

> TNO rapport voor
Nationale Politie

Opvolging activiteiten gericht op verzuimreductie bij politie

TNO innovation
for life

4 april 2018 >

Opvolging activiteiten gericht op verzuimreductie bij politie

Rapport voor:	Nationale Politie Directie HRM Den Haag
Datum	4 april 2018
Auteurs	I.L.D. Houtman J.J.J.M. Huijs E.M.M. de Vroome
M.m.v.:	L.M. Hermans G.L. van der Zwaan M. van der Klauw J. van den Eerenbeemt K. Putnik
Projectnummer	060.33039
Rapportnummer	TNO 2018 R10302
Contact TNO	Irene Houtman
Telefoon	088 866 53 48
E-mail	irene.houtman@tno.nl

Gezond Leven
Schipholweg 77-89
2316 ZL LEIDEN
Postbus 3005
2301 DA LEIDEN
www.tno.nl

T 088 866 61 00
infodesk@tno.nl

© 2018 TNO

Alle rechten voorbehouden.

Niets uit deze uitgave mag worden vermenigvuldigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze dan ook, zonder voorafgaande toestemming van TNO.

Indien dit rapport in opdracht werd uitgebracht, wordt voor de rechten en verplichtingen van opdrachtgever en opdrachtnemer verwezen naar de Algemene Voorwaarden voor opdrachten aan TNO, dan wel de betreffende terzake tussen de partijen gesloten overeenkomst.

Het ter inzage geven van het TNO-rapport aan direct belanghebbenden is toegestaan.

Handelsregisternummer 27376655

Inhoudsopgave

1	Aanleiding.....	1
2	De stand van zaken ten aanzien van toezeggingen voor een betere verzuimaanpak	2
2.1	De Taskforce Langdurig Verzuim: wat heeft die gedaan en hoe?	2
2.2	Invoering verzuimsysteem en invoeren re-integratiebeleid	5
2.3	Coaching en ondersteuning van leidinggevenden	10
2.4	Kennis- en expertisecentrum oprichten in samenwerking met het UWV	14
3	Hoe wordt binnen de Nationale Politie verzuim gemeten in vergelijking met CBS-registratie?	16
3.1	Vergelijking van meting verzuim binnen de Nationale Politie met die van het CBS	16
4	Welk advies kan worden gegeven over een realistische daling binnen 2 en 5 jaar in verzuimpercentage?	22
4.1	Resultaten van scenario 1: de impact van demografische ontwikkelingen op het verzuimpercentage.....	23
4.2	Resultaten van scenario 2: de impact van vermindering van de verzuimduur op het verzuimpercentage.....	25
4.3	Resultaten van scenario 3: de impact van primaire preventie op het verzuimpercentage	27
4.3.1	Verschillen tussen politiemedewerkers en andere medewerkers in dienst van de overheid.....	27
4.3.2	Simulaties: de relatie tussen werkkenmerken, gezondheid en het verzuimpercentage bij de politie	31
5	Slotbeschouwing: resultaten en aandachtspunten voor plan voor aanpak	35
Bronnen	41



1 Aanleiding

In de afgelopen jaren is er veel aandacht geweest voor (langdurig) verzuim bij de Nationale Politie. Zo heeft TNO in de periode maart 2013-oktober 2015, in opdracht van de Nationale Politie, dossieronderzoek gedaan naar het langdurig verzuim bij de politie (Huijs e.a., 2014). Sindsdien heeft de politie verscheidene acties ondernomen om het verzuim binnen haar organisatie in kaart te krijgen en waar mogelijk te verlagen. De politie wil een goed werkgever zijn die haar medewerkers optimaal begeleidt bij ziekteverzuim. Dit komt ten goede aan een snelle re-integratie van de medewerker en aan de algemene inzetbaarheid binnen de politieorganisatie.

Als input in het kader van het Plan van Aanpak verzuim vraagt de directie HRM van de Nationale Politie aan TNO om het volgende te onderzoeken

1. Vraag 1

Wat is de stand van zaken met betrekking tot de toezeggingen die in de brief van Minister Opstelten van 6 november 2014 zijn opgenomen ten aanzien van verzuim? Deze toezeggingen zijn:

- › (evaluatie van) oprichting en activiteiten van de taskforce;
- › implementatie van het verzuimvolgsysteem;
- › coachen van leidinggevenden door arbeidsdeskundigen;
- › oprichting kennis- en expertisecentrum inclusief UWV.

2. Vraag 2

Hoe wordt binnen de Nationale Politie verzuim gemeten in vergelijking met CBS-registratie?

3. Vraag 3

Welk advies kan worden gegeven over een realistische daling binnen 2 en 5 jaar qua verzuimcijfers (rekening houdend met de situatie binnen de politie en in vergelijking met soortgelijke branches)?

In deze rapportage wordt verslag gedaan van de resultaten van het onderzoek voor de directie HRM, dat vanwege tijdsdruk zijn beslag heeft moeten krijgen in een korte periode.

De opbouw van deze rapportage is als volgt. De drie vragen worden, vanwege hun grote diversiteit in aanpak en uitwerking per vraag in een apart hoofdstuk beantwoord. Per vraag wordt eerst de aanpak besproken. Hierna volgt de beschrijving van de resultaten per vraag. In een slothoofdstuk worden de antwoorden op de drie vragen in perspectief besproken en worden suggesties voor het plan van aanpak gedaan.

2 De stand van zaken ten aanzien van toezeggingen voor een betere verzuimaanpak

Aanpak vraag 1

Om inzicht te krijgen in de stand van zaken met betrekking tot de toezeggingen die in de brief van Minister Opstelten van 6 november 2014 zijn opgenomen ten aanzien van verzuim wordt een gerichte deskresearch uitgevoerd en worden 7 interviews gehouden. Gezien de korte doorlooptijd van het project ligt de nadruk op deskresearch en wordt deze aangevuld met een zevental interviews die minimaal nodig lijken om een beter beeld te krijgen.

Deskresearch

TNO bekijkt documentatie van de politie rondom het thema verzuim. Hieronder vallen eerdere onderzoeken die gedaan zijn (zowel intern door de politie zelf als door externe partijen), beleidsstukken, verzuimcijfers en andere relevante informatie. Het gaat in elk geval om de volgende documenten:

- › het beleidskader en het handboek Inzetbaarheid en Re-integratie;
- › evaluatie beleidskader en handboek Inzetbaarheid en Re-integratie door Falke & Verbaan;
- › intern auditrapport langdurig verzuim;
- › management rapportage Backoffice Casemanagement;
- › verzuimcijfers vanaf 1 januari 2015;
- › informatie over het programma rondom de aanpak verzuim in de leiderschapsopleidingen van de Politieacademie;
- › factsheet Stuurgroep verzuim.

Interviews

Deze deskresearch wordt aangevuld met een aantal semigestructureerde face-to-face interviews (indien face-to-face interviews niet haalbaar bleken qua doorlooptijd, zijn telefonische interviews afgenomen). De volgende personen zijn geïnterviewd:

- › twee oud-leden van de Taskforce Langdurig Verzuim;
- › lid van het landelijk team VGW;
- › verzekeringsarts en arbeidsdeskundige van het UWV;
- › twee deelnemers die recent de leiderschapsopleidingen van de Politieacademie waarin de aanpak verzuim en re-integratie onderdeel was, hebben doorlopen.

2.1 De Taskforce Langdurig Verzuim: wat heeft die gedaan en hoe?

De Taskforce Langdurig Verzuim had tot hoofddoel om de eenheden te ondersteunen bij de aanpak van het langdurig verzuim bij de politie. Hun taak was "... om 'de lijn' krachtig te ondersteunen, zodat zoveel mogelijk langdurig 'zieke' collega's versneld en/of adequaat teruggeleid worden naar het werk" (zie Taskforce Langdurig Ziekteverzuim, 2014). Hun plan was om hun activiteiten te starten in oktober 2014. De Taskforce Langdurig Ziekteverzuim, verder aangeduid als de taskforce, was actief tot ongeveer maart 2016.

De kern van de opdracht van de taskforce formuleren zij in hun plan van aanpak als volgt (Nationale Politie, 2014):

- › zoveel mogelijk langdurig zieke collega's (> 3 maanden) versneld en/of adequaat terug te laten geleiden in het arbeidsproces naar passend werk binnen dan wel buiten de organisatie;

- › in control te komen en zijn op langdurig ziekteverzuim (dossiers en proces op orde). Vanuit het PDC zal met ingang van 1 januari 2015 met een nieuw landelijk systeem hier digitaal inhoud aan worden gegeven, zowel qua registratie als workflow (herinnert leiding aan uit te voeren acties);
- › de beste zorg te bieden aan collega's (waar nodig door individuele interventies/maatwerk);
- › het vergroten van "skills" bij leiding en professionals in begeleiding bij ziekteverzuim (proactief);
- › financiële grip te krijgen en te houden op onder meer de sociale zekerheidsgelden en gelden/subsidies UWV.

Feitelijk had de taskforce dus tot doel om de toezeggingen uit in de brief van Minister Opstelten van 6 november 2014 te initiëren, te faciliteren en te begeleiden. Op de korte termijn kreeg de opdracht onder meer vorm door beoordeling van individuele dossiers en door zorg te dragen voor concrete interventies. Voor de nabije toekomst voorzag de taskforce een concrete kwalitatieve inbedding van het arbeidsverzuimproces in de bestaande verantwoordelijkheden in de lijn en binnen het HR Domein, waarbij het accent telkens ligt op de langdurig zieken (dat wil zeggen medewerkers die langer dan 3 maanden verzuimen).

De taskforce meldde vervolgens dat "gelet op de complexiteit van de opdracht, de looptijd van de taskforce voorlopig werd bepaald op 3 jaren (van 2014 tot eind 2017)". Allereerst kan dan ook worden geconcludeerd dat de taskforce bijna twee jaar korter heeft bestaan dan aanvankelijk voorzien was. Vanuit de Korpsleiding is de beslissing genomen om de tijdelijke taskforce op te heffen en samen te voegen met VGW. Een deel van de leden van de taskforce heeft hun werkzaamheden voortgezet onder de vlag van het nieuw opgerichte VGW en is zo betrokken gebleven bij verzuim en re-integratie, terwijl anderen werkzaam werden bij andere onderdelen van de politie (bijvoorbeeld terugkeerden naar hun oude functie).

Er zijn weinig documenten beschikbaar over deze taskforce. In de 'Aanvulling op het Plan van Aanpak' van de taskforce is voor de eerste periode van oktober 2014 tot en met juni 2015 wel een aantal activiteiten gepland, maar er bestaat - voor zover wij hebben kunnen achterhalen - geen evaluatie van. Ook hebben wij geen evaluatie(document) van de taskforce kunnen achterhalen.

Wel is er een brief aan de Tweede Kamer van 30 maart 2016 van toenmalig Minister Van der Steur, de opvolger van Minister Opstelten, over de aanpak van het ziekteverzuim bij de politie. Aanleiding was de forse *stijging* van het ziekteverzuim bij de politie van 2014 naar 2015 (van 6,1% naar 6,8%).

De minister loopt in zijn brief de diverse activiteiten langs, waarbij hij overigens nog melding maakt van het feit dat de taskforce tot dan toe (maart 2016) een basis heeft gelegd voor een grondige aanpak en aandacht voor langdurig verzuim. Ook wordt vermeld dat tot dan toe de taskforce meer dan 1.800 langdurig verzuimdossiers succesvol heeft kunnen sluiten. Daarmee heeft de taskforce voldaan aan de toezegging van de vorige Minister Opstelten dat per 1 januari 2017 1.000 collega's met langdurig ziekteverzuim teruggebracht zijn in het arbeidsproces in passend werk, binnen dan wel buiten de organisatie. Wel gaat de minister er dan nog van uit dat de resterende looptijd van de taskforce tot 1 januari 2018 nog gehaald gaat worden. Nu weten we dat de taskforce rond die tijd (maart 2016) is opgeheven. TNO vindt het vreemd dat er in de brief van de minister van 30 maart 2016 nog vanuit wordt gegaan dat de taskforce het eind van de beoogde looptijd zou halen.

Interviews

Met behulp van interviews hebben we meer specifiek grip proberen te krijgen op het functioneren van de taskforce, op wat de taskforce precies heeft gedaan, wat er goed ging en wat niet. Er zijn twee gesprekken gevoerd met oud-taskforceleden. Aan het tweede gesprek hebben twee ex-taskforceleden deelgenomen, omdat ze toevallig gezamenlijk op de betreffende locatie aanwezig waren. Eén interview is face-to-face uitgevoerd, het andere telefonisch. Daarnaast is in het interview met het lid van het landelijke VGW-team ook de samenwerking tussen VGW en de taskforce besproken.

Toen de geïnterviewden werden verzocht mee te doen aan het onderzoek vroegen zij of de leidinggevenden van de taskforce (Peter Kiestra en Johan van Lare) niet beter konden worden geïnterviewd, omdat zij meer overzicht hadden over de algehele activiteiten van de taskforce. TNO heeft daarop overlegd met de opdrachtgever en er is besloten, mede door de korte doorlooptijd van dit onderzoek, om de geplande ex-leden van de taskforce te interviewen en niet de leidinggevenden van de taskforce.

Voor de geïnterviewde ex-taskforceleden kwam de opheffing van de taskforce onverwacht, en vond deze 'ineens' plaats. Ongeveer tegelijkertijd met de start van de taskforce werd ook de afdeling VGW opgestart. Deze twee organisaties kwamen niet echt tot een goede samenwerking. Aan de ene kant ervoer de taskforce in sommige eenheden dat zij weinig toegang kreeg tot de verzuimdossiers. Er speelde steeds de vraag: wie gaat er over de dossiers? Ook wilde de leiding (van de eenheid en/of van het desbetreffende VGW-team) soms niet dat leden van de taskforce rechtstreeks in gesprek gingen met de medewerker of de leidinggevende. Anderzijds werd vanuit VGW ervaren dat de taskforce niet zozeer wilde samenwerken, maar juist dossiers wilde overnemen. De taskforce vertelde hoe het moest en gaf het gevoel dat VGW het niet goed deed. Een groot deel van dit gebrek aan samenwerking lijkt voort te komen uit de organisatorische opzet: in oktober 2014 werd de taskforce opgericht die per definitie tijdelijk was, terwijl in januari 2015 gestart werd met de opbouw van VGW. Beiden kregen dezelfde opdracht, maar hadden een andere inhoudelijke achtergrond. Zo volgden de leden van de taskforce een training casemanagement, terwijl VGW werd opgericht vanuit een arbeidsdeskundige richting. Er ontstond niet alleen een inhoudelijk verschil van mening hoe verzuimdossiers het beste aangepakt konden worden, maar ook rolonduidelijkheid en taakonduidelijkheid. Ondanks de moeilijkheden die er op meerdere plaatsen waren rondom de taskforce en VGW kwam de samenwerking op sommige plekken wel goed op gang. De taskforce richtte zich daar bijvoorbeeld met name op medewerkers die langdurig ziek waren, terwijl VGW meer focuste op korte termijn verzuim. Na beëindiging van de taskforce zijn alle dossiers ook goed overgedragen aan VGW. Dit had ook te maken met de persoonlijke relaties tussen de leden van de taskforce en VGW in die eenheid.

De ex-taskforceleden zijn van mening dat het opstarten van de taskforce veel tijd in beslag nam. De taskforce richtte zich in het begin heel erg op de dossiers, en op het 'poortwachterproof' maken van de dossiers. Veel dossiers waren aanvankelijk moeilijk te vinden.

De oud-leden van de taskforce geven ook aan dat de opheffing van de taskforce hen teleurstelde, onder andere omdat zij bijvoorbeeld specifieke scholing hadden gevolgd voor hun rol in de taskforce. Met betrekking tot het einde van de taskforce kwam in de interviews met ex-taskforceleden ook duidelijk naar voren dat er - met uitzondering van de dossiers - vrijwel geen overdracht heeft plaatsgevonden naar VGW. De taskforce vond zelf dat zij goede stappen had gemaakt en goede initiatieven genomen, bijvoorbeeld eerste stappen rondom het opzetten van een kennisclub of expertgroep. De bedoeling was dat allerlei disciplines hierin plaatsnamen, zodat bij lastige dossiers men met vragen terecht kon bij deze groep experts. Een ander idee was om langdurig zieken zelf met elkaar om tafel te zetten en gebruik te maken van hun ervaringen en expertise. Maar door de opheffing van de taskforce was er te weinig tijd om dit

volledig op te zetten en zijn dit soort initiatieven niet meer doorontwikkeld of overgedragen naar VGW in hun beleving. Het lid van het landelijk team VGW geeft aan dat er wel gekeken is naar de ideeën en initiatieven, die de taskforce had opgezet, en deze waar mogelijk zijn overgenomen, maar dat dit soms lastig was omdat er weinig op papier stond.

Hoewel de taskforce was opgericht voor een periode van drie jaar, heeft deze slechts iets meer dan een jaar bestaan en is daarna opgegaan in VGW. De samenwerking tussen de taskforce en VGW is moeizaam verlopen. Dit heeft mogelijk te maken met de organisatorische opzet: beiden zijn vrijwel tegelijk apart van elkaar opgestart met hetzelfde doel, maar vanuit een andere denkrichting waardoor er rol- en taakonduidelijkheid ontstond. Tevens bestaat er een verschil van inzicht over de mate waarin er overdracht heeft plaatsgevonden toen de taskforce stopte: de ex-taskforceleden zijn van mening dat VGW hun ideeën en initiatieven niet heeft overgenomen, terwijl het lid van het landelijk VGW-team aangeeft dat hier wel naar is gekeken.

2.2 Invoering verzuimsysteem en invoeren re-integratiebeleid

Het tweede actiepunt uit de brief van Minister Opstelten is het invoeren van een verzuimsysteem dat de leidinggevende ondersteunt met registratie en eenvoudige dossiervorming en de leidinggevende helpt bij het tijdig en kwalitatief goed begeleiden door een ingebouwde workflow. Daarnaast zal er een landelijk re-integratiebeleid worden ontwikkeld en ingevoerd.

