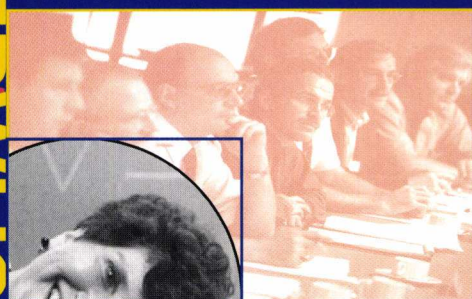


VERZUIM AUDIT ONDERWIJS

Maritiem



STICHTING
VERVANGINGSFONDS EN
BEDRIJFSGEZONDHEIDSZORG
VOOR HET ONDERWIJS

NIA

HANDLEIDING VERZUIM AUDIT ONDERWIJS

TNO ARBEID
BIBLIOTHEEK
POSTBUS 718
2130 AS HOOFDORP
TEL. 023-5549 468

Nederlands Instituut voor Arbeidsomstandigheden NIA
Amsterdam, juli 1996
Rapportnummer 395-669 in opdracht van Vervangingsfonds/CO-BGZ
drs I.M.A.J. Halewijn
drs. J. Simons
drs. M. Knotter

NR. 44594
plaats 68-266

Inhoudsopgave

1.	Inleiding	1
1.1	Aanleiding	1
1.2	Toepassing van de VAO	1
1.3	Het achterliggend model	2
1.4	De VAO zelf	4
1.5	Checklijst VAO-audit	4
2.	De intake	6
2.1	De te auditen onderwijsinstelling	6
2.2	De gesprekspartners	6
2.3	De voorbereiding voor de interviews	6
3.	Het auditgesprek	7
3.1	Het auditgesprek	7
3.2	De vragen uit de VAO	7
4.	De rapportage	8
4.1	De resultaten van de VAO	8
4.2	Voorbeeldrapportage	8
4.3	De aanbevelingen	10
5.	De nabespreking	13
6.	Bijlagen	13
6.1	Voorbeeldbrief intake	14
6.2	De VAO-Vragenlijst	16
6.3	Begrippenlijst	39
6.4	Checklijst VAO-audit	42
6.5	Voorbeeld Rapportage VAO	44

1. *Inleiding*

1.1 *Aanleiding*

Onderwijsinstellingen met problematisch verzuim (veel langdurig of frequent verzuim) en dientengevolge veel vervanging, wordt door het Vervangingsfonds een hogere premie opgelegd voor het verzekeren van hun vervangingskosten. Door middel van deze premieverhoging worden onderwijsinstellingen met extra financiële lasten geconfronteerd, en daardoor geprikkeld tot het voeren van een beleid gericht op het terugdringen van het verzuim.

Vaak weten deze onderwijsinstellingen dan niet precies waar de knelpunten zitten die verantwoordelijk zijn voor het hoge verzuim en met welke prioriteit die knelpunten moeten worden aangepakt. Het Vervangingsfonds wil die onderwijsinstellingen ondersteunen met een instrument, waarmee de belangrijkste knelpunten rond hun verzuimaanpak aan het licht worden gebracht en waarmee de weg wordt gewezen naar maatregelen en prioriteiten. Het Nederlands Instituut voor Arbeidsomstandigheden heeft daartoe de Verzuim Audit Onderwijs (de VAO) ontwikkeld.

1.2 *Toepassing van de VAO*

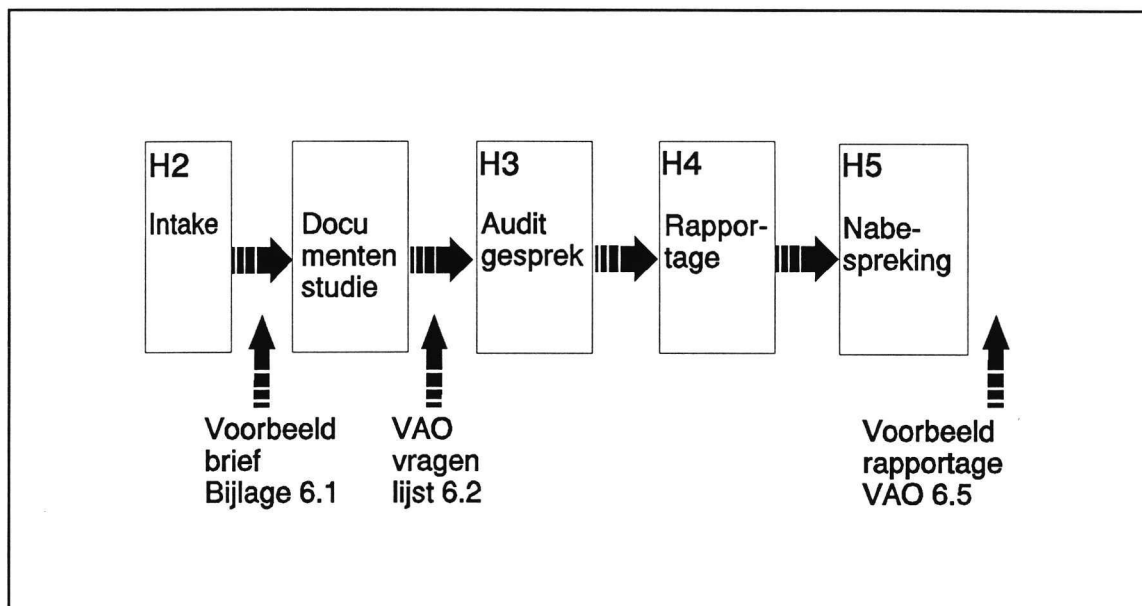
De VAO is een auditsystematiek om:

