregen over de werkwijze van Siemens. Deze informatie wordt meegenomen in het benchmarkingonderzoek, ook al is er niet echt zelf gebenchmarked.

Bij Siemens is sprake van een ziekteverzuimpercentage van maar 2,8%. Waarom doet Siemens het wel goed en deze organisatie niet? Instelling, cultuur en beleid zijn de kernwoorden. Ze zitten er strak op, Ze moeten 2x bellen: naar leidinggevende en naar de Arbo-dienst. Ze hebben een strak beleid en strakke protocollen.

Hier bij pilots op de bureaus werd dit door de werknemers niet gewaardeerd. Weerstand, moeilijk over gedaan.

Bij Siemens is dit lage verzuimcijfer een proces geweest van een behoorlijk aantal jaren. Bij Siemens is in begin jaren negentig het gezondheidsbeleid, na een aanloop van enkele jaren, op professionele wijze gevormd. Het verzuim bedroeg toen negen procent. Sinds 1997 schommelt dat rond de drie procent. Gezondheidsbeleid wil zeggen maatwerk. Het heeft raakvlakken met het personeels-, sociaal, arbo-, milieu en veiligheidsbeleid. Het ideaal is dat gezondheidsbeleid niet zozeer is gericht op genezing maar op preventie en het voorkomen van uitval. Om dit te bereiken moet je de organisatie doorlichten, risico's inventariseren en getroffen maatregelen kritische analyseren. In eerste instantie is de organisatie dus bezig met het in kaart brengen van de arbeidsgelateerde klachten. Daar kan de organisatie de meeste invloed op uitoefenen. Het gaat hier dan om verlichting, meubilair etc. Betreft het psychosociale arbeidsgelateerde klachten dan moet de organisatie zich verdiepen in werkdruk, werktempo, sfeer, stijl van leidinggeven, werkoverdracht, de onderlinge verhouding. Op het moment dat deze onderwerpen bespreekbaar zijn heb je de sleutel tot preventie in handen. Siemens heeft deze sleutel in handen met als gevolg invloed op het verzuim. Siemens gaat nu zelf zover dat ze zelf verzuim oppakken waarvan de oorzaak buiten de werksfeer ligt. Verzuim dus, dat het gevolg is van de persoonlijke levensstijl.

De belangrijke voorwaarde bij dit alles is dat de directie of Raad van Bestuur van de organisatie het gezondheidsbeleid draagt en hier volmondig ja op zegt. Als de top geen commitment uitdraagt zal het lijnmanagement het ook niet oppakken. Aan al deze voorwaarden voldoet Siemens. Het blijft voor Siemens een intensief proces dat je constant moet bijstellen en aanvullen.

Siemens heeft een prijs voor het hebben van een goed ouderenbeleid gekregen.

Siemens koos voor een gericht beleid onder het motto 'niet afwachten, maar interveniëren.'

Kenmerkend daarvoor zijn een integrale aanpak, compleet met onderzoek, registratie en analyses. 'We hebben een gezondheidsbeleid en dat is meer dan een verzuimbeleid. We zien meer gezonde dan zieke medewerkers op ons spreekuur.' (Koos van der Spek, Arbo-dienst Siemens) De Arbo-dienst van Siemens werkt vooral projectmatig. Ze onderzoeken regelmatig hoe het ervoor staat, zowel op individueel als niveau van de afdeling. Ze weten daarom waar ze moeten ingrijpen en dat doen ze dan ook, bijvoorbeeld bij onderwerpen als RSI en werkdruk. Er wordt gezorgd voor rugscholing en beeldscherm instructie.

Werknemers die zich toch ziekmelden krijgen een doordacht reïntegratiepakket: meteen vanaf de eerste dag van de ziekmelding. Coaching, aandacht en betrokkenheid.

Het ziekteverzuim bij Siemens ligt ver onder het landelijk gemiddelde en het frequent verzuim daalt nog steeds. En de kosten? Het is duur in vergelijking met dumpcontracten. Maar vergeleken met het resultaat? Bepaald niet!