Verzuimsysteem, registratie verzuim en sociaal-medische begeleiding vanuit de lijn

Zowel leidinggevenden als medewerkers hebben een rol in de registratie van ziek- en herstelmeldingen. Uit de interne memo 'Duiding ziekteverzuim' uit 2016 blijkt dat de medewerker tot dan toe de enige is die zichzelf hersteld kan melden. Dit was niet bij iedereen bekend. Ook bleek uit managementrapportages dat medio 2015 een derde van alle leidinggevenden niet in het verzuimsysteem had ingelogd. Leidinggeven gaven aan het verzuimregistratiesysteem als een administratieve lastenverzwaring te ervaren. Daarom is door VGW/PDC gewerkt aan een voorstel om deze lastenverzwaring te verminderen. Er is besloten om met betrekking tot het verzuimregistratiesysteem verschillende maatregelen te treffen om het systeem meer gebruiksvriendelijk te maken en zo bij te kunnen dragen aan de administratieve lastenverlichting van de leidinggevenden. Besloten is om, naast medewerkers, ook de leidinggevende te autoriseren voor de herstelmelding van de medewerker. Ook is besloten dat de teamchef één of meerdere operationeel experts mag autoriseren voor het verzuimregistratiesysteem. De teamchef blijft hierbij eindverantwoordelijk voor de verzuimdossiers.

In december 2017 is door een interne auditcommissie een audit uitgevoerd (auditrapport Langdurig Verzuim). In deze audit is ook gekeken naar het verzuimsysteem. Hierbij moet echter wel worden opgetekend dat niet geheel duidelijk is op hoeveel interviews de bevindingen zijn gebaseerd en met wie is gesproken. Uit deze interne audit blijkt dat:

- › er onvoldoende adequate stuurinformatie is, bijvoorbeeld over oorzaken van verzuim en indicatoren met een voorspellende waarde (zoals verzuimfrequentie);
- › het verzuimsysteem 'VerzuimXpert' een workflow-managementsysteem is dat de leidinggevenden (en operationeel experts) moet ondersteunen bij verzuimbegeleiding. Zo krijgt de leidinggevende een melding als er een activiteit moet plaatsvinden conform de eisen van de Wet verbetering poortwachter. VerzuimXpert behoeft echter wel enige uitleg voordat er goed mee gewerkt kan worden. Maar ook met deze uitleg vinden diverse leidinggevenden het systeem nog steeds onvoldoende gebruiksvriendelijk.

Ook uit de Factsheet van de Stuurgroep verzuim uit 2016 bleek al dat de leidinggevenden VerzuimXpert als onoverzichtelijk ervoeren, hetgeen niet uitnodigt om er actief mee aan de slag te gaan.

Het verzuimvolgsysteem lijkt nog ruimte voor verbetering te bieden waar het gaat om gebruikersvriendelijke ondersteuning van de leidinggevende of zijn of haar vervanger bij de verzuimbegeleiding. Een verdiepingsslag is nodig om te achterhalen waar deze gebruikersonvriendelijkheid met name in ligt en waar leidinggevenden ondersteuning nodig hebben.

Eenduidige dossiervorming en invoeren re-integratiebeleid

Het verzuimsysteem zou mede moeten leiden tot een eenduidige dossiervorming dat werkherleving zou ondersteunen. Ook Van der Steur geeft in zijn brief aan dat met behulp van het verzuim(volg)systeem de verzuimdossiers 'op orde', oftewel 'poortwachterproof' zouden moeten worden gemaakt. In de cao 2015-2017 werd afgesproken dat eind 2017 minimaal 80% van de verzuimdossiers voldoet aan de Wet verbetering poortwachter. Het gaat hierbij om een kwantitatieve beoordeling: zijn alle benodigde documenten zoals een probleemanalyse, plan van aanpak, 42 weeksmelding, 1^e jaars evaluatie en bijstellingen aanwezig? Op basis van het dashboard VGW heeft de politie dit gehaald: in januari 2018 bleek volgens dit dashboard 83% van de verzuimdossiers 'poortwachterproof'. Dit percentage is bepaald op basis van aanwezigheid in VerzuimXpert van de benodigde documenten. Het gaat dus, zoals ook afgesproken met Minister Van der Steur, alleen om een kwantitatieve analyse en geen beoordeling op kwaliteit van de dossiers.

In hun onderzoek hebben Falke & Verbaan (2018) ook verzuimdossiers bekeken en deze wel kwalitatief beoordeeld. Hoewel maar 15 dossiers zijn bekeken, komt uit dit onderzoek naar voren dat er nog een flinke kwalitatieve verbetering te slaan is. Zo was soms de leidinggevende helemaal niet in beeld en voerde de arbeidsdeskundige de verzuimtaken van de leidinggevende uit, waren er geen contactmomenten of gespreksverslagen opgenomen in het verzuim-volg dossier of bevatten dossiers medische informatie.

Ondanks dat dit slechts een beperkt aantal dossiers is, maken deze onderzoekservaringen wel duidelijk dat er een groot verschil kan bestaan tussen dossiers die kwantitatief op orde zijn en kwalitatief goede dossiers.

Het re-integratiebeleid bij de Nationale Politie in de vorm van het 'Beleidskader Inzetbaarheid' en het 'Handboek Inzetbaarheid' is recent onderwerp geweest van een uitgebreid onderzoek door Falke & Verbaan (Falke & Verbaan, 2018). De onderstaande paragrafen zijn voor een belangrijk deel op hun conclusies gebaseerd. TNO oordeelt na kennis te hebben genomen van hun onderzoeksrapport dat dit een zeer degelijk en goed onderbouwd rapport is.

Falke & Verbaan concluderen dat het beleid en handboek nog niet zorgvuldig en eenduidig geïmplementeerd zijn, pas als dit is gebeurd kan er iets gezegd worden over de werkbaarheid en haalbaarheid ervan.

Uit het onderzoek komt *niet* naar voren dat de korpsleiding het beleid volledig heeft omarmd en vasthoudt aan de ingezette koers, hetgeen een voorwaarde is voor een succesvolle implementatie van het beleid.

Binnen de Nationale Politie lijken goed werkgeverschap en gezamenlijke verantwoordelijkheid waar het re-integratiekandidaten betreft, niet voor iedereen vanzelfsprekend.

Een zorgvuldige implementatie van dit beleid ontbrak. Het beleid, de achterliggende visie en vooral de bedoeling van het beleid zijn binnen de organisatie niet of onvoldoende bekend. De aanpak van verzuim binnen de Nationale Politie lijkt niet de hoogste prioriteit te hebben.

De insteek van het beleid, de gedragsmatige visie, moet tussen de regels door worden gelezen. Het gevolg daarvan is dat in de praktijk door de verschillende actoren verschillende uitgangspunten worden gehanteerd: de focus op klachten (medisch model) en de arbeidsomstandigheden (belasting-belastbaarheidsmodel) en de focus op het keuzegedrag (de gedragsmatige visie) zijn hiervan het logische gevolg. Het gedragsmodel wordt in de praktijk echter het minst toegepast. Dit lijkt een gevolg te zijn van de manier waarop het beleid in 2016 is geïmplementeerd: een eenduidige en zorgvuldige implementatie van het Beleidskader Inzetbaarheid en Re-integratie ontbrak.

Het nieuwe beleidskader betekent een cultuuromslag: van verzuim vanuit klachten en belasting verklaren naar verzuim is (keuze)gedrag van medewerkers en leidinggevenden. Ook de formulieren die in het verzuimdossier gebruikt worden lijken volgens Falke & Verbaan uit te gaan van alleen het medische en het belastbaarheidsmodel en niet het gedragsmodel. De koers die is ingezet met het vaststellen van het Beleidskader Inzetbaarheid en Re-integratie wordt bovendien door verschillende functionarissen op sleutelposities binnen de organisatie met enige regelmaat in twijfel getrokken.

De druk binnen de Nationale Politie in de lijn om het verzuim te reduceren is volgens Falke & Verbaan (2018) minimaal. Er zijn geen duidelijke "harde" consequenties voor het niet behalen van doelstellingen/targets, en daarbij lijkt een goede medische verklaring of een verwijzing naar de werkbelasting veelal een legitimatie te zijn voor een hoger verzuim. Bovendien wordt ongewenst (verzuim)gedrag en/of disfunctioneren dat tot verzuim leidt, vaak 'getolereerd'. Ook zijn de financiële gevolgen van loonsancties op de werkvloer niet voelbaar.

In de praktijk worden taken op het gebied van verzuimbegeleiding, zoals het frequent verzuimgesprek, door teamchefs regelmatig uitbesteed aan operationeel experts (Falke & Verbaan, 2018). Zij zijn niet meegenomen in de visie op verzuim en dientengevolge worden deze gesprekken niet effectief gevoerd; de medische verklaring vormt dan veelal de legitimatie voor het verzuim. Daarbij speelt een rol dat de operationeel expert de collega of niet aanspreekt, omdat zij intensief moeten samenwerken, of het accent ligt op de waarheidsvinding in plaats van samen te onderzoeken wat de achterliggende reden is voor het verzuim en waar en hoe de balans met de functie kan worden hersteld. De samenwerking tussen de teamchefs en de operationeel experts is van cruciaal belang in de verzuimbegeleiding, waarbij operationeel experts een belangrijke rol spelen in het oppikken van signalen van individuele medewerkers ten aanzien van inzetbaarheid, die kunnen uitmonden in verzuim. Overigens zijn ook medewerkers zelf niet meegenomen of bekend met het beleidskader. Daarbij komt dat, als medewerkers zelf het initiatief nemen ten aanzien van werkhervatting of uitbreiding in taken en/of uren, deze initiatieven niet altijd worden opgemerkt en/of gehonoreerd.

De rol van de bedrijfsarts is helder omschreven maar wordt in de praktijk verschillend ingevuld. Niet alle bedrijfsartsen werken conform het gedragsmodel en binnen de eenheden is niet iedere bedrijfsarts de adviseur van de leidinggevende. Bedrijfsartsen blijken niet of nauwelijks contact te hebben met de teamchefs/leidinggevenden. Slechts een enkeling geeft aan regelmatig te kunnen afstemmen (Falke & Verbaan, 2018).

Met de invoering van het beleidskader kan niet alle organisatiestress worden opgelost (Falke & Verbaan, 2018). Door verschillende geïnterviewden in het onderzoek van Falke & Verbaan (2018) is aangegeven dat voor een deel van de medewerkers geldt dat zij zijn herplaatst in een functie die als 'mismatch' wordt ervaren. Ten aanzien van de gevormde basisteams komt naar voren dat 'de formatie op papier, vanwege detacheringen, een heel ander beeld geeft dan de werkelijke formatie'. Het gevolg is dat er regelmatig een onderbezetting is en een ver-

hoogde ervaren werkdruk voor de overige medewerkers. De reorganisatie blijkt voorts gevolgen te hebben voor de 'dagelijkse' aansturing van medewerkers door operationeel experts: er wordt minder met de 'eigen' medewerkers samengewerkt dan voorheen het geval was. In de directe aansturing vallen signalen van disbalans en (verzuim)gedrag van medewerkers daarvoor minder op. Bij de medewerkers kan het gevoel eerder ontstaan 'gemist te kunnen worden'. Daarnaast wordt een aantal andere zaken genoemd die een rol bij de ontwikkeling van het verzuim kunnen spelen: 'het vak stelt hoge eisen aan de inzetbaarheid van de medewerkers' in combinatie met de 'ontgroening en vergrijzing' binnen de Nationale Politie. Het resultaat is samenvattend: minder medewerkers zullen hetzelfde werk moeten doen.

Uit het intern uitgevoerde audit rapport van de politie zelf (2017) klinkt een aantal bevestigingen van hetgeen door Falke & Verbaan wordt geconstateerd. Zo concluderen zij dat:

- › de verantwoordelijkheid en urgentie voor het terugdringen van het langdurig verzuim door alle actoren worden ervaren. De dienst HRM/VGW staat via de VGW-organisatie in verbinding met de eenheden en neemt relatief vaak het initiatief voor (extra) maatregelen;
- › de dienst HRM/VGW neemt vanuit de urgentie voor het terugdringen van het langdurig verzuim meer verantwoordelijkheid voor het terugdringen van het verzuim dan vanuit de ondersteunende rol mag worden verwacht. Daarbij is de lijn (als geheel) nog onvoldoende aan zet voor het aangeven van de ondersteuningsbehoefte. Daarmee verschuiven rollen en verantwoordelijkheden in de praktijk (onbedoeld maar ook ongewenst);
- › regie, vanuit één sturingslijn, ontbreekt nog. Sturing op langdurig verzuim vindt plaats zowel vanuit de dienst en directie HRM als vanuit de lijn (leidinggevend) waar de eindverantwoordelijkheid voor verzuimbegeleiding formeel ligt. Mede hierdoor wordt nog onvoldoende gekeken naar enerzijds de relatie tussen visie en beleid en de te nemen maatregelen en anderzijds de samenhang en afhankelijkheden tussen de maatregelen onderling;
- › anders dan een dalend of stijgend verzuimcijfer is er verder geen zicht op de effectiviteit van de maatregelen. Het is veelal niet mogelijk het effect van één maatregel vast te stellen gezien de complexiteit en veelheid van factoren en andere maatregelen die hierin meespelen. Inzicht in de mogelijke oorzaken van verzuim en effectiviteit van maatregelen zou het mogelijk maken om gericht te sturen op het verzuim;
- › de rollen, verantwoordelijkheden en taken van de nieuwe VGW organisatie zijn op punten nog onvoldoende gedefinieerd, bovendien zijn niet alle rollen benoemd;
- › de sturing op verzuim vindt vanuit verschillende actoren plaats en richt zich grotendeels op de resultaten (hoogte van het verzuim) waarbij ook naar trends en lengte van verzuim wordt gekeken. Er wordt nog zeer beperkt gestuurd op andere, achterliggende (organisatorische) oorzaken van het verzuim en de effectiviteit van maatregelen;
- › de gewenste beweging van reactief naar preventief wordt nog onvoldoende ervaren en ondersteund;
- › het re-integreren en herplaatsen van medewerkers leiden in de praktijk tot praktische bezwaren, mede doordat het LFNP (als basis) een breder scala aan mogelijkheden laat zien dan in de praktijk ingevuld kan worden op basis van kennis, kunde en beschikbaarheid;
- › leidinggevend zijn zich bewust van hun verantwoordelijkheid voor het verzuim. De wijze waarop de organisatie invulling wil geven aan het eigen-regiemodel wordt steeds meer duidelijk en bekend bij leidinggevend. Leidinggevend en VGW ervaren deze warme zakelijkheid overwegend als positief en effectief, al constateren zij ook nog een aantal belemmeringen;
- › de gedeconcentreerde VGW-medewerkers ondersteunen de leidinggevend met hun expertise. Hierin heeft de arbeidsdeskundige een coördinerende rol. Binnen de eenheden

zijn trainingen georganiseerd voor leidinggevenden op het gebied van verzuimbegeleiding;

- › er is beperkt handelingsruimte voor de leidinggevende om tijdig tot afspraken te komen bij langdurig verzuim, ook als de medewerker hieraan mee wil werken. Interne regelgeving, rechtspositie maar ook de cultuur binnen de organisatie waarbij men moet wennen aan een meer zakelijke opstelling worden bij deze casussen regelmatig als onnodig vertragend ervaren;
- › de kwaliteit en kwantiteit van de arbeidsdeskundigen zijn nog niet op het gewenste niveau. Een significant deel van de formatie wordt ingevuld vanuit herplaatsing. Deze medewerkers volgen de opleiding en doen praktijkervaring op. Leidinggevenden ervaren deze verschillen tussen medewerkers en ervaren in deze gevallen de ondersteuning als ontoereikend, zeker als ze zelf nog groeiende zijn in hun rol;
- › er is op diverse plekken nog sprake van een tekort aan bedrijfsartsen. Hierdoor zijn wachttijden langer en ontstaat vertraging bij de feitelijke verzuimbegeleiding. Cruciaal voor de verzuimbegeleiding is het advies van de bedrijfsarts, een aantal bedrijfsartsen hanteert hiervoor nog niet het eigen-regiemodel;
- › met het delegeren van HR-taken ontstaat ook de noodzaak de operationeel experts te professionaliseren (trainingen) en te ondersteunen vanuit VGW, vooral door arbeidsdeskundigen, bij de verzuimbegeleiding. De ondersteuning door VGW aan deze groep is echter niet meegenomen in de capaciteit van de arbeidsdeskundigen, waardoor ondersteuning en begeleiding onder druk staan.

Uit het Factsheet van de Stuurgroep Verzuim komt tevens dat:

- › in toenemende mate de Korpsleiding zelf denkt dat de politie zich minder op de symptomen en meer op het onderliggende fenomeen moet richten: kwaliteit aansturing en leiderschap;
- › er niet tot weinig is geïnvesteerd in het meenemen van medewerkers in de omslag die wordt gevraagd van de (verzuim)cultuur;
- › het nemen van de verantwoordelijkheid voor de eigen inzetbaarheid door werknemers nog niet vanzelfsprekend is;
- › VGW-experts nog niet allemaal werken volgens de gekozen visie VGW;
- › nog niet alle arbeidsdeskundigen en bedrijfsartsen de juiste deskundigheid hebben om te kunnen werken volgens het eigen regiemodel;
- › het afhechten van langdurige dossiers een moeizaam proces blijft; er is behoefte aan meer leidraden hoe hiermee om te gaan en meer daadkracht in de lijn om verzuimtrajecten af te ronden;
- › er behoefte is aan rust en ruimte om de gekozen maatregelen ook goed in te kunnen voeren en te kunnen monitoren. Ten gevolge van de gevoelde urgentie om het verzuim te laten afnemen, worden steeds nieuwe maatregelen verzonnen, zonder de samenhang met eerdere maatregelen te zien of te toetsen wat het effect van genomen maatregelen is.

Bovenstaande laat zien dat het huidige beleid op het gebied van verzuim en re-integratie nog onvoldoende geïmplementeerd is en onvoldoende tot uiting komt in de verzuimbegeleiding en re-integratie.