1. tekorten in het systeem van verzuimbeheersing en arbo-aanpak, belemmerende organisatiekenmerken daarbij en globale indicaties van arbeidsgebonden verzuimoorzaken op te sporen, teneinde:
2. inzicht te geven in aanknopingspunten voor de aanpak van hoog verzuim aan de onderwijsinstelling, op grond waarvan
3. prioriteiten en oplossingsrichtingen worden aangeleverd in de vorm van instrumentaanduiding of nader onderzoek.

Het instrument Audit in het algemeen is een systematische evaluatie waarin getoetst wordt of doelen worden bereikt, of de prestaties overeenkomen met de plannen, of een en ander doeltreffend is ingevoerd en geschikt is voor de beoogde doelen. De VAO is bedoeld als een 'quick-scan', die o.a. verwijzingen kan opleveren naar meer specifiek vervolgonderzoek.

In de onderdelen verzuimbeleid en arbobeleid van de VAO worden factoren opgespoord die direct van invloed zijn op het ziekteverzuim en het ziekmeldingsgedrag van medewerkers. Het gedeelte over organisatiebeleid heeft als doel belemmerende organisatiekenmerken op te sporen met betrekking tot verzuim. Vanwege het geschetste karakter levert toepassing van de VAO geen diepgaande analyse van individuele verzuimoorzaken op maar wel een aanwijzing van indirecte factoren die verantwoordelijk kunnen zijn voor hoog verzuim. Met name gaat het daarbij om zaken als taakinhoud, interacties (schoolleiding-docent, docent-docent, leerling-docent), communicatie, samenwerking en schoolcultuur. Het is niet de bedoeling op deze punten een uitgebreide inventarisatie te houden. Daar zijn andere instrumenten voor beschikbaar zoals de vervolgmodule welzijn van de Algemene Schoolverkenning, module 3 van de Arbomeester/-leider en het Schoolgezondheidsonderzoek.

De VAO wordt door externe, onafhankelijke (andere dan eigen arbodienst) auditors uitgevoerd op verzoek van onderwijsinstellingen. De audit wordt toegepast middels half-gestructureerde interviews van sleutelfiguren binnen de onderwijsinstelling. Daarnaast worden, voordat de interviews plaatsvinden, relevante documenten bestudeerd. De auditor schrijft een verslag van haar/zijn bevindingen en bespreekt de bevindingen met de onderwijsinstelling (schema 1.1).



Schema 1.1

Voor de tijdsbesteding van de onderwijsinstelling wordt uitgegaan van maximaal één dag (gemiddeld): een halve dag voor de interviews en een halve dag voor de nabespreking. Voor de tijdsbesteding van de auditor wordt uitgegaan van maximaal twee-en-een-halve dag: een halve dag voor de voorbereiding, een halve dag voor de interviews, één dag voor de uitwerking en een halve dag voor de nabespreking.

1.3 *Het achterliggend model*

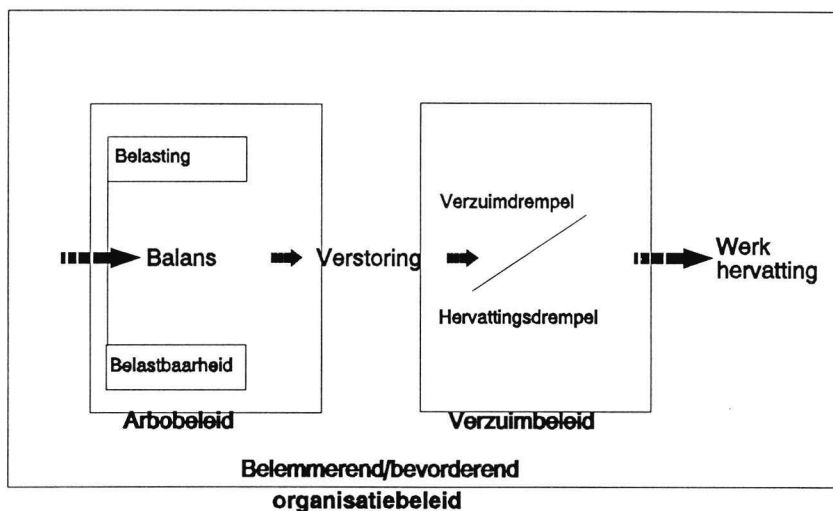
Er bestaan vele theorieën over het ontstaan van ziekteverzuim. Factoren die bij het ontstaan van ziekteverzuim in ieder geval een belangrijke rol spelen zijn de balans tussen belasting en belastbaarheid en de verzuimdrempel en werkhervattingsdrempel. De VAO is onder andere gebaseerd op dit model.