Bij ons is de mens de bron en dat betekent dat we respect hebben voor elkaar, luisteren naar elkaar en medewerkers de kans geven om zich te ontwikkelen. Er zijn regelmatig discussies op intranet,

bijvoorbeeld over de vraag hoe je omgaat met een collega die vanwege de Ramadan tijdelijk minder goed mee kan.<sup>41</sup> De cijfers bij Siemens laten zien tot welke gunstige resultaten een alert verzuimbeleid leidt. Het verzuim zakte van 7% tot de huidige 2,8%. Het gaat er om dat je het vermijdbare verzuim terugdringt. De assistentes die namens de Arbo-dienst het eerste telefonische contact onderhouden met de zieke werknemer, zijn er op getraind heel goed te luisteren. Zij komen er snel achter waarom iemand verzuimt. Ook is het belangrijk dat het niet gaat om het controleren van medewerkers, maar om een goede begeleiding door middel van aandacht.<sup>42</sup>

---

<sup>41</sup> [www.management.nl](http://www.management.nl)

<sup>42</sup> Gids voor personeelsmanagement jrg. 82, nr 10, 2003: 'Siemens doet al elf jaar aan Poortwachter.'

## Bijlage 14 Procedures Siemens

Project is gericht op het terugdringen van het ziekteverzuim en m.n het kort en veelvuldig ziekteverzuim (frequentmolders)

*Uitgangspunten:*

1. *in belang van medewerker (aandacht/belangstelling/waardering) en*
2. *in belang van werkgever (rendement op arbeid)*

- Het protocol wordt voor iedere medewerker die zich ziek meldt gehanteerd. (ook voor diegenen die voor een periode op school zitten)
- Direct leidinggevenden, hun vervanger en de Chef van Dienst moeten een direct contact hebben met de Arbo-dienst via e-mail of telefoon (namenlijst volgt)
- Direct leidinggevenden behouden de verantwoording voor het contact met de zieke medewerker. Als hij daar niet toe in staat is door afwezigheid blijft hij verantwoordelijk voor een zorgvuldige overdracht van deze zorg aan een collega leidinggevende. Planning speelt hierin een coördinerende taak.
- Personeelsverzuim zal tweewekelijks tijdens het Managementteamoverleg (=BLO) aan de orde komen
- Wekelijks wordt het MT voorzien van een uitdraai van verzuim van de afgelopen maand door planning (maandagochtend)
- Maandelijks wordt het MT voorzien van een uitdraai van verzuim van de afgelopen maand door Arbo
- Alle contacten met de zieke medewerker worden vastgelegd in een Verzuimkaart !
- Mutaties worden door de Arbo-dienst verstuurd naar de planning. De planning stuurt dit door naar de direct leidinggevende en de vervanger.
- Voor medewerkers met mutaties wordt, in overleg met de Arbo-dienst, vervangend werk aangeboden
- Na 2 maanden vindt een evaluatie plaats

### Frequentmelder

- *is een medewerker die zich in een jaar meer dan 3x ziek gemeld heeft*

### Vervanger

- *is de vervanger van de direct leidinggevende (mentor/senior)*

### PROTOCOL

| <b>ZIEK MELDEN</b>              | Actie                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|---------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| de zieke                        | meldt zich ziek bij direct leidinggevende en de Arbo-dienst<br>Betreft Arbo-dienst: <ul style="list-style-type: none"> <li>• maandag – vrijdag: tussen 8.00 en 09.00 uur</li> <li>• in het weekeinde moet een voice-mail ingesproken worden</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- direct leidinggevende niet bereikbaar c.q aanwezig, de zieke meldt zich bij de vervanger</li> <li>- direct leidinggevende of vervanger niet bereikbaar c.q aanwezig, de zieke meldt zich ziek bij de Chef van Dienst</li> </ul> |
| <b>VERWERKING ZIEKMELDINGEN</b> |                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| direct leidinggevende           | e-mail naar Planning en Arbo-dienst*                                                                                                                                                                                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- vervanger: e-mail naar Planning, Arbo-dienst* en direct leidinggevende</li> <li>- Chef van Dienst: e-mail naar Planning, Arbo-dienst*, direct leidinggevende en vervanger</li> </ul>                                            |
| direct leidinggevende           | vult na contact met zieke medewerker de verkregen informatie/gemaakte afspraken in op de Verzuimkaart                                                                                                                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- vervanger: opmaken Verzuimkaart</li> <li>- Chef van Dienst: opmaken Verzuimkaart</li> </ul>                                                                                                                                     |