2.3 Coaching en ondersteuning van leidinggevenden

Coaching van leidinggevenden door arbeidsdeskundigen

Het gevraagd en ongevraagd coachen van leidinggevenden door arbeidsdeskundigen is ook één van de beloftes die destijds in de brief van Minister Opstelten is gedaan.

In het onderzoek van Falke & Verbaan (2018) wordt ook de coaching van leidinggevenden door arbeidsdeskundigen besproken. Bij de arbeidsdeskundigen is nog geen eenduidig gedrag waarneembaar als coach en adviseur van de teamchefs. Hierin speelt wellicht een rol dat circa de helft van de arbeidsdeskundigen deze functie heeft sinds de reorganisatie. Mogelijk zijn niet alle arbeidsdeskundigen geschikt voor de coachingsrol, namelijk het adviseren en coachen van de teamchefs. Daarnaast zijn arbeidsdeskundigen opgeleid in het belasting-belastbaarheidsmodel (en dus niet in het gedragsmodel), waardoor in de verzuimbegeleiding makkelijk een mengvorm kan ontstaan in de aanpak die per definitie verzuimverlengend is. Ook in de interviews komen de kennis en kunde van de arbeidsdeskundigen terug. Een groot deel van de arbeidsdeskundigen die nu werkzaam zijn bij de politie is ingestroomd in deze functie vanuit het herplaatsingsbeleid. Zij werkten voorheen als onder meer HR-adviseur en zijn bij de reorganisatie ingedeeld als arbeidsdeskundige. Zij hebben daarom in de afgelopen periode een opleiding gevolgd tot arbeidsdeskundige. Dit heeft tot gevolg dat een groot deel van de arbeidsdeskundigen nog zelf in opleiding was en geen ervaring had in deze rol, terwijl ze tegelijkertijd de leidinggevenden moesten begeleiden en coachen in hun nieuwe rol.

De stijlen van leidinggeven binnen de Nationale Politie en, in het verlengde hiervan, de sociale veiligheid, vormen een aandachtspunt. Niet alle teamchefs hebben affiniteit met de zogenaamde 'p-taken' (personele taken). In het verleden blijkt deze competentie geen selectiecriteria te zijn geweest voor de uitoefening van de functie. Hierdoor kunnen nu in de praktijk 'verschillende soorten' teamchefs worden onderscheiden. Niet alle teamchefs lijken in staat tot 'warme zakelijkheid'; een basishouding die gewenst is om de dialoog met de medewerker te voeren. Wat volgens Falke & Verbaan (2018) in de praktijk zichtbaar is, is de stijl 'helpen en meehuilen'. Als het geduld op is, verandert de leidinggevende zijn of haar stijl in 'verander of verdwijn' (onder andere waarheidsvinding; "is deze medewerker echt ziek?"). Wat de gevolgen zijn als een teamchef niet beschikt over de gewenste competenties is niet duidelijk. Nu lijkt de verklaring 'zijn hart ligt bij de operatie' ook de legitimatie.

Falke & Verbaan adviseren dat de rol van de arbeidsdeskundige in het verzuimproces heroverwogen wordt. Er dient gekeken te worden naar de toegevoegde waarde van alle handelingen die nu worden uitgevoerd. De overweging kan hier worden meegegeven om de arbeidsdeskundige anders te positioneren en middels coaching 'on the job' de teamchef te adviseren. Hierbij moet worden aangetekend dat het de vraag is of alle arbeidsdeskundigen hiertoe wel in staat zijn, gezien hun korte ervaring in hun nieuwe functie. Bovendien zijn ook deze arbeidsdeskundigen niet geselecteerd op hun competenties maar zijn zij werkzaam in deze functie vanwege de herplaatsingen van de reorganisatie.

Uit de interviews van Falke & Verbaan blijkt tegelijkertijd wel dat arbeidsdeskundigen hun rol actief oppakken: het monitoren van dossiers, het aanwezig zijn bij de gesprekken na een half jaar verzuim en de medewerker de Wet verbetering poortwachter uitleggen en het vertalen van het advies van de bedrijfsarts. Ook teamchefs geven aan de inzet van arbeidsdeskundigen positief te waarderen: een vast en duidelijk aanspreekpunt, een sparringpartner voor lopende casuïstiek, de vertaling van het advies van de bedrijfsarts, ondersteuning bij gesprekken en de monitoring van dossiers.

Uit het interne auditrapport (2017), waarvan onduidelijk is hoeveel mensen en wie allemaal zijn geïnterviewd, blijkt bovendien dat:

- › er maar beperkt mogelijkheden zijn voor leidinggevendenden om een langdurig verzuimdossier af te ronden. De beperkingen worden ervaren in externe en interne regelgeving en een cultuur waarbij men nog moet wennen aan een meer zakelijke opstelling. Het niet kunnen afronden van dossiers werkt daarnaast veelal niet in het belang van medewerker;
- › de leidinggevende verantwoordelijk is voor de (langdurig) verzuimbegeleiding, maar hierin nog de specifieke expertise en ervaring mist;
- › daarnaast hebben de arbeidsdeskundigen in de bezochte eenheden verzuimtrainingen georganiseerd voor leidinggevendenden. Zij geven aan dat er geen landelijke (uniforme) training beschikbaar is maar dat ze op eigen initiatief een training voor de eigen eenheid hebben ontwikkeld, waaraan leidinggevendenden op basis van vrijwilligheid konden meedoen. In de praktijk betekent dit een wisselende opkomst. Geïnterviewden geven aan dat de trainingen nog onvoldoende ingaan op de specifieke wensen van de deelnemers aan de trainingen. In een enkele eenheid organiseert een arbeidsdeskundige zelf verzuimtrainingen op een specifiek onderwerp (zoals gespreksvaardigheden). Echter, ook een dergelijke training blijft generiek en zal voor de ene leidinggevende voldoende zijn en voor de andere niet, afhankelijk van de specifieke kennis en ervaring van die leidinggevende;
- › daarnaast geven leidinggevendenden over het algemeen aan de begeleiding van medewerkers met langdurig verzuim als te complex te ervaren, zij hebben onvoldoende kennis en ervaring met de mogelijkheden en onmogelijkheden, en leunen sterk op de begeleiding door de arbeidsdeskundigen en HR-adviseur;
- › er is verschil in affiniteit die leidinggevendenden hebben voor HR-taken, en verzuimbegeleiding in het bijzonder. Bij de reorganisatie hadden de toenmalige teamchefs de perceptie dat de rol van teamchef in de nieuwe organisatie een overwegend operationele rol zou zijn. Medewerkers hebben vanuit dit perspectief op de plaats gesolliciteerd en (aangegeven werd dat) bij de selectie van nieuwe leidinggevendenden is ook gekeken naar deze operationele competenties. Voor een aantal leidinggevendenden werd pas op een later moment duidelijk dat HR-taken een belangrijk onderdeel zouden zijn van hun functie. Voor de operationeel experts (die taken van de teamchefs overnemen) geldt eveneens dat deze niet in eerste instantie zijn geselecteerd op de uitvoering van HR-taken. In de praktijk uit zich dit doordat, door operationele prioriteiten, de HR-taken onder druk komen te staan, of juist deze leidinggevendenden de HR-taken volledig delegeren aan de operationeel experts, zonder voldoende regie/ondersteuning. Dit punt komt ook duidelijk naar voren in de interviews.

Daarnaast geeft het auditrapport aan dat de leidinggevende formeel maar heel beperkt informatie over de reden en oorzaak van het verzuim heeft, waardoor het voor de leidinggevende lastig is hierop te handelen. Deze conclusie uit het auditrapport laat zien hoe het nieuwe beleidskader en de cultuurverandering nog niet goed zijn geland in de organisatie. Vanuit privacywetgeving mag een leidinggevende immers helemaal geen informatie hebben over reden en oorzaak van verzuim. Bovendien heeft een leidinggevende deze informatie ook niet nodig. Dit voorbeeld laat goed zien hoe nog gedacht wordt vanuit het medische model in plaats van het gedragsmodel.

Uit de managementrapportage van de Backoffice Casemanagement¹ blijkt tevens dat de arbeidsdeskundigen van VGW vanuit deze Backoffice leidinggevend ondersteunen. Zo ontstaat bij de arbeidsdeskundigen van het VGW-team meer ruimte om de leidinggevende te ondersteunen bij de regierol op verzuim.

Uit de Factsheet van de Stuurgroep verzuim blijkt eveneens dat:

- › de werkdruk van de teamchef als hoog wordt ervaren. Verzuimbegeleiding wordt gezien als een noodzakelijk kwaad wat erbij komt. Leidinggevend voelen zich niet altijd voldoende toegerust om langlopende, complexe verzuimdossiers te beïnvloeden;
- › zittende leidinggevend bezitten niet allemaal de juiste competenties om de p-zorgtaken goed uit te kunnen voeren. Vooral verzuimbegeleiding vraagt specifieke aandacht en kennis;
- › leiding voelt nog te weinig echt goede ondersteuning. Vooral versnippering van deskundigheid bij adviseurs wordt als lastig ervaren.

Leiderschapsopleiding

In de opleiding voor leidinggevende wordt aandacht besteed aan verzuimbegeleiding en re-integratie. In deze paragraaf wordt hier eerst iets over gezegd op basis van de deskresearch en vervolgens op basis van interviews met twee leidinggevend die recent de Master Tactisch Leidinggeven (MTL) of de Leergang Operationele Sturing (LOS) hebben gevolgd waarin verzuimbegeleiding en re-integratie een onderdeel is.

Uit het document 'Duiding ziekteverzuim' van de politie blijkt dat in november 2015 twee nieuwe leiderschapsleergangen als pilot zijn gestart: de Leergang Operationele Sturing (LOS) voor aankomend operationeel experts en de Master Tactisch Leidinggeven (MTL) voor aankomend teamchefs. Hiermee is de doelstelling die met de minister is afgesproken gerealiseerd (aangepast curriculum politieacademie was beoogd gereed te zijn in 2016). De leergangen zijn geleidelijk uitgerold. Ons is onbekend hoeveel deelnemers tot nu toe hebben deelgenomen aan deze nieuwe opleidingen.

In het curriculum voor de aankomende teamchefs wordt aandacht voor verzuimbegeleiding expliciet benoemd. Teamchefs gaan actief met dossiers aan het werk zoals hierboven aangegeven. Daarnaast komt ook het goede gesprek (vaardigheden) aan de orde. Tevens wordt aandacht besteed aan achtergrondkennis over verzuim en het betrekken van expertise (onder andere arbeidsdeskundigen). Tot slot komen andere elementen aan bod: niet iedereen die ziek is verzuimt en niet iedereen die ziek is valt onder langdurig verzuim. De teamchef wordt tijdens de opleiding gestimuleerd om signalen/gedrag van medewerkers onbevooroordeeld te bespreken. Dit gaat niet alleen over verzuim, maar breder over 'hoe zit iemand in zijn vel' en wat kan de leidinggevende doen (faciliteren) om over voor de taakstelling gekwalificeerd, weerbaar en gemotiveerd, veilig en gezond personeel in de juiste aantallen te beschikken.

Na het volgen van de lessen en het bestuderen van de theorie zou een leidinggevende in staat moeten zijn om:

- › verzuim in een bredere context te plaatsen van Duurzame Inzetbaarheid;
- › verzuimdossiers conform regelgeving op te pakken;
- › tools toe te passen bij het komen tot resultaatafspraken met je medewerkers. Ook bij frictie (disfunctioneren, stress, demotivatie).

¹ Naar aanleiding van de resultaten van verdiepende verzuimanalyses heeft de korpsleiding opdracht gegeven een aantal betekenisvolle interventies uit te werken. De Backoffice Casemanagement is opgericht als één van de betekenisvolle interventies

In het programma van de opleiding is ruimte voor intervisie en komen verschillende sprekers langs op het gebied van verzuim en re-integratie. Onderwerpen die aan bod komen zijn de belasting die politiewerk oplevert, de verzuimbegeleiding conform de Wet verbetering poortwachter, de rol van de bedrijfsarts en de juridische en financiële aspecten van verzuim en het denkraam inzetbaarheid.

Interviews met leidinggevenden die recent zo'n training hebben gedaan

Er hebben twee interviews plaatsgevonden, elk met één leidinggevende die recent had deelgenomen aan één van de twee nieuwe leiderschapsopleidingen, waarin ook uitgebreid aandacht is geschonken aan de sociaal-medische begeleiding van verzuimende medewerkers en het maken van re-integratieplannen. De geïnterviewden waren beiden teamchefs bij HRM. Zij vinden het jammer dat er geen teamchef van een 'blauw team' gesproken is. Volgens hen lijkt het namelijk uit te maken waar je teamchef/leidinggevende bent. In 'blauwe teams' is het resultaat op straat belangrijk. Bij de stafdiensten zoekt men leidinggevenden die aandacht hebben voor het personeel en wordt de leidinggevende aangestuurd op een mensgerichte benadering, met focus op 'softskills'. Dit zou bij 'blauwe teams' minder zijn volgens de geïnterviewden.

De twee geïnterviewden zijn van mening dat de politie (nog) niet echt een 'lerende organisatie' is. Zo geven zij aan dat er weinig wordt gereflecteerd, teams weinig bij elkaar zitten om bijvoorbeeld dilemma's met elkaar te bespreken, er te weinig rekening gehouden wordt met de context (succesvolle aanpakken worden teveel letterlijk gekopieerd en geplakt in plaats van te kijken hoe het succesvol toe te passen in de nieuwe context). Tevens zitten de leidinggevenden (en medewerkers) daarentegen 'in het oordeel' in plaats van het erover hebben wat wel of niet werkt. De opleiding besteedt daar ook aandacht aan met bijvoorbeeld tools als 'blauw vakmanschap'.

Tijdens de verzuimmodule werden de cursisten eerst meegenomen in de visie van VGW: waar gaan we naartoe als politie zijnde, en hoe positioneert VGW zich ten aanzien van verzuim en duurzame inzetbaarheid. Vervolgens werd gewerkt aan bewustzijn aan de hand van praktijkvoorbeelden en casuïstiek. Centraal stonden oefeningen als het aan de slag gaan met verzuimdossiers, bekijken van (verzuim)trends in je team, bespreken wat je kunt doen, wat voor ondersteuning je nodig hebt, hoe je verzuim kunt terugdringen of op peil houden. Ook komen thema's aan bod als het investeren in de vertrouwensbasis met je medewerkers, transparant communiceren, grenzen trekken en negatief gedrag (bijvoorbeeld pesten) niet accepteren. 'Het goede gesprek' kunnen voeren met de medewerkers is erg belangrijk.

In de interviews wordt aangegeven dat er eigenlijk een verkeerde prikkel wordt gegeven aan leidinggevenden: als het niet goed gaat, krijgen de leidinggevenden opleidingen en als het heel goed gaat, is dat minder vaak mogelijk. Dat is eigenlijk de verkeerde prikkel.

De opleiding (2 dagen per 2 weken op een externe locatie gedurende 2 jaar) als geheel wordt als heel waardevol en zeer intensief beoordeeld. Eén van de geïnterviewden gaf aan zelf weliswaar de basisstappen van de Wet verbetering poortwachter te kennen, maar dat medestudenten (waaronder ook veel 'blauwe' leidinggevenden) erg enthousiast waren en noemde het één van de beste modules en op praktisch gebied erg leerzaam. Voor de medestudenten was het eigen-regiemodel een echte eyeopener. Vroeger werd iedereen doorverwezen naar de bedrijfsarts. Dat dit nu anders is, werd echt als revolutionair ontvangen. In één van de interviews werd aangegeven dat de grootste winst in de afgelopen jaren in de leiderschapsopleiding zit.

Eén van de geïnterviewden gaf aan dat de medestudenten verzuim nog steeds beschouwen als iets dat je *snel* moet oplossen. Leidinggevenden besteden verzuimbegeleiding ook liever

uit. Teamchefs realiseren zich wel steeds meer dat verzuimbegeleiding niet alleen tot hún takenpakket behoort, maar dat ook de teamcoördinator via 'de operatie' hier invloed op kan uitoefenen.

Er is nog veel winst te behalen in de coaching en ondersteuning van leidinggevendenden door de arbeidsdeskundigen. Leidinggevendenden zijn erg tevreden met de ondersteuning door arbeidsdeskundigen, maar mogelijk moet de rol van de arbeidsdeskundige in dit proces worden heroverwogen gezien de rolonduidelijkheid en rolonvastigheid van zowel de leidinggevende als de arbeidsdeskundige. Veel leidinggevendenden zien bovendien ook niet zoveel in een rol voor hen als leidinggevendenden in de begeleiding van verzuim, daarvoor hebben ze destijds niet op deze baan gesolliciteerd. De verschillen in stijl van leidinggeven en met name ten aanzien van het p-beleid zijn groot. De verzuimmodule in de leiderschapstrainingen wordt zeer goed gewaardeerd en is daarmee een grote aanwinst. Mogelijk kan een dergelijke module ook ontwikkeld worden voor de zittende teamchefs om hen zo meer mee te nemen in het nieuwe gedragsmodel.

2.4 Kennis- en expertisecentrum oprichten in samenwerking met het UWV

De helft van de loonsancties die de Nationale Politie ontvangt, is op basis van administratieve gronden. Hierover is toegezegd dat er een expertisecentrum zou komen dat in nauw overleg met het UWV probeert het aantal loonsancties te laten afnemen. In de verschillende stukken uit de deskresearch komt de oprichting van een dergelijk expertisecentrum niet expliciet ter sprake. Wel is er informatie te vinden over bijvoorbeeld beleid rondom loonsancties en dossiervorming.

In de cao-afspraken 2015-2017 zijn Partijen het er over eens dat de organisatie zich inspant om te voldoen aan de Wet verbetering poortwachter en spreken af dat met ingang van 1 januari 2016 een verbetering van 10%-punt per half jaar zichtbaar moet zijn, totdat een stabiel niveau is gerealiseerd waarbij minimaal 80% van de verzuimdossiers eind 2017 voldoet aan de Wet verbetering poortwachter. In paragraaf 2.2 is al vermeld dat de politie dit heeft gehaald: in januari 2018 bleek 83% van de verzuimdossiers 'poortwachterproof' te zijn.