Bij de aanpak van verzuim in het kader van de VAO is het alleen zinvol te spreken over maatregelen die betrekking hebben op het door de onderwijsinstelling beïnvloedbare verzuim.

Het gaat dan om :

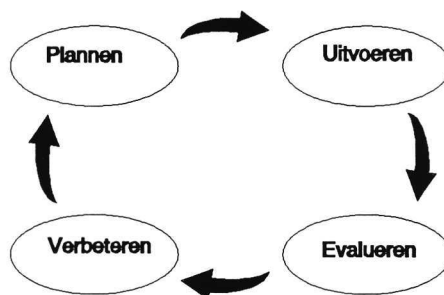
- a. maatregelen die betrekking hebben op de verzuimdrempel, de beperking van de verzuimduur en het verlagen van de hervattingsdrempel: het gevoerde verzuimbeleid;
- b. maatregelen die betrekking hebben op de balans tussen belasting en belastbaarheid van medewerkers: het gevoerde beleid rond veiligheids-, gezondheids- en welzijnsaspecten van het werk;
- c. maatregelen die betrekking hebben op belemmerende en bevorderende organisatiekenmerken: het organisatiebeleid.

Deze drie thema's geven inzicht in de aanknopingspunten voor de aanpak van hoog verzuim: in de aanpak van de verzuimbegeleiding zelf, in de preventie-activiteiten, in de organisatiekenmerken. (schema 1.2)



Schema 1.2

De manier waarop vervolgens de aanpak van een beleidsterrein gestalte krijgt, levert aanvullende informatie voor de prioriteiten die gekozen moeten worden. Een succesvolle aanpak vergt continue aandacht, continue verbetering. Dit wordt in de VAO tot uitdrukking gebracht via de Deming-cirkel. De Deming-cirkel vormt een goed model voor de manier waarop organisaties continue verbetering gestalte kunnen geven. (schema 1.3)



Schema 1.3

Het model geeft aan dat alle vier de fasen nodig zijn om als organisatie continue verbetering te bereiken. Ervaringen in het onderwijs leren dat draagvlak aan de basis en draagvlak aan de top van essentieel belang zijn. Om na te gaan of de (aanwezige) verschillende niveaus binnen de onderwijsinstelling allemaal hun bijdragen (kunnen) leveren aan het plannen, uitvoeren, evalueren en verbeteren van maatregelen worden de verschillende vragen op 3 niveaus getoetst:

- 1 onderwijsinstellingleiding/centrale directie
- 2 staf/middenmanagement
- 3 uitvoerenden

Hierbij wordt onderscheid gemaakt tussen primair onderwijs en voortgezet onderwijs, bij primair onderwijs zal niveau 2 veelal ontbreken.

1.4 De VAO zelf

De structuur van de verzuimaudit is opgezet rond drie thema's:

- Verzuimbeleid
- Arbobeleid
- Organisatiebeleid.

Per thema worden 20 vragen gesteld. De vragen zijn verdeeld over de verschillende fasen van de zogenaamde Deming-cirkel:

- a. Plannen (5 vragen)
- b. Uitvoeren (5 vragen)
- c. Evalueren (5 vragen)
- d. Verbeteren (5 vragen).

Per vraag wordt gescoord of aan het betreffende aspect geen aandacht is besteed (score 0), onvoldoende aandacht is besteed (score 1) of voldoende aandacht is besteed (score 2). Dit zal door de auditor in de context van betreffende onderwijsinstelling getoetst moeten worden. De bijbehorende aanbevelingen houden bij score 0 ontwikkelen, bij score 1 verbeteren en bij score 2 onderhouden in.

Indien gewenst kan het onderscheid op drie niveaus binnen de onderwijsinstelling worden meegenomen:

- 1 onderwijsinstellingleiding/centrale directie
- 2 staf/middenmanagement
- 3 uitvoerenden.

Per vraag worden een aantal verificatie-criteria gebruikt als hulpmiddel voor de auditor. Verificatie-criteria vragen naar de aantoonbaarheid, de regelmaat, de bekendheid en voorbeelden van bepaalde acties, om antwoorden te kunnen verifiëren. De gebruikte verificatie-criteria zijn:

- . Waar is dat vastgelegd?
- . Hoe is dat bekend gemaakt?
- . Welke zijn dat?
- . Wat zijn uw ervaringen?
- . Wat zijn knelpunten?

Bij iedere vraag worden daarnaast specifieke voorbeelden en uitwerkingen genoemd, die de auditor helpen de vertaalslag naar de gesprekspartners te maken.

De VAO-vragenlijst vindt u in de 1e bijlage in hoofdstuk 6 (blz. 10).

1.5 Checklijst VAO-audit

Hieronder vindt u stapsgewijs de verschillende activiteiten in de verschillende fasen van het auditproces in een checklijst samengevat. Een kopie van de checklijst vindt u in bijlage 6.4., om te gebruiken bij de klanten. De checklijst volgt de verdere hoofdstukindeling. Hoofdstuk 2 behandelt de intake, hoofdstuk 3 het auditgesprek zelf, hoofdstuk 4 de rapportage en hoofdstuk 5 de nabespreking.