|                                         |                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-----------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| direct leidinggevende                   | archiveert tot aan datum herstel de Verzuimkaart                                                                                                               | bij langere afwezigheid direct leidinggevende, vervanger archiveert Verzuimkaart                                                                                                                                                                                      |
| planning                                | registreert alle meldingen in SAP                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|                                         | genereert een overzicht in Excel en verzendt dat elke maandag naar Mt + vervangers                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <b>HERSTELD MELDEN</b>                  |                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Zieke                                   | meldt direct leidinggevende of vervanger leidinggevende zodra bekend, wanneer de werkzaamheden hervat kunnen worden.                                           | - direct leidinggevende niet bereikbaar c.q aanwezig, de zieke meldt zich hersteld bij de vervanger<br>- direct leidinggevende of vervanger niet bereikbaar c.q aanwezig, de zieke meldt zich hersteld bij de Chef van Dienst (geen loge)                             |
| <b>VERWERKING HERSTELD MELDEN</b>       |                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| direct leidinggevende                   | vermeldt datum van hervatting en eventueel gemaakte afspraken in de Verzuimkaart                                                                               | - vervanger vermeldt datum van hervatting en eventueel gemaakte afspraken in de Verzuimkaart bij afwezigheid van direct leidinggevende<br>- Chef van Dienst mailt datum van hervatting en event. gemaakte afspraken naar direct leidinggevende en vervanger           |
| direct leidinggevende                   | e-mail naar Planning en Arbo-dienst*                                                                                                                           | - vervanger: e-mail naar Planning, Arbo-dienst* en direct leidinggevende<br>- Chef van Dienst: e-mail naar Planning, Arbo-dienst*, direct leidinggevende en vervanger                                                                                                 |
| <b>GEEN HERVATTING CONFORM AFSPRAAK</b> |                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| de zieke                                | neemt contact op met leidinggevende en indien de datum werkhervatting i.o.m de Arbo-dienst tot stand is gekomen, ook met de Arbo-dienst voor verdere afspraken | -indien direct leidinggevende niet bereikbaar/afwezig, neemt zieke contact op met vervanger<br>- vervanger niet aanwezig c,q, bereikbaar: Chef van Dienst                                                                                                             |
| direct leidinggevende                   | e-mail naar Planning Arbo-dienst*                                                                                                                              | - vervanger: e-mail naar Planning, Arbo-dienst * en direct leidinggevende<br>- Chef van Dienst: e-mail naar Planning, Arbo-dienst*, direct leidinggevende en vervanger                                                                                                |
|                                         | vermeldt de datum van geen hervatting werkzaamheden en eventueel gemaakte afspraken in de Verzuimkaart                                                         | - vervanger vermeldt datum van geen hervatting en eventueel gemaakte afspraken in de Verzuimkaart bij afwezigheid van direct leidinggevende<br>- Chef van Dienst mailt datum van geen hervatting en event. gemaakte afspraken naar direct leidinggevende en vervanger |
| <b>WEL HERVATTING CONFORM AFSPRAAK</b>  |                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                       |