Volgens Falke & Verbaan kan er (veel) strakker gestuurd worden op het inzetten van spoor 1 en 2, de herplaatsing van individuele medewerkers. Werkzaamheden in het kader van re-integratie moeten door de medewerker en teamchef zelf worden gezocht. Zodra duidelijk is dat het niet meer haalbaar is dat de medewerker kan terugkeren in zijn eigen functie dient men met spoor 1 (en 2) aan de slag te gaan met hulp van de mobiliteitsadviseur. Hier dient gewerkt te worden in lijn met de richtlijnen van UWV. In de praktijk zijn hier 'fricties' tussen de verschillende partijen zichtbaar op het gebied van samenwerking waardoor 'de bal heen en weer gespeeld wordt' met een verzuimverlengend effect (en loonsancties) tot gevolg. Ook zou strak gestuurd moeten worden op de herplaatsing; een doorlooptijd van drie maanden tussen aanmelding en plaatsing - zoals nu in de praktijk voorkomt - is veel te lang. Overkoepelend is het beeld ontstaan dat binnen de Nationale Politie in een veel te geringe mate de gezamenlijke verantwoordelijkheid wordt gevoeld voor 'goed werkgeverschap' en het voorkomen van schadelast (Falke & Verbaan, 2018).

Vanaf augustus 2016 tot februari 2017 is het aantal dossiers dat aan de wettelijk eisen voldoet volgens oordeel van de politie zelf structureel gestegen. Vanaf februari 2017 is vervolgens een daling zichtbaar alvorens de stijging van dossiers die op orde zijn zich weer voortzet. Verder blijkt uit het VGW-dashboard dat vanaf september 2017 voor het eerst is voldaan aan het target van 80% 'poortwachterproof' dossiers.

Uit het rapport van Falke & Verbaan (2018) blijkt tevens dat de Nationale Politie vanaf 2017 de loonsancties op een andere wijze is gaan registreren. Er werden over 2017 circa 14 loonsancties per maand aan de Nationale Politie opgelegd (gemiddeld worden 50 WIA-aanvragen per maand gedaan). Hiervan is de helft (gemiddeld 7,5 per maand) op administratieve gronden. Daarnaast zijn er vanaf januari 2017 tot en met oktober 2017 54 vrijwillige loondoorbetalingen ingezet.

Interviews met lid van landelijk team VGW en met medewerkers van het UWV

Aankankelijk was het de bedoeling dat de taskforce een 'expertisecentrum' zou oprichten (Nationale Politie, 2014). De taskforce is echter voortijds opgeheven. Intussen is het landelijk VGW-team vormgegeven, waarin alle inhoudelijke deskundigen zitten die te maken hebben met verzuim en preventie. Dit landelijk team VGW is nu feitelijk het 'kennis- en expertisecentrum' waarbij met name de korps medisch adviseur en de korps arbeidsdeskundige samenwerken met het UWV.

De politie heeft een eigen accountmanager bij UWV waarmee zij sinds drie jaar regelmatig overleg heeft. Er is geprobeerd een oud-accountmanager te interviewen die inmiddels werkzaam is op een andere functie binnen het UWV, maar dit is helaas niet gelukt in het korte tijdsbestek. Daarom is alleen gesproken met de arbeidsdeskundige en verzekeringsarts van het UWV, die onderdeel zijn van het 'regiekantoor UWV' dat sinds oktober 2017 bestaat.

Dit 'regiekantoor UWV' is specifiek voor de politie (de enige organisatie die dat heeft). Het regiekantoor is gericht op het verzuimproces. Het regiekantoor ontvangt WIA-aanvragen of verzoeken voor herbeoordelingen. Nu komt dat centraal binnen bij UWV regiekantoor en die zetten de aanvragen door naar de desbetreffende regiokantoren die de aanvragen behandelen. Het regiekantoor bewaakt dit proces (in plaats van decentraal). Doel van het regiekantoor is het verzorgen van korte(re) lijnen met UWV en kwaliteitsverbetering van het proces naar de WIA-aanvraag toe. Dit regiekantoor zal na twee jaar worden geëvalueerd. De kwaliteitsverbetering die met het regiekantoor wordt nagestreefd, is in eerste instantie voortgekomen uit het voorkomen van loonsancties. Hoe kan je nu zorgen dat verzekeringsartsen van het UWV beter snappen wat de politie doet? En hoe kunnen politieartsen inzicht krijgen in de totstandkoming van de beoordeling van UWV? In april vinden er workshops plaats samen met UWV (leiding UWV) voor artsen en arbeidsdeskundigen van de politie, waarbij gebruik gemaakt wordt van casuïstiek die heeft geleid tot loonsancties. De korps arbeidsdeskundige en korps medisch adviseur hebben nu veel contact met het UWV. Ze hebben elkaar in maart 2018 twee maal gesproken. Ook is er 4 keer per jaar een accountoverleg. Het contact tussen de verzekeringsgeneeskundige en arbeidsdeskundige van het UWV en de politie is er sinds oktober 2017. Zij geven aan dat het tot nu toe geen structureel overleg is maar meer ad hoc overleg. In januari 2018 is afgestemd waar de behoefte aan samenwerking lag. Geopperd is om 6 dagdelen te gaan samenwerken en gezamenlijk met de artsen, verzuimcoaches en professionals aan de slag te gaan. Doel is om de bedrijfsartsen en arbeidsdeskundigen kwalitatief te ondersteunen en voor te bereiden op wat er van hen verwacht wordt vanaf de 1^e ziekmelding tot de WIA-aanvraag, zodat zij op hun beurt de organisatie kunnen ondersteunen.

Het kennis- en expertisecentrum is vormgegeven met de oprichting van het landelijk team VGW. Sinds drie jaar is er contact met de accountmanager van het UWV. Daarnaast is recent (eind 2017) een regiekantoor UWV opgestart. De contacten rondom dit regiekantoor lijken goed, maar het is eigenlijk nog te vroeg om iets over de effecten van deze samenwerking met het UWV te kunnen zeggen.

3 Hoe wordt binnen de Nationale Politie verzuim gemeten in vergelijking met CBS-registratie?

Aanpak vraag 2

Op de vraag hoe binnen de Nationale Politie verzuim gemeten wordt in vergelijking met de CBS-standaard voor registratie van ziekteverzuim zullen de definities en vooral de rekenwijze van beide naast elkaar worden gelegd. Het CBS publiceert haar rekenwijze op:

<https://www.cbs.nl/nl-nl/onze-dien->

[sten/methoden/onderzoeksomschrijvingen/aanvullende%20onderzoeksbeschrijvingen/berekening-van-verzuim-nvs-standaard-voor-verzuimregistratie-nationale-verzuimstatistiek](https://www.cbs.nl/nl-nl/onze-dien-sten/methoden/onderzoeksomschrijvingen/aanvullende%20onderzoeksbeschrijvingen/berekening-van-verzuim-nvs-standaard-voor-verzuimregistratie-nationale-verzuimstatistiek).

Het gaat vooral om de definitie en berekening van:

- › de verzuimmelding;
- › de verzuimduur, en
- › het verzuimpercentage.

3.1 Vergelijking van meting verzuim binnen de Nationale Politie met die van het CBS

Voor de vergelijking van het verzuim is gebruik gemaakt van de NVS Standaard voor verzuimregistratie (CBS), de registratie ziekteverzuim politiepersoneel en de Beleidsregels bij ziekte 2012.

Tabel 3.1 Vergelijking van het verzuim geregistreerd volgens de NVS-standaard van het CBS en volgens de verzuimregistratie van de Politie

	CBS	Politie (Beleidsregel ziekte en afwezigheidsvormen)	Politie (Wet Registratie Ziekteverzuim politiepersoneel)	Discrepanties	Impact op verzuimpercentage
Definitie ziekteverzuim	Het deel van de arbeidscapaciteit in een bepaalde periode die wegens verzuim verloren is gegaan.		Het deel van de arbeidscapaciteit in een bepaalde periode (per periode van 12 maanden) wegens ziekteverzuim verloren is gegaan.	CBS laat de verslagperiode onbepaald. De politie (2002) stelt standaard een kalenderjaar als verslagperiode.	Bij gelijke periode geen impact op verzuimpercentage
Te werken dagen	Kalenderdagen (365), maximaal 370 dagen verzuim (= maximum van twee jaar)		Kalenderdagen		Geen impact
Aanvangsdatum	De eerste dag waarop iemand zou moeten werken maar verzuimt of verminderd inzetbaar is. Tijdens regulier verlof wordt verzuim ook meegeteld	De eerste werkdag waarop wegens ziekte niet is gewerkt, of het werken tijdens de werktijd is gestaakt. De wachttijd WIA vangt ook aan op een dag met bijzonder buitengewoon verlof zonder behoud van bezoldiging. Tijdens ouderschapsverlof of RPU is de eerste ziektedag de werkdag waarop geen sprake is van ouderschapsverlof of RPU.			Geen impact
Hersteldatum	De eerste dag waarop men weer gaat werken, of de dag dat iemand uit dienst treedt, of de eerste dag dat men in de WIA instroomt. Tijdens verlof wordt herstel ook geregistreerd.	Als laatste arbeidsongeschiktheidsdag wordt aangegeven de werkdag voorafgaand aan de eerste werkdag. Bij zogenaamde eindloopbaanverlof zonder arbeidsplicht, is het verzuimproces niet aan de orde.	De eerste dag waarop de werkzaamheden kunnen worden hervat omdat er geen sprake meer is van verzuim of verminderde inzetbaarheid wegens ziekte of ongeval, of op de dag waarop de aanstelling wordt beëindigd.	In de definitie van de beleidsregel (2012) van politie zit een kleine discrepantie ten opzichte van CBS. Bij CBS worden niet-werkdagen (bijvoorbeeld weekenddagen of parttime dagen) bij verzuim opgeteld; bij de politie (beleidsregel 2002) maken ze geen onderdeel uit van het verzuim. Overigens registreert CBS	Verskil in hersteldatum is minimaal (kan beetje beide kanten op gaan afhankelijk van hoeveel verlof in verzuim zit; maar beter melding kan ook tijdens verlof zijn)

	CBS	Politie (Beleidsregel ziekte en afwezigheidsvormen)	Politie (Wet Registratie Ziekteverzuim politiepersoneel)	Discrepancies	Impact op verzuimpercentage
			Wanneer een ambtenaar in staat is om de werkzaamheden te hervatten, eindigt de registratie van ziekteverzuim. Ook als hij dan nog niet feitelijk zijn werkzaamheden hervat. Bijvoorbeeld omdat hij dan niet is ingeroosterd.	<p>wel herstel tijdens verlof. CBS benoemt bovendien specifiek ook het uit dienst treden of WAO instroom als einddatum.</p> <p>Herstel wordt door het CBS gedefinieerd als de dag dat iemand weer gaat werken, rekening houdend met eventuele parttimedagen waarop iemand niet werkt. De politie (2002) definieert herstel als de dag waarop iemand weer zou kunnen werken, los van of die persoon (bijvoorbeeld vanwege rooster) ook daadwerkelijk aan het werk is die dag.</p>	
Duur van verzuim	<p>Aantal kalenderdagen vanaf de begindatum van het verzuim tot de hersteldatum, met een maximum van twee jaar in verband met WAO.</p> <p>CBS onderscheidt 4 categorieën langverzuim:</p> <p>1: 43-91 dagen 2: 92-182 dagen 3: 183-365 dagen 4: 366-730 dagen (ingevoerd vanaf 2005)</p>	Een medewerker heeft recht op maximaal 104 weken doorbetaling van bezoldiging (= 2 jaar). Bij ziekte veroorzaakt door een dienstongeval of beroepsziekte en "schrijnende gevallen" geldt 100% doorbetaling.	<p>Aantal kalenderdagen vanaf de eerste dag van ziekmelding tot de hersteldatum, over een verslagperiode van één kalenderjaar.</p> <p>De politie onderscheidt 3 categorieën langverzuim:</p> <p>1: 43-91 dagen 2: 92-365 dagen 3: 366 dagen of meer (niet gemaximeerd)</p>	CBS maximeert de verzuimduur op 730 dagen (= 2 jaar in verband met WAO); bij de politie (2002) wordt dit niet gemaximeerd. Wel wordt de doorbetaling van bezoldiging bij de politie (2012) gemaximeerd op 104 weken, tenzij ziekte is veroorzaakt door een dienstongeval of beroepsziekte.	Omdat verzuim van meer dan 2 jaar bij politie wordt meegeteld pakt verzuimpercentage bij politie hoger uit. Dit scheelt bijna 0,5%.

	CBS	Politie (Beleidsregel ziekte en afwezigheidsvormen)	Politie (Wet Registratie Ziekteverzuim politiepersoneel)	Discrepancies	Impact op verzuimpercentage
Terugkerend verzuim	Voor het bepalen van de WAO-wachttijd telt men tijdvakken van verzuim samen als deze elkaar met onderbreking van minder dan 4 weken opvolgen. Voor het bepalen van de duur van het verzuim en de verzuimmeldingsfrequentie zijn het echter wel aparte ziektegevallen.	Als een arbeidsongeschiktheidsperiode start binnen 4 weken na de vorige arbeidsongeschiktheidsperiode, dan worden deze perioden samengesteld en betreft de ingangsdatum van wachttijd voor de WIA de datum waarop de eerstgenoemde verzuimperiode aanving.	Ziektegevallen die elkaar opvolgen na een onderbreking van minder dan vier weken gelden als aparte ziektegevallen voor het bepalen van de meldingsfrequentie.	CBS behandelt verzuim met onderbreking van minder dan 4 weken als aparte ziektegevallen voor het berekenen van verzuimduur en -frequentie. Bij de politie (2002) geldt dit alleen voor de verzuimfrequentie en wordt niets gezegd over de -duur. De ingangsdatum van de eerste verzuimperiode geldt bij de politie (2012) als aanvangsdatum voor WIA instroom. CBS geeft daar geen notitie over.	Geen impact
Ziekte	Gedeeltelijke ziekmelding/betermelding wordt gecorrigeerd.	Zolang de ambtenaar ongeschikt is tot het verrichten van zijn functie vanwege ziekte. Wanneer er mogelijkheden zijn voor 100% re-integratie in een andere functie, blijft iemand voor 1% ziekgemeld. Van situationele arbeidsongeschiktheid is sprake als de ambtenaar zich niet in staat acht tot het verrichten van eigen werkzaamheden op grond van (dreigende) psychische of lichamelijke klachten hoewel er geen sprake is van medische beperkingen van fysieke of psychische	Van ziekteverzuim is sprake indien een ambtenaar ongeschikt is tot het verrichten van zijn arbeid wegens ziekte. Gedeeltelijke ziekmelding/betermelding wordt gecorrigeerd.	De politie definieert in haar beleidsregel (2012) een uitzondering op de Wet verbetering poortwachter wat betreft situationele arbeidsongeschiktheid. CBS verwijst naar wettelijke bepalingen ten aanzien van de bepaling van ziekte.	

	CBS	Politie (Beleidsregel ziekte en afwezigheidsvormen)	Politie (Wet Registratie Ziekteverzuim politiepersoneel)	Discrepancies	Impact op verzuimpercentage
		aard. Er is dan geen sprake van ziekte.			
Deeltijdcorrectie/ partieel verzuim	Ja. Hierbij wordt rekening gehouden met zowel parttime, als meer dan 'standaard-fulltime' dienstverbanden. Partieel verzuim = werken op arbeidstherapeutische basis waarbij een verminderde loonwaarde wordt verlangd, óf als werknemers gedeeltelijk verzuimen	Er wordt gerekend met de uren die zouden moeten zijn gewerkt als de medewerker niet ziek geweest zou zijn. Bij langer dan 4 weken ziekte worden meer/minder uren uitbetaling stopgezet, tenzij iemand ziek is door het werk.	Betreft het ziekteverzuim niet de gehele werktijd, dan moet men het aantal verzuimde dagen vermenigvuldigen met de proportie van de werktijd dat men ziek is.	geen	Geen impact
Werken op therapeutische basis.	Wordt geteld als volledig verzuim als er sprake is van aanwezigheid zonder enige loonwaarde van de werknemer.	Wordt gezien als volledig verzuim omdat het geen loonvormende arbeid betreft.			Geen impact

In tabel 3.1 zijn omschrijvingen van aspecten van verzuim uit de verzuimregistratiedocumenten vergeleken. In de laatste kolom is aangegeven of eventuele verschillen een belangrijke (significante) impact hebben op het verzuimpercentage. Op basis van tabel 3.1 concluderen we dat alleen het feit, dat het CBS de verzuimcijfers, inclusief het verzuimpercentage, beperkt tot twee jaar en de politie de verzuimperiode niet tot twee jaar beperkt en langere periodes meeneemt, een belangrijk verschil is dat daadwerkelijk van invloed is op het verzuimcijfer. Op basis van de aan TNO verschafte verzuimgegevens van de politie kunnen we berekenen dat bij hantering van de CBS-berekening het verzuim bijna een half procentpunt lager uitkomt: het verzuimpercentage van 7,0% zou dalen naar 6,5%.² Zoals de politie zelf ook aangeeft, verandert dit niets aan de opgave waar de politie voor staat rondom verzuim. Maar met deze nieuwe berekening zijn de cijfers van de politie wel beter vergelijkbaar met de cijfers van CBS (en worden dus geen appels met peren vergeleken in een benchmark).

Op basis van de aan TNO verschafte verzuimgegevens van de politie kunnen we berekenen dat bij hantering van de CBS-berekening het verzuim bijna een half procentpunt lager uitkomt: het verzuimpercentage van 7,0% zou dalen naar 6,5%.

² Dit is berekend op de ruwe data die TNO heeft ontvangen van de politie.