CHECKLIJST VAO-AUDIT

onderwijsinstelling :
adres :
plaats :
telefoonnummer :

gebruikte documentatie :

gesprekspartners :

auditor :

De intake dd.

- ☐ verwachtingen gecommuniceerd
- ☐ gesprekspartners + achtergrond bekend
- ☐ datum auditgesprek & nabespreking bekend
- ☐ naam / adres / woonplaats -gegevens bekend
- ☐ kosten audit geregeld
- ☐ bevestigingsbrief verstuurd
- ☐ basisinformatie beschikbaar
- ☐ documenten + systeemuitdraai beschikbaar

De audit dd.

- ☐ routebeschrijving beschikbaar
- ☐ kopie VAO-lijst beschikbaar
- ☐ datum toesturen rapportage bekend
- ☐ datum nabespreking bekend

De rapportage dd.

- ☐ verstuurd aan alle gesprekspartner

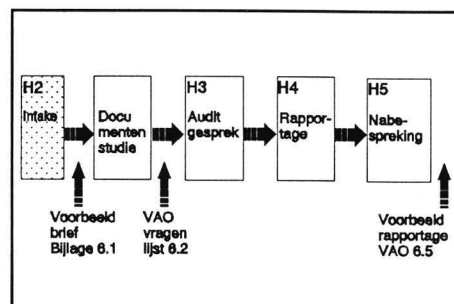
De nabespreking dd.

- ☐ alle gesprekspartners aanwezig
- ☐ aangepast verslag verstuurd
- ☐ check van aanbevelingen

2. De intake

2.1 De te auditen onderwijsinstelling

Die onderwijsinstellingen, die via een kort onderzoek van een onafhankelijke adviseur inzicht willen krijgen in hun prestaties op het gebied van verzuim en het verzuimbeleid kunnen een Verzuim Audit aanvragen. Over het algemeen zullen dit onderwijsinstellingen zijn die ofwel te maken hebben met hoge verzuimcijfers en die gericht willen aanpakken, ofwel hun verzuimaanpak sowieso willen verbeteren. Die basis van vrijwilligheid is belangrijk. Omdat de VAO werkt met half-gestructureerde interviews, zal de informatiedichtheid vooral afhangen van de mate waarin de onderwijsinstelling openheid van zaken geeft. De diepgang van de analyse hangt hier nauw mee samen.



2.2 De gesprekspartners

De manier waarop de audit wordt uitgevoerd binnen de onderwijsinstelling wordt door de onderwijsinstelling zelf bepaald, waarbij de auditor kan adviseren.

In het algemeen zal de auditor een voorstel doen aan de directie voor een interview met personen op drie niveaus, waarbij de samenstelling voor het primair onderwijs anders zal zijn dan voor het secundair onderwijs:

- 1 onderwijsinstellingeleiding/centrale directie
- 2 staf/middenmanagement/arbo-coördinator
- 3 onderwijzend personeel/niet-onderwijzend personeel/MC-leden

De voorkeur gaat daarbij uit naar drie aparte interviews om zo breed & diep mogelijk informatie te verzamelen. De onderwijsinstelling kan ook kiezen voor een groepsinterview. De keuze voor groepsinterviews of aparte interviews wordt aan de onderwijsinstelling overgelaten. Om de gesprekspartners in het totale kader te kunnen plaatsen dient de auditor de achtergronden van deze personen na te vragen. Belangrijk is gesprekspartners te kiezen die voldoende op de hoogte zijn van arbo- & verzuimbeleid in het algemeen. Terugkoppeling van de bevindingen vindt aan de ge-interviewde groep gezamenlijk plaats.

2.3 De voorbereiding voor de interviews

De basisinformatie waarover de auditor dient te beschikken is:

- de adresgegevens van de onderwijsinstelling + eventuele routebeschrijving
- de omvang van de onderwijsinstelling (aantal leerlingen, aantal personeelsleden)
- de soort onderwijsinstelling
- reeds toegepaste instrumenten/onderzoeken

De ontwikkelde instrumenten en systemen binnen de onderwijsinstelling bieden de auditor alvast een beeld van de stand van zaken van het verzuimbeleid, het arbobeleid en het organisatiebeleid. De beantwoording van de auditvragen kan starten via documenten analyse en systeembeoordeling (uitdraai van de verzuim-registratie bijvoorbeeld).

Documenten die daaraan kunnen bijdragen zijn: het contract met de arbodienst, een uitdraai van de verzuimregistratie, een overzicht van de verzuimcijfers van de laatste jaren, het verzuimprotocol, het strategisch beleidsplan van de onderwijsinstelling, het ontwikkelde arbojaarplan/jaarverslag, een afbeelding/beschrijving van de organisatiestructuur, het personeelsoverzicht, het jaarverslag en de infomap van de onderwijsinstelling.