|                                              |                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                       |
|----------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| planning                                     | registreert de herstelmeldingen in het SAP.<br>Coördineert de vraag van de direct leidinggevende wie de leidinggevende bij afwezigheid kan vervangen. |                                                                                                                                                                                                                       |
| direct leidinggevende                        | completeert de Verzuimkaart met hersteldatum en eventuele relevante informatie                                                                        | vervanger completeert de Verzuimkaart met hersteldatum en eventuele relevante informatie                                                                                                                              |
| <b>ziekmelding</b>                           | <b>Arbo-dienst</b>                                                                                                                                    | <b>direct leidinggevende (vervanger)</b>                                                                                                                                                                              |
| Dag 1                                        |                                                                                                                                                       | (telefonisch) contact met de zieke medewerker                                                                                                                                                                         |
| Dag 3                                        |                                                                                                                                                       | (telefonisch) contact met de zieke medewerker. ( De direct leidinggevende behoudt deze verantwoordelijkheid. Bij langere afwezigheid kan hij zijn verantwoordelijkheid overdragen aan een collega. Info via planning. |
| Dag 5                                        | Arbo-dienst belt zieke medewerker en maakt met medewerker afspraken                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                       |
| Dag 10                                       | direct leidinggevende en zieke medewerker krijgen een Verzuimbegeleidingformulier van de Arbo-dienst                                                  |                                                                                                                                                                                                                       |
| <b>BIJ TE VERWACHTEN LANGERE AFWEZIGHEID</b> |                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                       |
| In de 2 <sup>e</sup> week                    |                                                                                                                                                       | huisbezoek + attentie van het bureau                                                                                                                                                                                  |
| In 3 <sup>e</sup> week                       |                                                                                                                                                       | kaartje bureauchef                                                                                                                                                                                                    |
| In 6 <sup>e</sup> week                       |                                                                                                                                                       | Bezoek bureauchef                                                                                                                                                                                                     |
|                                              |                                                                                                                                                       | minimaal wekelijks contact met zieke medewerker (vastleggen in Verzuimkaart)                                                                                                                                          |
| <b>VERDER</b>                                |                                                                                                                                                       | stimuleer contact/bezoek door collega's                                                                                                                                                                               |
|                                              |                                                                                                                                                       | afhankelijk van reden verzuim: nodig de zieke medewerker uit voor ploegbesprekingen ed./ stuur eventuele info zoals de Korpskrant                                                                                     |

### Richtlijnen ziekenbegeleiding

Eerste dag: telefonisch contact met de (aanwezige) direct leidinggevende. Bij afwezigheid van de verantwoordelijke direct leidinggevende belt deze op zo kort mogelijke termijn zelf op.

A: Bij te verwachten korte afwezigheid:

- 1 - Derde ziekte dag nog eens bellen.
- 2 - Langer dan 5 dagen ziek: handelen als bij B.
- 3 - Alle contacten en afspraken schriftelijk vastleggen.

B: Bij te verwachten langere afwezigheid:

- 1 - Huisbezoek (+attentie) z.s.m. (uiterlijk tweede week).
- 2 - Wekelijks (telefonisch) contact.
- 3 - In derde week kaartje van bureauchef
- 4 - In/na vierde week contact/bezoek van ploegchef / bureauchef
- 5 - Stimuleer bezoek/contact door collega's
- 6 - Nodig steeds alle zieken uit voor werkoverleg, personeelsbijeenkomsten e.d.

**Gebruiksaanwijzing**

- 1 - Noteer vanaf heden elke nieuwe ziekmelding van deze medewerker op de verzuimkaart
- 2 - Elk contact met de zieke medewerker goed voorbereiden (zie checklist voorbereiding verzuimgesprek)
- 3 - Leg de afspraken van de verzuimgesprekken goed vast en bevestig deze aan de zieke medewerker (zie voorbeeldbrief).
- 4 - Lopen de gesprekken niet naar wens vraag dan ondersteuning bij de bureauleiding.
- 5 - Ga zorgvuldig om met privacy-gevoelige informatie. Laat de verzuimkaart niet slingeren!!
- 6 - Stel de bedrijfsarts / arboverpleegkundige op de hoogte van 'moeilijke gesprekken' en van de resultaten ervan. Zij zijn dan op de hoogte als de zieke medewerker op het spreekuur komt!

## **Bijlage 15    Aandachtspunten bij verzuimgesprekken**

- 1 - Ga altijd uit van vertrouwen in de medewerker.
- 2 - Toon belangstelling en biedt ondersteuning aan.
- 3 - Maak de eigen verantwoordelijkheid van de medewerker indien nodig wel bespreekbaar.
- 4 - Maak afspraken t.b.v.
  - de werkplanning
  - verdere contacten/bezoek
  - begeleiding door bedrijfsarts /arboverpleegkundige
  - eventueel komend verzuimgesprek
- 5 - Leg afspraken vast en bevestig die schriftelijk

### **Checklist voorbereiding verzuimgesprek**

- 1 - Waarom ga je het gesprek voeren? Bijv vanwege:
  - frequentie van melding (bijv meer dan 4 keer)
  - ontwikkeling van de ziekte (hoe gaat het/wanneer beter)
  - vervolggesprek volgens afspraak
  - bespreking mogelijkheden aangepast werk
  - voorbereiding reïntegratie

Noteer vooraf de doelen van je gesprek!