4 Welk advies kan worden gegeven over een realistische daling binnen 2 en 5 jaar in verzuimpercentage?

Aanpak vraag 3

Bij het geven van een advies over een realistische daling in verzuimpercentage is de uitgangssituatie de situatie zoals die nu is, en de in- en uitstroom zoals nu voorzien voor de komende vijf jaar. Uitgangspunt is dat de trend van economische groei (die er al is sinds 2015) in principe doorzet. Na overleg zijn de volgende scenario's (rekenmodellen) doorgerekend: een scenario op basis van alleen een demografische verandering zoals extra instroom van jongeren (scenario 1), een scenario gebaseerd op reductie van de verzuimduur (scenario 2), en een scenario gebaseerd op (primaire) preventie, waarbij een aanpak is gericht op reductie van werkgebonden risico's en werkgebonden gezondheidsklachten (scenario 3).

Scenario 1

In dit scenario kijken we naar de invloed van veranderingen van de demografische samenstelling van de politie in de komende 2 tot 5 jaar. Het basis scenario is gebaseerd op de huidige prognoses van de demografische veranderingen zoals aangegeven door de afdeling HRM van de politie. Gezien de politieke aandacht is het echter ook realistisch te denken dat er de komende 2-5 jaar meer kan worden geïnvesteerd in aannames van nieuw (jong) personeel.

Scenario 2

In dit scenario simuleren we wat er met het verzuimpercentage over een periode van 2-5 jaar gebeurt, als de politie er effectief in slaagt om de verzuimduur te verminderen. Op basis van de literatuur wordt een realistisch percentage van daling in verzuimduur gebruikt om te zien wat dat zou betekenen voor het verzuimpercentage in 2-5 jaar. Een daling in verzuimduur zou het gevolg kunnen zijn van een betere sociaal-medische begeleiding van verzuimende medewerkers, bijvoorbeeld door verbeteringen in het voeren van 'het goede gesprek' tussen medewerkers en leidinggevendenden.

Scenario 3

In dit scenario simuleren we wat er met het verzuimpercentage over een periode van 2-5 jaar gebeurt, als de politie erin slaagt effectieve preventiemaatregelen te treffen en erin slaagt om - bijvoorbeeld - de burn-outklachten terug te dringen. Hiervoor is nodig dat analyse op het NEA³ databestand (bij politie/ten opzichte van overige overheidsmedewerkers) wordt uitgevoerd, omdat deze gegevens niet beschikbaar zijn in relatie tot verzuimgegevens van de politie (en andere sectoren). We kunnen de relatie tussen het verzuimpercentage en 'risicofactoren in het werk' en werkgerelateerde gezondheidsklachten zoals burn-outklachten op basis van NEA berekenen om deze vervolgens te projecteren op het verzuimpercentage bij politie op basis van hun eigen registratie.

Bij het bekijken wat een realistische ontwikkeling rondom verzuimpercentage is, is er een aantal aspecten waar rekening mee gehouden moet worden. Ten eerste is het nog maar de vraag of er sprake zal zijn van een daling in verzuimpercentage in de komende 2 tot 5 jaar. Een gunstige economische ontwikkeling, zoals die wordt voorspeld voor de komende jaren, gaat

³ NEA = Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden. De NEA is een grootschalig surveyonderzoek dat jaarlijks gezamenlijk door het CBS en TNO wordt uitgevoerd, en waaraan jaarlijks bijna 34.000 werknemers aan meedoen. Het NEA-databestand is representatief voor de Nederlandse werknemers. De politie is hierin ook als sector te onderscheiden.

gepaard met meer ziekmeldingen (Stegeman, 2005). Zo leidt een 1%-punt hogere vacaturegraad tot een 0,15%-punt hoger ziekteverzuim, terwijl een stijging van de werkloosheid met 1%-punt leidt tot een daling van het ziekteverzuim met 0,25%-punt.

4.1 Resultaten van scenario 1: de impact van demografische ontwikkelingen op het verzuimpercentage

In deze paragraaf bekijken we de impact van demografische ontwikkelingen op het verzuim. In zijn algemeenheid zien we dat oudere werknemers weliswaar minder frequent verzuimen dan jongeren, maar als ze verzuimen, duurt dat verzuim gemiddeld langer (onder andere Smulders, 2005). Tabel 4.1, verkregen van de afdeling HRM van de politie, laat de huidige en verwachte leeftijdsopbouw bij de politie voor de komende vijf jaar zien. Uit deze tabel blijkt dat er in geringe mate meer jongeren bij de politie komen, met name in de leeftijdsgroepen 15-24 en 30-44 jaar, er een geringe afname verwacht wordt in het aandeel van de leeftijdsgroepen 45-60 jaar, en een toename wordt verwacht van 60+.

Tabel 4.1 Huidige en verwachte leeftijdsopbouw bij de politie, in percentages

Leeftijd	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
15-24	3,1	3,0	3,3	3,7	4,1	4,3	4,5
25-29	8,4	8,5	8,4	8,2	8,2	8,2	8,3
30-34	12,0	12,5	12,5	12,6	12,7	12,7	12,5
35-39	12,0	12,5	12,9	13,2	13,3	13,6	13,9
40-44	10,8	10,8	10,9	11,4	11,9	12,4	12,8
45-49	12,4	12,3	11,8	11,3	11,1	10,7	10,7
50-54	13,0	12,1	11,7	11,6	11,6	11,7	11,7
55-59	16,2	15,5	14,8	13,7	12,5	11,7	11,0
60+	12,0	13,1	13,7	14,2	14,6	14,7	14,6
Totaal	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Tabel 4.2 De prognose van het verzuimpercentage van de politie voor de periode 2017-2023 op basis van NEA-gegevens, in percentages

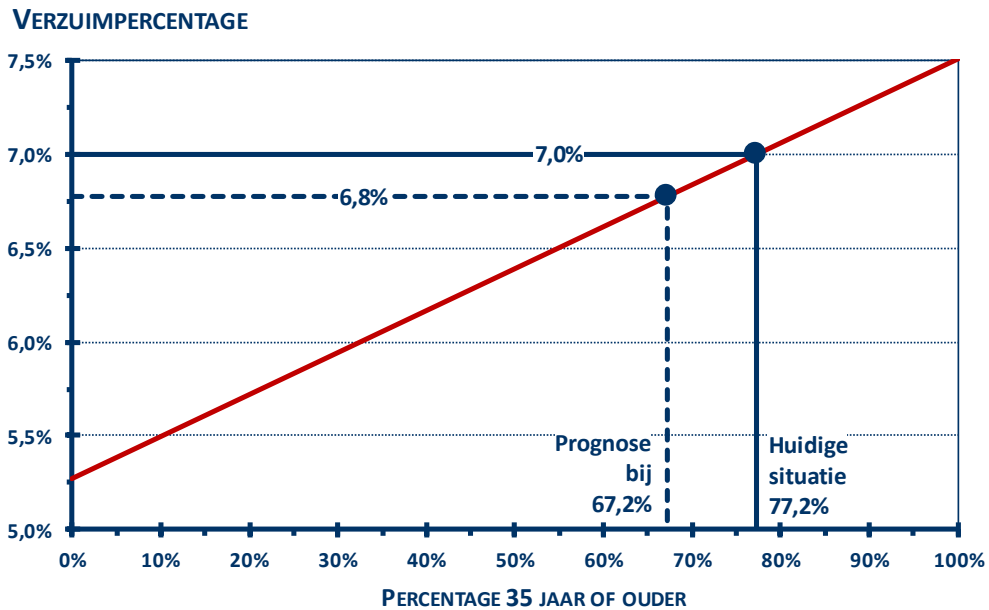
	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Waargenomen respectievelijk verwachte verzuimpercentages	7,00	7,07	7,06	7,05	7,03	7,02	7,00

In tabel 4.2 hebben we de verwachte verzuimpercentages met opzet in twee decimalen weergegeven, zodat te zien is dat er wel degelijk verschillen ontstaan door een veranderende leeftijdsopbouw. De verwachte, relatief kleine verschuivingen in de leeftijdsopbouw op zichzelf hebben vrijwel geen invloed hebben op het verzuimcijfer in de gehele groep in de periode 2018 t/m 2023.

Tabel 4.1 laat zien dat de (beperkte) verjonging van het politiepersoneel de komende jaren weinig effect heeft waar het gaat om reductie van het verzuimpercentage. De door HRM verwachte verjonging zal naar verwachting leiden tot een daling van het verzuimpercentage met slechts 0,07 procentpunt over de periode 2017 tot 2023.

Hoewel de contactpersonen bij de politie aangaven dat de veranderingen in leeftijd over de komende vijf jaar zoals weergegeven in tabel 4.1 realistisch zijn, hebben we nog een reken-

exercitie gedaan waarbij we kijken wat een, weliswaar minder realistische maar, grotere verjonging van het politiekorps voor invloed zou hebben op het verzuimpercentage. Voor de relatie tussen leeftijd en het verzuimpercentage onderscheiden we twee leeftijdsgroepen: 15 t/m 34 jaar en 35 t/m 64 jaar, aangezien we zagen dat de verzuimpercentages in de groepen 15 t/m 24 jaar en 25 t/m 34 jaar relatief laag waren, maar daarboven relatief hoog (zie tabel 4.1). We simuleren een stijging van het personeel jonger dan 35 jaar met 10 procentpunt over de periode van 2017 tot en met 2023: dus van 23,5% naar 33,5% werknemers jonger dan 35 jaar. Hiervoor hebben we de relatie tussen leeftijd en het verzuimpercentage grafisch weergegeven in figuur 4.1.



Figuur 4.1 De relatie tussen leeftijd en het verzuimpercentage van 2017 op basis van verzuimcijfers van de politie zelf. De doorgetrokken loodlijnen geven de waargenomen situatie weer, de gestippelde loodlijnen geven de situatie weer waarin het percentage jonger dan 35 jaar met 10 procentpunten zou worden verhoogd. De rode lijn geeft het berekende verband weer tussen leeftijd en het verzuimpercentage

Wanneer het percentage werknemers jonger dan 35 jaar met 10 procentpunten zou toenemen, dus van 22,8% naar 32,8% (en het percentage ouderen dus zou dalen van 77,2% naar 67,2%; zie figuur 4.1), zou dat slechts resulteren in een nog steeds relatief kleine verandering in het verzuimpercentage van 7,0% in 2017 naar 6,8% in 2023 (zie figuur 4.1).

Verschuivingen in de leeftijdsverdeling van deze orde zullen dus niet voldoende zijn om het verzuimpercentage substantieel te verlagen.

De door HR verwachte verjonging zal naar verwachting leiden tot een daling van het verzuimpercentage met 0,07 procentpunt. Het verzuim zal dan in 2023 naar verwachting zijn gedaald tot 6,93%. Verschuivingen in de leeftijdsverdeling van grotere orde, bijvoorbeeld 10 procentpunt meer jongeren tot en met 34 jaar, blijken ook niet voldoende te zijn om het verzuimpercentage substantieel te verlagen.

4.2 Resultaten van scenario 2: de impact van vermindering van de verzuimduur op het verzuimpercentage

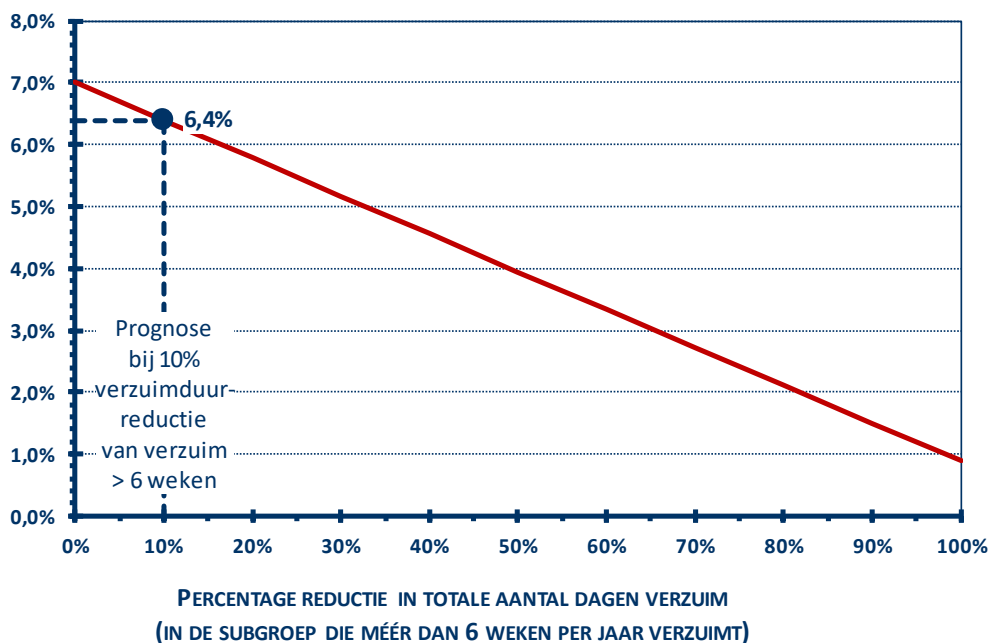
Een tweede scenario is de aanname dat het verzuimpercentage zal dalen wanneer met name de verzuimduur daalt. Het hoofddoel van iedere verzuimbegeleiding is ervoor te zorgen dat door een goede begeleiding van een verzuimende medewerker deze eerder zal hervatten. Er zijn meerdere manieren om de verzuimduur te verkorten en goede begeleiding te bewerkstelligen. Daarin heeft de leidinggevende een zeer belangrijke rol, alsook de organisatie. Daarnaast heeft ook de werknemer zelf hierin een verantwoordelijkheid. Uit de wetenschappelijke literatuur blijkt dat er diverse interventies zijn die een flinke afname van de verzuimduur tot gevolg hebben gehad. Interventies die gericht zijn op het verbeteren van het zelfvertrouwen van medewerkers met betrekking tot hun functioneren in werk kunnen een groot effect bereiken. Een geleidelijke terugkeer naar werk blijkt eveneens van belang, al moeten de stapjes niet te klein zijn waardoor het werkhervattingsproces wellicht als (te) traag wordt ervaren (zie onder andere Lagerveld e.a., 2012; Van Beurden e.a., 2015; Van Noordik e.a., 2013; Van Oostrom e.a., 2010; Vlasveld e.a., 2012). Deze studies laten zien dat op jaarbasis een winst van 65 dagen te behalen is (volledige werkhervatting vond gemiddeld 65 dagen eerder plaats bij deelnemers aan de interventie).

Effecten in tijdwinst in terugkeer naar werk zoals beschreven door bijvoorbeeld Lagerveld en anderen zijn echter alleen haalbaar als dergelijke interventies goed worden ingezet in een organisatie. Zo zou bijvoorbeeld voor iedere werknemer die langer dan 6 weken verzuimt een dergelijke interventie aangeboden moeten worden, waarbij de werknemer verleid wordt om ook daadwerkelijk deel te nemen. Ook de inbedding van de interventie in de organisatie, de structuur rondom de interventie en de kwaliteit van de begeleiding in de interventie zijn van essentieel belang. Om dergelijke effecten te bereiken is het daarnaast nodig dat het desbetreffende interventieprotocol of interventierichtlijn ook daadwerkelijk wordt uitgevoerd zoals bedacht. Eerder onderzoek binnen de politie liet bijvoorbeeld zien dat slechts 50% van de bedrijfsartsen ook daadwerkelijk begeleidde volgens de activerende begeleiding volgens de richtlijn psychische klachten (Rebergen, 2010). Deze mate van richtlijnhandhaving is gelijk aan andere studies.

Een 'winst' in verzuimduur van 65 dagen over een follow-up van 1 jaar is wellicht niet een realistisch gegeven om zo zondermeer in de simulatie te gebruiken. In de praktijk zullen mogelijk niet alle langdurige verzuimers aan een dergelijke interventie meedoen, of volgen diegenen die de begeleiding uitvoeren niet helemaal het protocol (zie boven). Bovendien moet de organisatie ook de juiste omgeving creëren om de interventie volledig tot effect te laten komen. Kortom, er is een cultuuromslag nodig. Omdat het inrichten van de organisatie en het bewerkstelligen van een cultuuromslag tijd kosten, is in de praktijk een 10% reductie in verzuimduur in de komende vijf jaar haalbaar.

De relatie tussen het verzuimpercentage en een gesimuleerde afname van de verzuimduur met 10% zijn samengevat in figuur 4.2.

VERZUIMPERCENTAGE



Figuur 4.2 De gesimuleerde relatie tussen de verzuimduur (bij veronderstelde daling met 10%) en het verzuimpercentage op basis van verzuimcijfers van de politie zelf. De gestippelde loodlijnen geven de situatie weer waarin de verzuimduur met 10 procentpunten zou worden verkort. De rode lijn geeft de gesimuleerde relatie weer tussen het percentage waarmee de verzuimduur verkort zou worden en het verzuimpercentage⁴

Figuur 4.2 laat zien dat, wanneer een verzuimbeleid is geïmplementeerd zoals hierboven besproken, er een mogelijke daling optreedt naar 6,4%. Maar omdat het inrichten van de organisatie ook tijd kost, zal in de praktijk de 10% reductie in verzuimduur in de komende vijf jaar haalbaar zijn.

De simulatie laat zien dat, een 10% reductie van de verzuimduur mogelijk is op voorwaarde dat het verzuimbeleid op orde is en afdoende geïmplementeerd is. Een goede implementatie houdt in dat er daadwerkelijk op dag 1 van het verzuim een melding plaatsvindt aan de leidinggevende (of zijn vervanger), er vinger aan de pols wordt gehouden en er bij een verzuim van 6 weken geïntervenieerd wordt om de werknemer actief, en volgens de stand der wetenschap terug aan het werk te krijgen. Ook is het essentieel dat de organisatie voldoende aandacht heeft voor en sturing geeft op de inbedding van de interventie in de organisatie, de structuur rondom de interventie en de kwaliteit van de begeleiding in de interventie. Er is dus een cultuuromslag nodig. Omdat het inrichten van de organisatie en het bewerkstelligen van een cultuuromslag tijd kosten, zal in de praktijk de 10% reductie in verzuimduur in de komende vijf jaar haalbaar zijn, waardoor het verzuimpercentage zou kunnen verminderen van 7,0% naar 6,4%. Indien dit beleid voortzet, is nog verdere reductie haalbaar.