In bijlage 6.1 vindt u deze afspraken samengevat in een voorbeeldbrief.

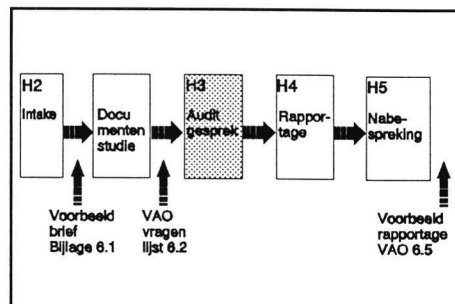
3. *Het auditgesprek*

3.1 *Het auditgesprek*

Bij voorkeur worden de auditgesprekken op de locatie van de onderwijsinstelling gevoerd. Het is belangrijk dat u de beschikking heeft over een ruimte waar u ongestoord de verschillende interviews kunt uitvoeren. U moet rekenen op een duur van 1 á 1.5 uur per persoon.

U start met een toelichting op het doel en de uitvoering van de VAO. Vervolgens neemt u de vragenlijst met elkaar door (VAO-vragenlijst: bijlage 6.2). U sluit af met een globale weergave van uw bevindingen.

Tijdens de interviews noteert u uw bevindingen in de VAO-vragenlijst: in de eerste drie kolommen per niveau en per vraag.



3.2 *De vragen uit de VAO*

De VAO volgt de volgende structuur:

- | | | |
|----|-------------------|--------------------------|
| A. | Verzuimbeleid | a. Plannen (5 vragen) |
| | | b. Uitvoeren (5 vragen) |
| | | c. Evalueren (5 vragen) |
| | | d. Verbeteren (5 vragen) |
| B. | Arbobeleid | a. Plannen (5 vragen) |
| | | b. Uitvoeren (5 vragen) |
| | | c. Evalueren (5 vragen) |
| | | d. Verbeteren (5 vragen) |
| C. | Organisatiebeleid | a. Plannen (5 vragen) |
| | | b. Uitvoeren (5 vragen) |
| | | c. Evalueren (5 vragen) |
| | | d. Verbeteren (5 vragen) |

De vragen zijn ontwikkeld om te gebruiken binnen een half-gestructureerd interview. Het is de bedoeling de vragen zo open mogelijk te stellen en vooral de geïnterviewde te laten praten.

U gebruikt de verificatie-criteria om na te gaan hoe iets geregeld of uitgevoerd is.

Tijdens het interview kan het voorkomen dat u bepaalde onderdelen kunt overslaan. Als bij deel b. Uitvoeren van een thema blijkt dat daar geen activiteiten worden uitgevoerd, zullen ook deel c. en deel d. geen activiteiten opleveren. U kunt deel c. en d. voor dat thema dan overslaan.

Ook kan het voorkomen dat u bepaalde vragen moet toelichten of vertalen. Daartoe staan bij iedere vraag uitwerkingen en voorbeelden genoemd.

RAPPORTAGE VAO

onderwijsinstelling :
 adres :
 plaats :
 telefoonnummer :

 gebruikte documentatie :

 gesprekspartners :

 auditor :

 datum audit :
 datum audit-rapport :

I Conclusies t.a.v. verzuimbeleid, arbobeleid en organisatiebeleid

II Tabel

tabel	Plannen	Uitvoeren	Evalueren	Verbeteren
Verzuimbeleid	ontwikkelen verbeteren onderhouden	ontwikkelen verbeteren onderhouden	ontwikkelen verbeteren onderhouden	ontwikkelen verbeteren onderhouden
Arbobeleid	ontwikkelen verbeteren onderhouden	ontwikkelen verbeteren onderhouden	ontwikkelen verbeteren onderhouden	ontwikkelen verbeteren onderhouden
Organisatiebe- leid	ontwikkelen verbeteren onderhouden	ontwikkelen verbeteren onderhouden	ontwikkelen verbeteren onderhouden	ontwikkelen verbeteren onderhouden

III Aanbevelingen

Schema 4.1

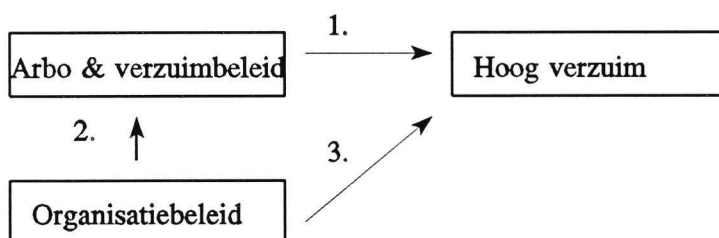
4.3 De aanbevelingen

De conclusies en aanbevelingen zijn voor een deel afhankelijk van de eigen interpretatie van de auditor. De prioritering in de aanbevelingen wordt o.a. gebaseerd op doeltreffendheid van de maatregel voor het op te lossen probleem en de ingrijpendheid van de maatregel/interventie. Voorkomen moet worden dat de aanbevolen maatregelen zekerheden suggereren die niet kunnen worden waargemaakt. Aan de andere kant moeten de maatregelen niet te vaag zijn.