- 2 - Welke afspraken zijn er in het verleden gemaakt over het verzuim van de medewerker?  
(verslagen van eerdere verzuimgesprekken, personeelsdossier, afspraken met anderen enz)
- 3 - Zijn er opvallende zaken bij vorige en de huidige ziekmelding/duur of het verzuimpatroon?  
(Bijvoorbeeld bijzondere data, roosters, altijd dezelfde aanleiding, steeds iets anders:stuur op feiten)
- 4 - Zijn er extra voorbereidingen nodig?
  - Heeft de medewerker van te voren voldoende informatie gekregen? (Weet hij/zij waarom dit gesprek wordt gevoerd, moest hij vooraf over iets nadenken, bijvoorbeeld over aangepast werk?
  - Is de gespreksruimte in orde (schoon, koffie, ongestoord)?
  - Voer je het gesprek alleen of is er een hogere leidinggevende of een P-functionaris bij aanwezig?
  - Welke mogelijkheden/alternatieven heb je achter de hand om de zieke medewerker sneller in te zetten?

Vragen gesteld door de leidinggevend en aan de medewerker die zich ziek meldt.

- Hoe is het?
- Hoe lang gaat het naar verwachting duren?
- Zijn er werkzaamheden die overgenomen moeten worden of afspraken afgezegd?
- Kan ik nog iets voor je doen?

## **Soorten verzuimgesprekken**

### **Ziekmelding**

Het eerste contact: Beterschap!

In het eerste gesprek is het essentieel dat de leidinggevende de medewerker serieus neemt. Het telefoongesprek moet niet de indruk wekken dat er getwijfeld wordt of de ander zich wel terecht ziek heeft gemeld.

Vragen die gesteld kunnen worden zijn:

- Wat is er aan de hand?
- Heb je enig idee hoe lang je niet kunt werken?
- Kunnen wij iets voor je doen?
- Heb je afspraken gemaakt die wij kunnen overnemen of die we moeten verzetten?

Als blijkt dat de medewerker voor langere tijd het werk niet kan hervatten, maak dan afspraken over een volgend contact.

### **Het vervolggesprek (langer dan 7 dagen ziek)**

- Probeer te achterhalen wat de reden van het verzuim is: heeft het te maken met het werk?
- Ga na welke maatregelen genomen kunnen worden als de ziekte (mede) veroorzaakt is door het werk
- Houdt uw medewerker op de hoogte van de gang van zaken op het werk
- Ga na of er al afspraken gemaakt kunnen worden voor de terugkeer

Het is handig om een kort verslag bij te houden van de gesprekken waarin de uitkomsten van de afspraken staan vermeld. Zieke medewerkers horen er nog steeds bij.

Informeer de collega's over de genezing van de medewerker.

### **Terugkeergesprek**

Het terugkeergesprek staat in het teken van een optimale terugkeer van de medewerker in de werksituatie.

- Geef tijdens het gesprek informatie over wat er tijdens de afwezigheid van de medewerker binnen de ploeg is gebeurd.
- Bespreek welk werk weer kan worden opgepakt. Sommigen willen teveel doen in een keer, anderen zijn misschien te voorzichtig.
- Ga na of er aanpassingen nodig zijn
- Meldt de gemaakte afspraken aan de collega's, zodat ook zij weten wat de medewerker gaat doen.
- Leg de afspraken zonodig vast.

### **Gesprek over verzuimpatronen**

Voordat u het gesprek aangaat, onderzoekt u:

- Hoe de medewerker functioneert in de ploeg en hoe de onderlinge verhoudingen zijn
- Of de medewerker zich volgens een bepaald patroon ziek meldt (verzuimpatroon)
- Wat telkens de gevolgen zijn van het verzuim; moeten collega's het werk overnemen?

Tijdens het gesprek:

- Schetst u het probleem en confronteert u de medewerker met het aantal ziekmeldingen
- Probeert u te achterhalen waarom de medewerker zich ziek heeft gemeld. Wat zijn mogelijke oorzaken?
- Zoekt u samen met de medewerker naar mogelijke oplossingen
- Maakt u afspraken over hoe nu verder.