⁴ Indien de verzuimduur 100% wordt ingekort, blijft er een verzuimpercentage van iets minder dan 1% bestaan (de rode lijn daalt niet tot 0%). Dit wordt veroorzaakt doordat in deze berekening alleen verzuim langer dan 6 weken is meegenomen. Het verzuim korter dan 6 weken blijft dus bestaan.

4.3 Resultaten van scenario 3: de impact van primaire preventie op het verzuimpercentage

Primaire preventie richt zich op de aanpak van 'de bron' van mogelijke risico's in het werk, zoals de aanpak van fysieke belasting in het werk, werkdruk of sociale steun door leiding en collega's. Het doel van dit type interventies is meestal dat werknemers zich gezonder en vitaler voelen en minder burn-outklachten rapporteren. Doel van dit scenario is om uit te zoeken wat de mogelijke impact zou kunnen zijn om te zien in hoeverre de vermindering van voor verzuim relevante risico's of gezondheidsklachten zou kunnen leiden tot een reductie van het verzuim. Omdat de verzuimgegevens van de politie geen informatie bevatten over risicofactoren op het werk en gezondheidsklachten, wordt gebruik gemaakt van de NEA⁵ (zie Hooftman e.a., 2017). De NEA (Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden) is één van de grootste periodieke onderzoeken naar de werksituatie van werknemers in Nederland uitgevoerd door CBS en TNO en maakt gebruik van zelfrapportage. De in de NEA gevonden relaties tussen een bepaald risico en het ziekteverzuimpercentage in de NEA worden geprojecteerd op het verzuimbestand van de politie.

In het onderstaande zullen we eerst ingaan op de vraag in welke werkgerelateerde risico's of gezondheidsaspecten politiemedewerkers in vergelijking met de rest van de ambtenaren verschillen. Daar waar de politie beduidend ongunstiger scoort, is mogelijk winst te behalen met een primaire interventie. Vervolgens kijken we naar de relatie tussen deze risico's en gezondheidsklachten die ertoe doen samenhangen met het verzuimpercentage. Vervolgens simuleren we alleen de relatie tussen die risicofactoren en gezondheidsgerelateerde indicatoren die ertoe blijken te doen in relatie tot het verzuimpercentage waarbij we kijken in welke mate een realistische daling van het risico of gezondheidsprobleem samenhangt met een reductie van het verzuimpercentage.

4.3.1 Verschillen tussen politiemedewerkers en andere medewerkers in dienst van de overheid

In tabel 4.3 worden politiemedewerkers vergeleken met medewerkers in dienst van de overheid op een aantal potentiële determinanten die mogelijk relevant zijn voor het verzuimpercentage. Op basis van de zelfrapportage uit de NEA blijkt het verzuim van de politie beduidend hoger dan dat van het overige overheids personeel (7,63% versus 4,18%). Tabel 4.3 laat zien dat politiemedewerkers veel vaker in ploegendienst werken, veel meer geconfronteerd worden met geweld, veel vaker weinig autonomie in het werk hebben, vaker emotioneel zwaar werk hebben, vaker weinig steun van de leidinggevende hebben, ook vaker een conflict met hun leidinggevende of collega's hebben, veel vaker te maken hebben met extern ongewenst gedrag (bijvoorbeeld van publiek). Politiemedewerkers lopen daarentegen minder dan de gemiddelde overheidsmedewerker een risico om hun baan te verliezen.

Tabel 4.3 De politiemedewerkers vergeleken met overige medewerkers bij de overheid op een aantal algemene kenmerken, arborisico's en gezondheidsindicatoren

	Totaal	Overige overheid	Politie
N:	9.071	8.038	1.033
%:	100%	89%	11%
Geslacht (0=man-1=vrouw) [N=9.071]			
• 0 Man	57,9%	56,7%▼	67,4%▲
• 1 Vrouw	42,1%	43,3%▲	32,6%▼

⁵ <http://www.monitorarbeid.tno.nl/nea>.

	Totaal	Overige overheid	Politie
Leeftijd [N=9.071]			
• 15-24 [1]	3,5%	3,5%	3,2%
• 25-34 [2]	17,0%	16,5%∇	20,5%Δ
• 35-44 [3]	23,3%	23,3%	23,2%
• 45-54 [4]	30,6%	31,0%Δ	27,4%∇
• 55-64 [5]	25,7%	25,7%	25,7%
Werkt u in ploegdienst of wisseldienst? (0=nee-1=ja) [N=9.021]			
• 0 Nee	86,2%	91,1%▲	47,8%▼
• 1 Ja (soms of regelmatig)	13,8%	8,9%▼	52,2%▲
Geeft u leiding? (0=nee-1=ja) [N=8.960]			
• 0 Nee	77,4%	78,0%Δ	72,6%∇
• 1 Ja	22,6%	22,0%∇	27,4%Δ
Noemt als belangrijk gevaar 'Confrontatie met geweld' (0=nee-1=ja) [N=8.965]			
• 0 Nee	81,2%	86,1%▲	42,7%▼
• 1 Ja	18,8%	13,9%▼	57,3%▲
Fysiek belastend/zwaar werk? (0=nee-1=ja) [N=9.016]			
• 0 Alleen 'nee' of 'ja, soms'	70,6%	70,3%	72,5%
• 1 Ten minste één 'ja, regelmatig'	29,4%	29,7%	27,5%
Autonomie (0=relatief weinig autonomie-1=relatief veel autonomie) [N=9.058]			
• 0 Nee of soms	28,0%	25,6%▼	46,2%▲
• 1 Regelmatig	72,0%	74,4%▲	53,8%▼
Werkdruk (0=relatief laag-1=relatief hoog) [N=9.028]			
• 0 Nooit of soms	67,1%	66,8%	69,4%
• 1 Vaak of altijd	32,9%	33,2%	30,6%
Emotioneel zwaar werk (0=relatief laag-1=relatief hoog) [N=9.046]			
• 0 Nooit of soms	89,5%	91,5%▲	73,6%▼
• 1 Vaak of altijd	10,5%	8,5%▼	26,4%▲
Sociale steun leidinggevende (0=relatief weinig-1=relatief veel) [N=8.854]			
• 0 (Zeer) weinig	13,9%	12,8%▼	22,9%▲
• 1 (Zeer) veel	86,1%	87,2%▲	77,1%▼
Sociale steun collega's (0=relatief weinig-1=relatief veel) [N=8.922]			
• 0 (Zeer) weinig	2,5%	2,4%	2,7%
• 1 (Zeer) veel	97,5%	97,6%	97,3%
Kort- en/of langdurig conflict met collega's, leidinggevende (0=nee-1=ja) [N=9.066]			
• 0 Nee	66,4%	67,8%▲	55,5%▼
• 1 Ten minste één kort- of langdurig conflict	33,6%	32,2%▼	44,5%▲
Extern ongewenst gedrag (0=nee-1=ja) [N=9.064]			
• 0 Alleen 'nee, nooit'	73,8%	76,9%▲	49,1%▼
• 1 Ten minste één 'ja, een enkele keer' of vaker	26,2%	23,1%▼	50,9%▲
Intern ongewenst gedrag (0=nee-1=ja) [N=9.064]			
• 0 Alleen 'nee, nooit'	81,8%	82,3%Δ	78,2%∇
• 1 Ten minste één 'ja, een enkele keer' of vaker	18,2%	17,7%∇	21,8%Δ

	Totaal	Overige overheid	Politie
Algemene gezondheidstoestand (0=Gaat wel, slecht of zeer slecht-1=Goed of zeer goed) [N=9.041]			
• 0 Gaat wel, slecht of zeer slecht	19,2%	19,3%	18,5%
• 1 Goed of zeer goed	80,8%	80,7%	81,5%
Burn-outklachten (0=nee-1=ja) [N=9.054]			
• 0 Nee	85,8%	85,7%	87,1%
• 1 Ja	14,2%	14,3%	12,9%
Loop risico baan te verliezen en/of heb zorgen over baanbehoud (0=nee-1=ja) [N=9.006]			
• 0 Nee	71,9%	70,1%▼	85,8%▲
• 1 Ja	28,1%	29,9%▲	14,2%▼
Tevreden met uw werk? (0=Zeer ontevreden tot neutraal-1=(Zeer) tevreden) [N=9.034]			
• 0 Zeer ontevreden tot neutraal	20,1%	20,1%	20,6%
• 1 (Zeer) tevreden	79,9%	79,9%	79,4%
Noot. Percentages zijn kolompercentages, en zijn getoetst met de Pearson χ^2 -test (horizontale vergelijkingen). ▲ en ▼: $p < 0,05$, significant hoge (lage) percentages (tweezijdig), én Cohen's d is ten minste 0,20. Open pijltjes Δ en ∇: eveneens significant, maar Cohen's d is kleiner dan 0,20. Cohen, J. (1988). <i>Statistical power analysis for the behavioral sciences</i> (2nd ed.). Hillsdale NJ: Erlbaum.			

Vervolgens hebben we in elk van de subgroep 'politie' en 'overige overheid' het gemiddelde verzuimpercentage berekend en getoetst in hun samenhang met diverse werknemers- en werkkenmerken, en samengevat in tabel 4.4. Ook deze analyses zijn wederom gebaseerd op de NEA.

Tabel 4.4 De samenhang tussen werknemers- en werkkenmerken met het verzuimpercentage voor politie-werknemers en werknemers van de rest van de overheid op basis van de NEA

	N	%	Overige overheid [N=7.950]	Politie [N=1.010]	Totaal [N=8.960]
			In onderstaande cellen: ZIEKTEVERZUIMPERCENTAGE (DEELTIJDGECORRIGEERD)		
Totaal	8.960	100%	4,8%	7,6%	5,1%
Geslacht					
• Man	5.215	58%	4,2%∇	6,8%	4,5%∇
• Vrouw	3.745	42%	5,6%Δ	9,3%	6,0%Δ
Leeftijd					
• 15-24	312	3,5%	1,5%▼	0,9%▼	1,4%▼
• 25-34	1.524	17%	3,0%∇	4,0%▼	3,1%∇
• 35-44	2.086	23%	4,1%∇	9,7%	4,8%
• 45-54	2.742	31%	5,0%	7,9%	5,3%
• 55-64	2.295	26%	6,9%Δ	9,1%	7,1%Δ
Hoogst behaalde opleidingsniveau					
• Laag (≤VBO)	857	9,6%	6,5%Δ	11,6%▲	7,2%Δ
• Midden (HAVO-MBO)	3.683	41%	5,5%Δ	8,0%	5,9%Δ
• Hoog (HBO-WO)	4.367	49%	4,0%∇	4,9%∇	4,0%∇

	N	%	Overige overheid [N=7.950]	Politie [N=1.010]	Totaal [N=8.960]
			In onderstaande cellen: ZIEKTEVERZUIMPERCENTAGE (DEELTIJDGECORRIGEERD)		
Werkt u in ploegdienst of wisseldienst?					
• Nee	7.695	86%	4,8%	6,7%	4,9%∇
• Ja (soms of regelmatig)	1.229	14%	5,1%	8,5%	6,5%Δ
Geeft u leiding?					
• Nee	6.840	77%	5,2%Δ	7,6%	5,4%Δ
• Ja	2.010	23%	3,7%∇	7,6%	4,2%∇
Noemt als belangrijk gevaar 'Confrontatie met geweld'					
• Nee	7.193	81%	4,7%	6,4%	4,8%∇
• Ja	1.662	19%	5,5%	8,6%	6,6%Δ
Fysiek belastend/zwaar werk?					
• Alleen 'nee' of 'ja, soms'	6.290	71%	4,4%∇	7,7%	4,8%∇
• Ten minste één 'ja, regelmatig'	2.614	29%	5,8%Δ	7,7%	6,0%Δ
Autonomie					
• Nee of soms	2.486	28%	5,7%Δ	8,5%	6,2%Δ
• Regelmatig	6.461	72%	4,5%∇	6,9%	4,7%∇
Werkdruk					
• Nooit of soms	5.982	67%	4,6%∇	7,4%	4,9%
• Vaak of altijd	2.934	33%	5,3%Δ	7,7%	5,5%
Emotioneel zwaar werk					
• Nooit of soms	7.998	90%	4,6%∇	6,5%▼	4,8%▼
• Vaak of altijd	936	10%	7,1%Δ	10,6%▲	8,1%▲
Sociale steun leidinggevende					
• (Zeer) weinig	1.218	14%	7,5%▲	13,2%▲	8,6%▲
• (Zeer) veel	7.529	86%	4,5%▼	6,1%▼	4,6%▼
Sociale steun collega's					
• (Zeer) weinig	214	2,4%	7,8%▲	11,9%	8,3%▲
• (Zeer) veel	8.600	98%	4,7%▼	7,5%	5,0%▼
Kort- en/of langdurig conflict met collega's, leidinggevende					
• Nee	5.963	67%	4,1%∇	6,5%∇	4,3%∇
• Ten minste één kort- of langdurig conflict	2.991	33%	6,3%Δ	9,0%Δ	6,7%Δ
Extern ongewenst gedrag					
• Alleen 'nee, nooit'	6.608	74%	4,4%∇	6,4%∇	4,5%∇
• Ten minste één 'ja, een enkele keer' of vaker	2.345	26%	6,3%Δ	8,8%Δ	6,8%Δ
Intern ongewenst gedrag					
• Alleen 'nee, nooit'	7.330	82%	4,3%▼	6,7%▼	4,5%▼
• Ten minste één 'ja, een enkele keer' of vaker	1.622	18%	7,4%▲	11,0%▲	7,8%▲
Algemene gezondheidstoestand					
• Gaat wel, slecht of zeer slecht	1.693	19%	13,1%▲	18,4%▲	13,7%▲
• Goed of zeer goed	7.240	81%	2,8%▼	5,2%▼	3,1%▼
Burn-outklachten					
• Nee	7.690	86%	3,8%▼	5,7%▼	4,1%▼
• Ja	1.254	14%	10,6%▲	21,1%▲	11,7%▲

	N	%	Overige overheid [N=7.950]	Politie [N=1.010]	Totaal [N=8.960]
			In onderstaande cellen: ZIEKTEVERZUIMPERCENTAGE (DEELTIJDGECORRIGEERD)		
Loop risico baan te verliezen en/of heb zorgen over baanbehoud					
• Nee	6.396	72%	4,2%∇	6,9%▼	4,6%∇
• Ja	2.500	28%	6,2%Δ	12,5%▲	6,6%Δ
Tevreden met uw werk?					
• Zeer ontevreden tot neutraal	1.781	20%	7,9%▲	11,1%▲	8,2%▲
• (Zeer) tevreden	7.144	80%	4,1%▼	6,8%▼	4,4%▼

Noot. Gemiddelden zijn getoetst met de t-test. Het contrast is telkens subgroep versus 'rest' (gewogen deviatiecontrast). ▲ en ▼: $p < 0,05$, significant hoge (lage) gemiddelden (tweezijdig), én Cohen's d is ten minste 0,20. Open pijltjes Δ en ∇: eveneens significant, maar Cohen's d is kleiner dan 0,20. Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2nd ed.). Hillsdale NJ: Erlbaum.

In tabel 4.4 is te zien dat de belangrijkste (univariate) risicofactoren van een hoog verzuimpercentage zijn:

- › een middelmatige of slechte algemene gezondheidstoestand;
- › burn-outklachten;
- › ontevredenheid over het werk;
- › relatief weinig sociale steun van de leidinggevende;
- › werkontevredenheid;
- › emotioneel zwaar werk;
- › relatief weinig sociale steun van collega's;
- › intern ongewenst gedrag;
- › (laag) opleidingsniveau;
- › leeftijd.

Wanneer met alle bovengenoemde factoren rekening gehouden wordt, blijven bij multivariate toetsing alleen - naast leeftijd - de volgende factoren over:

- › noemt als belangrijk gevaar de 'confrontatie met geweld';
- › algemene gezondheid;
- › burn-outklachten.

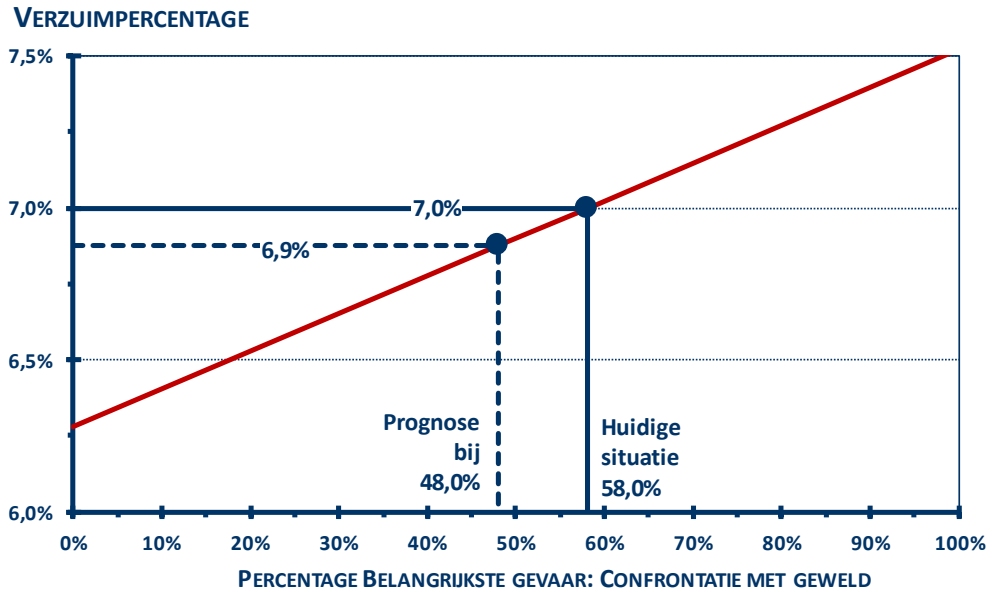
4.3.2 Simulaties: de relatie tussen werkkenmerken, gezondheid en het verzuimpercentage bij de politie

Ten behoeve van de simulaties zijn analyses uitgevoerd, waarbij het verzuimpercentage bij de politie (vergeleken met werknemers bij de rest van de overheid) wordt verklaard vanuit al die werk- en werknemerskenmerken. We hebben het dan ook over multivariate analyses. In het onderstaande gaan we in op de kenmerken en hun relatie met het verzuimpercentage.⁶

⁶ Er zal geen aandacht worden besteed aan leeftijd, omdat hier eerder al aandacht aan is besteed (scenario 1). Ook wordt geen aandacht besteed aan opleidingsniveau, omdat dat niet echt een variabele is waarop goed kan worden geïnterveneerd.