Onderstaand schema geeft een uitwerking van het begrip ingrijpendheid: (1 is meest ingrijpende interventie, op het moment dat er zowel belemmerende organisatiekenmerken als belemmeringen in het verzuimbeleid aanwezig zijn).

	wel belemmerende org. kenmerken	geen belemmerende org. kenmerken
wel belemmering verzuim beleid	1	3
geen belemmering verzuim- beleid	2	4

Onderstaand schema geeft een uitwerking van het begrip doeltreffendheid :
(De relatie tussen arbo/verzuimbeleid en hoog verzuim is met meer zekerheid vast te stellen dan de relatie tussen organisatieproblemen en hoog verzuim. Daarom willen we dat soort maatregelen voor 1 vooral benoemen, en 2 en 3 in tweede instantie.



Om een aantal mogelijkheden te schetsen vindt u in onderstaande tabel een overzicht van binnen het onderwijs bruikbare en gangbare instrumenten en onderzoeken. (tabel 4.2)

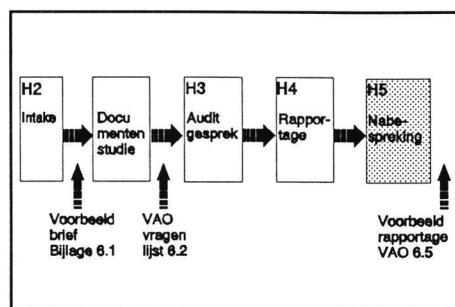
Tabel 4.2 Bruikbare en gangbare instrumenten

Vraag	Maatregel/interventie/instrument	Toelichting
A1 a t/m e	Cursus/studiedag verzuimbeleid	Deze worden gegeven door o.a.NIA, LCS zowel 'open' als 'in-company'
A1b	Aanschaf gecertificeerd registratiesysteem	Informatie bij COBGZ
A1 c t/m e	Terugkoppeling verzuimgegevens, analyse en advies door arbodienst	Vastleggen in contract met arbodienst
A2 a t/m e	Organiseren voorlichtingsmiddag voor personeel	Eventueel m.b.v. externe deskundige
A2 b,c	Training verzuimgesprekken/opstellen reïntegratieplannen voor leidinggevend	- door LCS, pedagogische centra, arbodiensten - cursus 'Terug in 't werk' USZO
A2 a t/m c	Maken informatieboekje en overzicht procedures in personeelshandboek	Procedures o.a. over ziek- en herstelmelding; te verzorgen door dienst Personeel of m.b.v. externe deskundige
A2 e	Verzuim bespreken in functioneringsgesprekken	
A3 a t/m e	Verzamelen evaluatiegegevens	
A3 e	Bespreken taakuitoefening t.a.v. verzuim en functioneringsgesprekken	
A3 c t/m e	Jaarlijks evaluatiegesprek houden met arbodienst	Activiteiten en resultaten vergelijken met contract-afspraken
A4 a	Aanpassen contract arbodienst	Samenstelling modulair pakket
A4 b t/m e	Verzuimcultuur bespreken in werkoverleg	Bijv n.a.v. sociaal jaarverslag en/of kwartaaloverzicht arbodienst
B1 a t/m e	Gebruik Arbomeester/Arboleider	Eventueel volgend introductiecursus AM/AL (cursusaanbod COBGZ)
B1 a t/m e	Volgen cursus Arbobeleid	Zie cursusaanbod COBGZ
B1 b,c	Algemene Schoolverkenning (ASV) laten uitvoeren	Overleg met arbodienst over tijdstip en frequentie
B2 a	Voorlichtingsmiddag voor personeel organiseren	
B2 b	Scholing voor arbo-functionarissen, leidinggevend en MR-leden	Ook middelen en bevoegdheden toekennen
B2 b	Vakgerichte scholing	Bijv studiemiddagen Techniek e.d.

B2 b,c	Cursussen o.a. Bedrijfshulpverlening, stress-signalering, omgaan met stress, tijd voor tijd, steun in de rug	Ook mogelijkheden creëren (o.a. via Taakbeleid) en middelen beschikbaar stellen (bijv voor EHBO en brandbestrijding)
B3 a t/m e	Verzamelen evaluatiegegevens	O.a. uit registraties, meldingen, klachten, functioneringsgesprekken etc.
B3 d,e	Personeels-tevredenheid meten	Bijv met behulp van Schoolgezondheids-onderzoek (SGO)
B4 a	Evaluatie bespreken met arbodienst	Eventueel aanpassen modulair pakket
B4 a t/m e	Periodiek overleg CvB/directie met MR over arbobeleid	
B4 a t/m e	Verspreiden arbo-jaarverslag	Eventueel ondersteund door stukje/samenvatting in personeelsblad
B4 b t/m e	Bespreken arbo in werkoverleg	
C1 a t/m e	Volgen van schoolmanagement-cursussen	O.a. over lump-sum financiering, beleidsvoering, personeelsbeleid, taakbeleid; via OBD'en, LPC's, koepelorganisatie, vakcentrales,
C2 a	Gesprekken leidinggevenden met medewerkers en werkoverleg	
C2 a	Informatie via personeelsblad, vergaderingen, mededelingenbord, etc.	Bijv over onderwerpen als basisvorming, tweede fase, open leerhuis, modularisering, leerlingbegeleiding etc.
C2 b	Opstellen scholingsplan	
C2 c	Begeleiding beginnende docenten	
C2 c	Intervisiegroepjes	
C3 a,b	Management-review	Ondersteuning door externe deskundige (organisatieadvies)
C3 a t/m e	Visitatie i.s.m. collega-scholen	Als onderdeel van het kwaliteitszorgsysteem
C3 d,e	Bespreken in functioneringsgesprekken	
C4 a t/m e	Verbeteren interne communicatie	
C4 a	Bijstellen/aanpassen schoolbeleidsplannen	
C4 d	Vergadercultuur verbeteren	
C4 e	Scholingsplan opstellen	

5. *De nabespreking*

In de nabespreking bespreekt u uw rapportage met uw gesprekspartners. De nabespreking heeft vooral ten doel de rapportage toe te lichten en de conclusies en aanbevelingen op maat te maken voor de betreffende onderwijsinstelling. U kunt de aanbevelingen samen verder concretiseren door toe te voegen hoe bepaalde aanbevelingen kunnen worden uitgewerkt (namen organisaties, telefoonnummers, eventuele kosten)



6. *Bijlagen*

- 6.1 Voorbeeldbrief intake
- 6.2 De VAO-vragenlijst
- 6.3 Begrippenlijst
- 6.4 Instrumenten
- 6.5 Checklijst audit

6.1 *Voorbeeldbrief intake*

Onderwijsinstelling X
Loreleikade 12
Katenbroek

Uw kenmerk

Doorkiesnummer

Uw brief van Telefax direct
Ons kenmerk

Geachte

Met deze brief wil ik onze telefonische afspraken van j.l. bevestigen.

Op a.s., vanaf 9.00 uur zal ik binnen uw school een audit uitvoeren rond uw verzuimaanpak. Ik zal gesprekken voeren met:

- een directielid (verantwoordelijk voor personeelszaken);
- de arbocoördinator of een staflid;
- een leerkracht of een MC-lid.

Ik laat het verder aan u over de meest geschikte en beschikbare personen te selecteren.

De gesprekken zullen per persoon ongeveer 1 uur duren. Aan de hand van een vragenlijst lopen we samen een aantal vragen door over het verzuimbeleid, het arbobeleid en het algemene organisatiebeleid binnen de school. Kort worden met u de globale resultaten van de audit besproken. Een uitgewerkt advies krijgt u in de loop van de twee weken na de interviews toegezonden. De nabespreking zal plaatsvinden op

Ter voorbereiding op het gesprek zou ik graag van u een aantal documenten krijgen (indien beschikbaar):

- uitgevoerd onderzoek oorzaken verzuim
- contract met uw arbodienst;
- uitdraai verzuimregistratie;
- verzuimprotocol (meldingsprocedure, plan van aanpak);
- strategisch beleidsplan;
- arbojaarplan/jaarverslag;
- afbeelding/beschrijving organisatiestructuur;
- schoolwerkplan.

Indien het niet mogelijk is de documenten vooraf toe te sturen, is het handig dat u ze tijdens het gesprek bij de hand heeft.

Mocht u nog vragen hebben, dan kunt u altijd contact met mij opnemen of de vragen doorgeven aan de secretaresse, dan bel ik u zo spoedig mogelijk terug.

Met vriendelijke groeten,

6.2 De VAO-Vragenlijst

score: 0 = geen aandacht aan besteed 1 = onvoldoende aandacht aan besteed 2 = voldoende aandacht aan besteed					Waar is het vastgelegd ? Hoe is het bekend gemaakt ? Welke zijn dat ? Wat zijn uw ervaringen ? Wat zijn knelpunten ?	bron	
OL/CD	S/MM	Uitv.	vraagcode	vraag	verificatiecriteria/toelichting	doc.	int.
				deel A1 verzuimbeleid : verzuimplannen maken			
			A1.a	de school heeft doelstellingen geformuleerd voor ziekteverzuim	algemeen: ZV%, meldingsfrequentie, verzuimduur t.a.v. bijzondere groepen (o.a. langdurig zieken, ouderen) opgenomen in contract met arbodienst?		
			A1.b	de school verzamelt daartoe gegevens met behulp van een verzuimregistratiesysteem	handmatig of geautomatiseerd? hoe wordt het vastgelegd? (bijv. verzuimkaart per persoon)		
			A1.c	de school analyseert de gegevens periodiek op groepsniveau en individueel niveau	zijn overzichten beschikbaar? over welke periode (bijv. jaarlijks of per kwartaal) verband met RI&E, fusie/reorganisatie e.d.		