Confrontatie met geweld en het verzuimpercentage

In de resultaten van de multivariate regressieanalyse kwam 'Belangrijkste gevaar is confrontatie met geweld' als significante risicofactor voor een verhoogd verzuimpercentage naar voren. Deze vraag (belangrijkste gevaar is confrontatie met geweld) meet niet de incidentie van geweld, zoals dat wel gemeten wordt in de medewerkersmonitor (MeMo) van de politie.



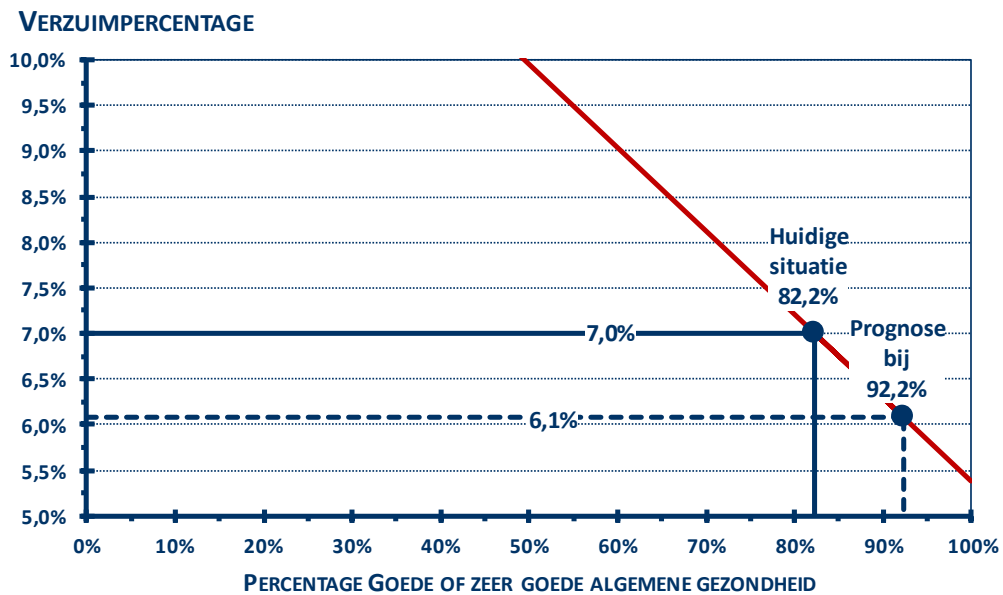
Figuur 4.3 De multivariate relatie tussen de vraag of confrontatie met geweld een belangrijk gevaar in het beroep is en het verzuimpercentage op basis van de NEA is geprojecteerd op verzuimcijfers van de politie zelf. De rode lijn geeft het berekende verband weer tussen het percentage medewerkers voor wie 'Confrontatie met geweld' het belangrijkste gevaar is en het verzuimpercentage

In figuur 4.3 wordt de relatie tussen 'Confrontatie met geweld' en het verzuimpercentage samengevat. Een reductie van 10 procentpunten in het percentage medewerkers voor wie 'Confrontatie met geweld' het belangrijkste gevaar is, zou naar verwachting leiden tot een reductie in het verzuimpercentage van 7,0% naar 6,9%.

Het is sterk de vraag of een dergelijke reductie realistisch is, maar zichtbaar is dat het effect op het verzuimpercentage minimaal is.

Gezondheidsklachten en verzuimpercentage

De 'Algemene gezondheidstoestand' kwam uit de regressieanalyse naar voren als de sterkste significante determinant van het verzuimpercentage. In figuur 4.4 vatten we deze relatie samen.



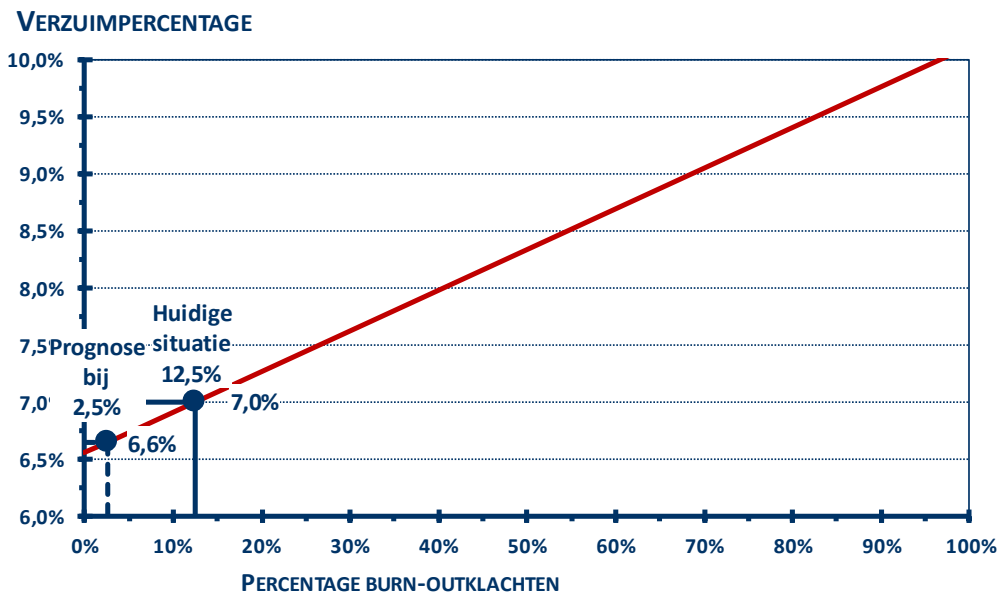
Figuur 4.4 De multivariate relatie tussen de 'Algemene gezondheid' en het verzuimpercentage op basis van de NEA is geprojecteerd op verzuimcijfers van de politie zelf. De rode lijn geeft het berekende verband weer tussen het percentage medewerkers die aangeven een (zeer) goede gezondheid te hebben en het verzuimpercentage

Wat allereerst opvalt is dat de 'huidige situatie' zich al redelijk aan de kant van het positieve extreem bevindt. Bovendien zagen we in tabel 4.2 dat op het gebied van algemene gezondheid de politiemedewerkers nauwelijks verschilden van de rest van de medewerkers bij de overheid. Het verhogen van het percentage medewerkers met een goede of zeer goede algemene gezondheid met 10 procentpunten (van 82,2% nu naar 92,2% over bijvoorbeeld 2 of 5 jaar) lijkt derhalve een **weinig** realistisch doel.

Wanneer we echter toch deze aanname zouden maken, laat de simulatie zien dat dit zou leiden tot een daling in verzuimpercentage van 7,0% naar 6,1%.

Bij een specifiekere blik op burn-outklachten blijken ook deze klachten in de multivariate analyse significant samen te hangen met het verzuimpercentage. Ook ten aanzien van deze klachten zien we dat de score voor de politie gezien het totale bereik al behoorlijk gunstig (=laag) ligt en zelfs wat onder het nationaal gemiddelde ligt (zie tabel 4.2). Een flinke reductie van deze klachten op een termijn van 2 tot 5 jaar lijkt ook hier derhalve niet realistisch.

In figuur 4.5 is desalniettemin gekeken naar de impact van de verdere daling van burn-outklachten met 10 procentpunten.



Figuur 4.5 De multivariate relatie tussen burn-outklachten en het verzuimpercentage op basis van de NEA, geprojecteerd op verzuimcijfers van de politie zelf. De rode lijn geeft het berekende verband weer tussen het percentage burn-outklachten en het verzuimpercentage

Een (**onrealistische**) reductie van het percentage werknemers met burn-outklachten van 12,5% naar 2,5% in bijvoorbeeld 2 of in 5 jaar, zou leiden tot een reductie in het verzuimpercentage van 7,0% naar 6,6%.

De simulaties laten zien dat interventies gericht op de aanpak van relevante arborisico's of (werkge-relateerde) gezondheidsproblemen niet veel effect sorteren op een daling van het verzuimpercentage. Een daling in confrontatie met geweld heeft slecht een klein effect, terwijl een stijging in algemene gezondheid of daling in burn-outklachten wel een redelijk effect laten zien, maar dit is niet een realistisch doel gezien de goede score die de politiemedewerkers al hebben volgens de zelf gerapporteerde algemene gezondheid en burn-outklachten.

5 Slotbeschouwing: resultaten en aandachtspunten voor plan voor aanpak

Dit onderzoek moest binnen korte tijd inzicht geven in:

1. de stand van zaken met betrekking tot de toezeggingen die in de brief van Minister Opstelten van 6 november 2014 ten aanzien van verzuim, zijn gedaan over:
 - › (evaluatie van) de oprichting en activiteiten van de taskforce;
 - › implementatie verzuimvolgsysteem;
 - › coachen van leidinggevenden door arbeidsdeskundigen;
 - › oprichting kennis en expertise centrum incl. UWV;
2. hoe binnen de Nationale Politie verzuim gemeten wordt in vergelijking met de CBS-registratie (Nationale Verzuim Statistiek; NVS standaard);
3. hoe een realistische daling binnen 2 tot 5 jaar in het verzuimpercentage van de Nationale Politie haalbaar is (rekening houdend met de situatie binnen de politie en in vergelijking met soortgelijke branches).

De antwoorden op alle drie de vragen moeten input geven voor het plan van aanpak dat de politie aan het opstellen is. In deze slotbeschouwing vatten we de conclusies van de hiervoor beschreven resultaten kort samen en formuleren we aandachtspunten voor het plan van aanpak. Hierbij moet worden aangetekend dat dit onderzoek gezien de doorlooptijd beperkt van opzet was (deskresearch en zeven interviews). Hiermee moet rekening gehouden worden bij het interpreteren van de conclusies.

Allereerst is de taskforce opgericht. Zij hadden als belangrijkste taak zich bezig te houden met (reductie van) het langdurig verzuim bij de politie. Het plan was dat zij in oktober 2014 zouden starten en zouden bestaan tot 1 januari 2018. Feit is dat de taskforce maar actief is geweest tot maart 2016 en daarna is samengevoegd met VGW. De taskforce is dus bijna twee jaar eerder gestopt dan oorspronkelijk de bedoeling is geweest. Met uitzondering van de 'Aanvulling op het Plan van Aanpak' (van de taskforce) hebben wij geen documenten kunnen achterhalen over wat de taskforce heeft gedaan. Wel blijkt uit een brief (d.d. 30 maart 2016) van toenmalig Minister Van der Steur dat de taskforce tot dan toe meer dan 1.800 langdurig verzuimdossiers succesvol had kunnen afsluiten. Uit de drie interviews blijkt tevens dat samenwerking met de zich ontwikkelende VGW-afdeling vrijwel niet van de grond is gekomen, op een paar uitzonderingen na. Dit heeft mogelijk te maken met de organisatorische opzet: beiden zijn vrijwel tegelijk apart van elkaar opgestart en vanuit een andere denkrichting. Tevens bestaat er een verschil van inzicht over de mate waarin er overdracht heeft plaatsgevonden toen de taskforce stopte: de ex-taskforceleden zijn van mening dat VGW hun ideeën en initiatieven niet heeft overgenomen, terwijl het lid van het landelijk VGW-team van mening is dat hier wel naar is gekeken.

Er is ook een verzuimvolgsysteem (VerzuimXpert) ingevoerd ter ondersteuning van het verzuim- en re-integratiebeleid. Vanaf 2015 geeft dit systeem landelijke verzuimcijfers (en uitgesplitst naar eenheden of andere subgroepen, indien gewenst). Uit de deskresearch en de interviews blijkt dat dit verzuimvolgsysteem nog ruimte voor verbetering laat. Met name betreft dit de gebruikersvriendelijkheid van het systeem. Een verdiepingsslag is nodig om te achterhalen waar deze gebruikersonvriendelijkheid met name in ligt en waar leidinggevenden ondersteuning nodig hebben. Wanneer de teamchefs of andere leidinggevenden aan de slag moeten met het systeem, is dit een belangrijk aandachtspunt. Het is van belang dat leidinggevenden zich er bewust van zijn dat zij iets met dit systeem moeten doen in het kader van een

goede p-zorg bieden, maar ze moeten er ook de voor hen belangrijke informatie makkelijk uit kunnen halen.

Het onderzoek van met name Falke & Verbaan (januari 2018) laat zien dat het huidige voorgestane beleid op het gebied van verzuim en re-integratie nog onvoldoende geïmplementeerd is. Dat zit voor een deel in heel weerbarstige zaken als cultuur. Zo blijkt uit het onderzoek *niet* dat de korpsleiding het verzuim- en re-integratiebeleid van VGW volledig heeft omarmd en vasthoudt aan de ingezette koers. Ondanks ook de brief van de opvolger van Opstelten, Minister Van der Steur, worden leidinggevenden te weinig aangesproken op het verschillend omgaan met verzuimbegeleiding en re-integratie. “Binnen de Nationale Politie lijkt goed werkgeverschap en gezamenlijke verantwoordelijkheid waar het het re-integratiebeleid betreft, niet voor iedereen vanzelfsprekend”. Ook de insteek van het verzuim- en re-integratiebeleid, de gedragsmatige visie, moet tussen de regels door worden gelezen. Verschillende actoren, zowel leidinggevenden, maar ook andere professionals, bijvoorbeeld bedrijfsartsen, hanteren verschillende uitgangspunten. En dit wordt toegestaan, men wordt er niet op aangesproken. Falke & Verbaan geven tevens aan dat de koers die is ingezet met het vaststellen van het (nieuwe) Beleidskader Inzetbaarheid en Re-integratie door verschillende functionarissen op sleutelposities binnen de organisatie met enige regelmaat in twijfel wordt getrokken. Wij hebben dit in ons uiterst beperkte onderzoek niet kunnen verifiëren, maar het geeft voor ons wel aan waar een belangrijk actiepoint zou moeten liggen: de organisatie ervan doordringen dat het beleid werkt, en beter werkt wanneer leidinggevenden het volgen. Mogelijk ligt hier een schone taak om ook meer te doen met goede voorbeelden die te geven zijn als het gaat om verzuim en re-integratie van medewerkers, waarbij het ongetwijfeld ook nog eens een hele positieve uitstraling heeft naar het hele team, of misschien wel hele locatie of eenheid waar deze mensen werken.

De druk binnen de Nationale Politie in de lijn om het verzuim te reduceren is volgens Falke & Verbaan minimaal. Leidinggevenden worden niet op het terugdringen van verzuim afgerekend. Daarnaast wordt ongewenst (verzuim)gedrag en/of disfunctioneren dat tot verzuim leidt vaak ‘getolereerd’. Tevens zijn loonsancties op de werkvloer niet voelbaar. Verzuim, of wellicht eerder ‘duurzame inzetbaarheid’ zou meer expliciet als een doelstelling of target gehanteerd moeten worden, zowel bij de beoordeling van leidinggevenden als in de gesprekken tussen leidinggevende en medewerker.

De coaching en ondersteuning van leidinggevenden door arbeidsdeskundigen is ook één van de gedane beloftes. Hoewel leidinggevenden erg tevreden zijn over de ondersteuning door de arbeidsdeskundigen, is er ook nog ruimte voor verbetering. Dat blijkt zowel uit de interviews als uit de deskresearch (onder andere het onderzoek van Falke & Verbaan). Hiervoor zijn diverse redenen aan te voeren. Falke & Verbaan suggereren de rol voor de arbeidsdeskundige te heroverwegen. Dit heeft enerzijds te maken met de rolonduidelijkheid van de arbeidsdeskundige. Maar in belangrijke mate heeft het ook te maken met de houding op dit punt van leidinggevenden. Vanuit de politie wordt toegestaan dat de stijl van leidinggevenden op het punt van personele taken erg verschilt. Er zijn leidinggevenden die hier wel affiniteit mee hebben en ook leidinggevenden die dat niet hebben. Die laatste groep lijkt nu niet te worden aangesproken op deze lacune in hun gedrag. Misschien heeft dit te maken met het feit dat, toen een groot deel van de teamchefs solliciteerden op deze functie, de functieomschrijving nog niet beschikbaar was en later veel minder operationeel bleek dan zij aanvankelijk dachten. Toch is dit een belangrijk punt van aandacht. Leidinggevenden als de teamchef of zijn gedelegeerde, de operationeel expert, moeten wel degelijk aandacht aan de personele taken, en in dit geval aan de verzuimbegeleiding en re-integratie, besteden zoals het beleid beoogt. Duurzame inzetbaarheid moet meer worden gezien als een hoofddoel voor de politie de komende jaren.

Een mooi lichtpunt op dit onderwerp is dat de verzuim- en re-integratiemodule die nu wordt gegeven aan leidinggevenden als zeer waardevol en nuttig wordt beoordeeld door enkele leidinggevenden die deze module recent hebben gevolgd. Een punt van aandacht hierbij is wel dat deze opleiding met name gevolgd wordt door nieuwe en jongere leidinggevenden, terwijl het grootste probleem lijkt te liggen bij leidinggevenden die al langer in functie zijn. Om deze groep toch te bereiken zou het goed zijn om een dergelijke module ook te ontwikkelen voor de zittende teamchefs om hen zo meer mee te nemen in het nieuwe gedragsmodel. Van belang hierbij is dat de module niet slechts bestaat uit het lezen over dit gedragsmodel en het beleidskader, maar dat het gaat om implementatie en toepassing hiervan. Mogelijk kan deze module gecombineerd worden met nascholing over andere onderwerpen zoals bijvoorbeeld gebruik van VerzuimXpert.

Het kennis- en expertisecentrum, samen met het UWV was destijds eveneens een toezegging van Opstelten. Het landelijk team VGW vormt nu dit kennis- en expertisecentrum, waarbij ook een samenwerking met het UWV is vormgegeven. De samenwerking met het UWV bestaat al langere tijd, maar pas recent (eind 2017) is een 'regiekantoor UWV' opgezet. Deze contacten met het UWV lijken goed, maar pril. Er lijken goede plannen te broeien waarbij gekeken wordt hoe er een kwaliteitsverbetering gemaakt kan worden. Bekijk tevens of het nodig is dat het kennis- en expertisecentrum ook nog andere expertises nodig heeft, bijvoorbeeld expertise aangaande pensioenen en regelgeving rondom de rechtspositie van politie-medewerkers. Daarnaast past wellicht in de huidige structuur een rol waarin de centrale VGW een aantal experts heeft die als vraagbaak kunnen dienen voor de leidinggevenden, bedrijfsartsen, arbeidsdeskundigen of anderen die betrokken zijn bij het verzuimdossier en die tegen vragen aanlopen waar ze niet deskundig in zijn.

De tweede vraag uit deze rapportage is de vraag **in hoeverre de registratie van het verzuim door de Nationale Politie afwijkt van die zoals wordt voorgestaan door het CBS in de Nationale Verzuim Statistiek (NVS standaard)**. TNO heeft hierbij ingezoomd op wat de verschillen naar verwachting zullen bijdragen aan het verzuimpercentage. Er is één aspect van de definitie die in dit verband effect heeft op het uiteindelijke verzuimpercentage. Dit is het feit dat het CBS haar berekening op twee jaar verzuim (de formele WIA instroom) maximeert, en de politie, conform afspraken, ook gevallen die de twee jaar overschrijden meeneemt. Als deze definitie wordt toegepast op het van de politie verkregen verzuimbestand 'win' je bijna 0,5% verzuimpercentage. In plaats van 7,0 procent zou je dan afgerond 6,5% verzuim hebben. Zoals de politie zelf ook aangeeft, verandert dit niets aan de opgave waar de politie voor staat rondom verzuim. Maar met deze nieuwe berekening zijn de cijfers van de politie wel beter vergelijkbaar met de cijfers van CBS (en worden dus geen appels met peren vergeleken in een benchmark).

Tot slot is gekeken - gebruik makend van de verzuimgegevens van de politie zelf, en deels ook van relaties tussen determinanten van verzuim en het verzuimpercentage - naar scenario's die kunnen leiden tot een **advies voor een realistische daling van het verzuim binnen de komende 2-5 jaar**. Er zijn drie scenario's getoetst: in het eerste is feitelijk alleen getoetst wat een realistische of meer optimistische leeftijdsverschuiving zou veroorzaken op het verzuimpercentage. Verwacht werd dat een toename van jong personeel het verzuimpercentage gunstig beïnvloedt. In het tweede scenario is getoetst in hoeverre een afname van de verzuimduur zou leiden tot een daling van het verzuimpercentage, bijvoorbeeld door inzet van verzuiminterventies. In het derde scenario is gekeken in hoeverre primaire preventie, bijvoorbeeld de reductie van werkdruk of een daling van burn-outklachten, leidt tot een afname van het verzuimpercentage.

Op basis van realistische (maar ook extremere) simulaties kan worden geconcludeerd dat zowel eventuele interventies gericht op het HRM-beleid waarbij vooral verjonging wordt nagestreefd, alsook realistische interventies gericht op de aanpak van relevante arborisico's of (werkgerelateerde) gezondheidsproblemen niet heel veel effect sorteren op een daling van het verzuimpercentage. Het meest perspectiefvol voor een daling van het verzuimpercentage op 2 tot 5 jaar is het beter begeleiden van werknemers die verzuimen, waarbij de begeleiding - met kennis van de huidige stand der wetenschap - is gericht op het terugdringen van de verzuimduur. Om dit te bereiken is echter ook een cultuuromslag nodig.

Een daling van 10% in verzuimduur in de komende 5 jaar is zeker realistisch, rekening houdend met het feit dat het vast nog enige tijd duurt om de organisatie om te turnen tot een organisatie die daadwerkelijk werknemers van verzuimdag 1 volgt, en bij langer durend verzuim oppikt (bij voorkeur in termen van contact/berichtgeving door een leidinggevende) en zorgt dat deze persoon een verzuimbegeleidingstraject ingaat (bijvoorbeeld specifieke interventie volgt), bijvoorbeeld wanneer een langer durend verzuim van meer dan bijvoorbeeld zes weken dreigt. Ook is het essentieel dat de organisatie voldoende aandacht heeft voor en sturing geeft aan de inbedding van de interventie in de organisatie, de structuur rondom de interventie en de kwaliteit van de begeleiding in de interventie. Kortom, er is een cultuuromslag nodig. Omdat het inrichten van de organisatie en het bewerkstelligen van een cultuuromslag ook tijd kosten, zal in de praktijk de 10% reductie in verzuimduur in de komende vijf jaar haalbaar zijn.

Hoewel er dus meer nodig is dan alleen het invoeren van een interventie, is dit wel een belangrijke mogelijkheid. Onderzoek laat zien dat het voor werknemers belangrijk is als ze zien,

1. dat ze mogelijkheden hebben om terug te komen (positief commitment management),
2. dat ze bevestigd worden in het feit dat ze hun werk/werkzaamheden voor hun werkgever ook kunnen (zelfvertrouwen krijgen en opdoen van succeservaringen bij werkhervatting), en
3. dat dit stapsgewijs wordt opgebouwd binnen het kunnen van de werknemer, maar ook niet in te kleine stappen (er moet wel uitdaging zijn; Van Noordik e.a., 2013).

Het moet ook gaan om zinvolle werkhervatting: werknemers moeten het gevoel hebben dat zij nuttig werk uitvoeren en bijdragen aan het team.

Het volgen van leidinggevendens die de specifieke verzuim- en re-integratiemodules hebben gevolgd biedt wellicht veel casuïstiek om te gebruiken bij het overtuigen van collega's die wat orthodoxer in de leer zijn.

De simulaties laten verder zien dat interventies, gericht op de aanpak van relevante arborisico's of (werkgerelateerde) gezondheidsproblemen - wanneer ze realistisch zijn -, weinig effect op het verzuimpercentage laten zien. Zo heeft een daling in confrontatie met geweld slechts een klein effect, terwijl een stijging in algemene gezondheid of daling in burn-outklachten wel een redelijk effect laat zien, maar dit niet een realistisch doel is gezien de goede zelf gerapporteerde score die de politiemedewerkers al hebben op algemene gezondheid en burn-outklachten.

Overigens is het niet zo vreemd dat preventie in de vorm van de aanpak van risico's of reductie van klachten niet zo veel verzuimreductie teweegbrengt. Primaire preventie is juist gericht op het verbeteren van de kwaliteit van de arbeid en de gezondheid en vitaliteit van medewerkers en hoopt te voorkómen dat mensen uitvallen. Primaire interventies laten wel effecten zien op

aspecten van gezondheid en vitaliteit of productiviteit en inzetbaarheid, maar minder op verzuim (zie onder andere Niks e.a., 2018; Havermans e.a., 2018⁷). De effectiviteit van dat type interventies moet dan wellicht ook op dat niveau getoetst worden. Onderzoek laat namelijk wel degelijk zien dat, wanneer een organisatie erin slaagt om een 'psychosociaal veilig klimaat' te organiseren, dit gepaard gaat met minder risico's in de toekomst (ongeacht het feit dat niet meer dezelfde werknemers werkzaam waren op de afdeling 2 jaar later; Dollard & Bakker, 2010; Dollard e.a., 2012).

Hieronder volgt een aantal aanbevelingen op een rij.

- › Cultuur is een heel weerbarstig iets, zeker bij de politie. Het management (top/midden management, managers op sleutelposities) kijkt vaak niet op een goede manier aan tegen verzuim. Hier moet iets veranderen. Het moet ook de top duidelijk worden dat verzuim 'business as usual' is, en dat de organisatie daar volwassen mee om moet gaan. Mensen die verzuimen moeten in principe weer terug worden herleid naar werk.
- › Het verzuimmanagementsysteem lijkt voor verbetering vatbaar. Er zou meer moeten worden gekeken naar gebruikersvriendelijkheid, en naar welke informatie leidinggevend willen hebben (misschien op voorspraak van VGW dan wel passend binnen hun beleid). Leidinggevend zouden beter kunnen worden geïnformeerd over verzuimduur/-percentage en -frequentie per medewerker, en per subgroep (eigen specificaties).
- › Hoewel de leidinggevende officieel verantwoordelijk is voor verzuimbegeleiding, mist deze hiervoor de specifieke expertise en ervaring. Bovendien is de druk in de lijn om verzuim te reduceren minimaal, leidinggevend worden hier niet op beoordeeld. Het opstellen van een goed verzuimprotocol (onder andere ziekmelding rechtstreeks bij de leidinggevende, contact onderhouden met de zieke medewerker) en het trouw volgen van dit protocol zijn essentieel. Ook is het van belang dat de zieke medewerker daadwerkelijk gelegenheid wordt geboden tot zinvolle werkherleving. Hiervoor zal de leidinggevende samen met de medewerker (en indien nodig met hulp van bijvoorbeeld de arbeidsdeskundige) moeten kijken hoe zij dit kunnen vormgeven.
- › De coaching van leidinggevend door arbeidsdeskundigen is goed op gang gekomen, maar blijft een lastig issue gezien de cultuur die hier erg doorheen speelt. Er moet dus gekeken worden of leidinggevend ervoor open staan. Dit lijkt lang niet altijd het geval. De arbeidsdeskundige is dan niet de persoon dit direct te redigeren. De arbeidsdeskundige kan wellicht wel een rol spelen in het plaveien van paden en communiceren van 'goede praktijken'.
- › De specifieke verzuim- en re-integratiemodule die is toegevoegd aan de MTL- en LOS-opleidingen wordt zeer positief ervaren. Kijk of het mogelijk is om een dergelijke module ook te ontwikkelen voor de zittende teamchefs om hen zo meer mee te nemen in het nieuwe gedragsmodel. Van belang hierbij is dat de module niet slechts bestaat uit het lezen over dit gedragsmodel en het beleidskader, maar dat het gaat om implementatie en toepassing hiervan.
- › Het (nog meer) verzamelen en delen van 'goede praktijken' zou nuttig zijn voor de politie. Verschillende teams en eenheden hebben al goede aanpakken en manieren waarop zij vorm geven aan het verzuimbeleid. De politie zou kunnen kijken hoe hier meer gebruik van kan worden gemaakt. Mogelijk kan de politie ook bij andere organisaties goede praktijken ophalen. Aan de andere kant is het ook erg nuttig om te leren van aspecten die niet goed zijn verlopen en de lessen hieruit met elkaar te delen.

⁷ Beide proefschriften hadden verzuim als effectmaat, maar daar werd geen effect op gevonden. Effecten op andere uitkomsten worden gerapporteerd.

- › De samenwerking met het UWV in het regiekantoor is net gestart en heeft nog tijd nodig om effect te bereiken. Naast de samenwerking met het UWV kan de samenwerking in het kader van het kenniscentrum mogelijk worden uitgebreid met andere expertises, zowel binnen als buiten de politie.
- › Om het verzuimpercentage te beperken moet vooral worden ingezet op de reductie van verzuimduur. Er zijn vele aanwijzingen die aangeven dat reductie hierop mogelijk is. Het is echter wel van belang dat hierin meegenomen wordt wat de medewerker in kwestie echt wil (wil hij wel echt bij de politie blijven of niet) en wat hij dan kan (wat vaak meer is dan de persoon zelf denkt). Inzet op (hernieuwd) functioneren levert vaak positieve resultaten. Om de verzuimduur te beperken is echter ook een cultuuromslag nodig.
- › Interventies bedoeld om de verzuimduur te verkorten, hebben het grootste effect als werknemers zien,
 1. dat ze mogelijkheden hebben om terug te komen (positief commitment management),
 2. dat ze bevestigd worden in het feit dat ze hun werk/werkzaamheden voor hun werkgever ook daadwerkelijk kunnen uitvoeren (zelfvertrouwen krijgen en opdoen van succeservaringen bij werkhervatting), en
 3. dat de werkhervatting stapsgewijs wordt opgebouwd. Binnen het kunnen van de werknemer, met tegelijkertijd voldoende uitdaging en zinvolle werkzaamheden.
- › Inzet op primaire preventie is ook belangrijk. Het is echter best lastig om een impact van dit type interventies te laten zien. Omdat 'verzuim' in dit type interventies een wat meer verwijderd doel is, wordt vaak geen effect gevonden. Maar er wordt dan vaak wel effect gevonden op vitaliteit en andere gezondheidsindicatoren.

Bronnen

- Dollard, M.F., & Bakker, A.B. (2010). Psychosocial safety climate as a precursor to conducive work environments, psychological health problems, and employee engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83, 579-599.
- Dollard, M.F., Opie, T., Lenthall, S., Wakerman, J., Knight, S. Dunn, S., Rickard, G., & MacLeod, M. (2012). Psychosocial Safety Climate as an antecedent of work characteristics and psychological strain: a multilevel model. *Work & Stress*, 26(4), 385-404. DOI: 10.1080/02678373;2012.734154.
- Falke & Verbaan (2018). *Evaluatie systematiek Beleidskader Inzetbaarheid en Re-integratie en Handboek Inzetbaarheid en Re-integratie Nationale Politie*. (Intern rapport voor de Nationale Politie).
- Havermans, B.M., Boot, C.R.L., Brouwers, E.P.M., Houtman, I.L.D., Heerkens, Y.F., Zijlstra-Vlasveld, M.C., Anema, J.R., & Van der Beek, A.J. (2018). Effectiveness of a digital platform-based implementation strategy to prevent stress in a health care organisation: a controlled trial with 12-month follow-up. Submitted to *SJWEH*.
- Huijs, J.J.J.M., Houtman, I.L.D., & Kallen, V.L. (2014). *Langdurig verzuim bij de Nederlandse politie*. Hoofddorp: TNO.
- Lagerveld, S.E., Blonk, R.W.B., Brenninkmeijer, V., Wijngaards-de Meij, L., & Schaufeli, W.B. (2012). Work-focused treatment of common mental disorders and return to work: a comparative outcome study. *J Occup Health Psychol*, 17(2), 220-234.
- Nationale Politie (2014). *Aanvulling Plan van Aanpak Taskforce Langdurig Ziekteverzuim*. Den Haag: Nationale Politie.
- Nationale Politie (2017). *Auditrapport Langdurig Verzuim*. Conceptversie. Den Haag: Nationale Politie.
- Nationale Politie (2018). *Management rapportage Backoffice Casemanagement*. Januari 2018. Den Haag: Nationale Politie.
- Nationale Politie (datum onbekend). Factsheet Opbrengst Stuurgroep Verzuim. Den Haag: Nationale Politie.
- Nationale Politie, HRM beleidsdirectie (datum onbekend). Duiding ziekteverzuim. Interne memo. Den Haag: Nationale Politie.
- Niks, I., De Jonge, J., Gevers, J., & Houtman, I. (2018). Work stress interventions in hospital care: effectiveness of the DISCOVERY method. *IJERPH*, 15(332). doi:103390/ijrph15020332.
- Rebergen, D.S., Bruinvels, D.J., Bos, C.M., Van der Beek, A.J., & Van Mechelen W. (2010). Return to work and occupational physicians' management of common mental health problems - process evaluation of a randomized controlled trial. *Scand J Work Environ Health*, 36(6), 488-498.
- Smulders, P.G.W. (2005). *Jongere en oudere werknemers : hun werk, werktijden, ongevallen en verzuim: deelresultaten Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden 2003*. Hoofddorp: TNO Arbeid.
- Smulders, P.G.W., & Veerman, Th. (1990). *Handboek Ziekteverzuim*. Den Haag: Delwel.
- Stegeman, H. (2005). *De conjunctuurgevoeligheid van ziekteverzuim*. Den Haag: Centraal Planbureau.
- Taskforce Langdurig Ziekteverzuim (2014). *Aanvulling Plan van Aanpak Taskforce Langdurig Ziekteverzuim*. 27 Oktober 2014.
- Van Beurden, K.M., Van der Klink, J.J.L., Brouwers, E.P.M., Joosen, M.C.W., Mathijssen, J.J.P., Terluin, B. & Van Weeghel, J. (2015). Effect of an intervention to enhance guideline adherence physicians on return-to-work self-efficacy in workers sick-listed with common mental disorders. *BMC Public Health*, 15, 796-805.

- Van der Steur, A. (2016). Kamerbrief 'Analyse en aanpak van ziekteverzuim bij politie', 30 maart 2016.
<https://www.rijksoverheid.nl/documenten/kamerstukken/2016/03/30/tk-analyse-en-aanpak-van-ziekteverzuim-bij-politie>
- Van Noordik, E., Van der Klink, J.J., Geskus, R.B., De Boer, M.R., Van Dijk, F.J.H., & Nieuwenhuijsen, K. (2013). Effectiveness of an exposure-based return-to-work program for workers on sick leave due to common mental disorders: a cluster randomized controlled trial. *Scand J Work Environ Health*, 39(2), 144-54.
- Van Oostrom, S.H. , Van, Mechelen, W., Terluin, B., De Vet, H.C.W., Knol, D.L., & Anema, J.R. (2010). A workplace intervention for sick-listed employees with distress: results of a randomized controlled trial. *Occup Environ Med*, 67, 596-602.
- Vlasveld, M.C., Feltz-Cornelis, C.M. van der, Adèr, H.J., Anema, J.R., Hoedeman, R., Mechelen, W. van & Beekman, A.T.F. (2013). Collaborative care for sick-listed workers with major depressive disorder: a randomized controlled trial from the Netherlands Depression Initiative aimed at return to work and depressive symptoms. *Occup Environ Med*, 70: 223-230.