score: 0 = geen aandacht aan besteed 1 = onvoldoende aandacht aan besteed 2 = voldoende aandacht aan besteed					Waar is het vastgelegd ? Hoe is het bekend gemaakt ? Welke zijn dat ? Wat zijn uw ervaringen ? Wat zijn knelpunten ?	bron	
OL/CD	S/MM	Uitv.	vraagcode	vraag	verificatiecriteria/toelichting	doc.	int
			A1.d	de school stelt verzuimmaatregelen vast aan de hand van de analyse	bijv meldingsprocedure, verzuimgesprekken, onderzoek naar werkgebonden oorzaken, oplossen van knelpunten (op groepsniveau en individueel) wie zijn erbij betrokken? (bijv advies arbodienst, medezeggenschapsraad, arbocommissie etc.)		
			A1.e	de school stelt de voorgestelde verzuimmaatregelen vast	plan van aanpak op schrift? door wie vastgesteld? zijn de maatregelen specifiek en meetbaar?		

score: 0 = geen aandacht aan besteed 1 = onvoldoende aandacht aan besteed 2 = voldoende aandacht aan besteed					Waar is het vastgelegd ? Hoe is het bekend gemaakt ? Welke zijn dat ? Wat zijn uw ervaringen ? Wat zijn knelpunten ?	bron	
OL/CD	S/MM	Uitv.	vraagcode	vraag	verificatiecriteria/toelichting	doc.	int
				deel A2 Verzuimbeleid : verzuimmaatregelen uitvoeren (indien geen activiteiten, door naar B1)			
			A2.a	iedereen (intern/extern) is op de hoogte van doelstellingen, verzuimgegevens, analyses, maatregelen en eigen rol en taak	hoe wordt het bekend gemaakt? welke voorlichting wordt erbij gegeven? is er een verzuimprotocol met taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden? overleg met arbodienst?		
			A2.b	iedereen is in staat eigen rol en taak binnen verzuimbeleid uit te voeren	hebben de uitvoerders voldoende capaciteiten, tijd en middelen? (denk o.a. aan relatie met taakbeleid)		

score: 0 = geen aandacht aan besteed 1 = onvoldoende aandacht aan besteed 2 = voldoende aandacht aan besteed					Waar is het vastgelegd ? Hoe is het bekend gemaakt ? Welke zijn dat ? Wat zijn uw ervaringen ? Wat zijn knelpunten ?	bron	
OL/CD	S/MM	Uitv.	vraagcode	vraag	verificatiecriteria/toelichting	doc.	int.
			A2.c	de school biedt ondersteuning bij de uitvoering van rol en taken	wordt er training en begeleiding gegeven? (o.a. cursussen, consultatie, administratieve ondersteuning) ondersteuning door arbodienst?		
			A2.d	iedereen voert de afgesproken taken/maatregelen uit	hoe en door wie wordt de voortgang bewaakt? worden de afspraken met de arbodienst nagekomen? concrete voorbeelden?		
			A2.e	de school spreekt mensen op de uitvoering van hun verzuim-taken aan	intern bijv in functioneringsgesprekken externe deskundigen bijv taken van de arbodienst bij de verzuimbegeleiding		

score: 0 = geen aandacht aan besteed 1 = onvoldoende aandacht aan besteed 2 = voldoende aandacht aan besteed					Waar is het vastgelegd ? Hoe is het bekend gemaakt ? Welke zijn dat ? Wat zijn uw ervaringen ? Wat zijn knelpunten ?	bron	
OL/CD	S/MM	Uitv.	vraagcode	vraag	verificatiecriteria/toelichting	doc.	int
				deel A3 Verzuimbeleid : verzuimbeleid evalueren (indien geen activiteiten, door naar B1)			
			A3.a	periodiek wordt de school doorgelicht op het bereiken van de verzuim-doelstellingen intern/extern	effectbeoordeling van maatregelen getoetst aan de doelstellingen (zie A1.a) verzuimkengetallen vergeleken met vergelijkbare scholen? leidt het tot veranderingen in het contract met de arbodienst (gebruik modulair pakket)?		
			A3.b	de effectiviteit in het bereiken van de doelen wordt periodiek intern/extern getoetst	worden kosten/baten analyses gemaakt? hoe is de effectiviteit van de arbodienst? vergelijking sectorgegevens?		

score: 0 = geen aandacht aan besteed 1 = onvoldoende aandacht aan besteed 2 = voldoende aandacht aan besteed					Waar is het vastgelegd ? Hoe is het bekend gemaakt ? Welke zijn dat ? Wat zijn uw ervaringen ? Wat zijn knelpunten ?	bron	
OL/CD	S/MM	Uitv.	vraagcode	vraag	verificatiecriteria/toelichting	doc.	int.
			A3.c	de school bewaakt de voortgang in de uitvoering van de verzuimmaatregelen	bijv door middel van het sociaal jaar-verslag wie binnen de school bewaakt de voortgang en hoe? wie onderneemt actie c.a. wie is/zijn probleemhouder?		
			A3.d	de ondersteunende processen worden getoetst op hun bijdrage aan de gestelde verzuimdoelstellingen	bijv administratieve ondersteuning bij o.a. verzuimregistratie, inzet deskundigen van de arbodienst, ondersteuning bij aanpassingen in het werk		
			A3.e	het functioneren van de verschillende actoren wordt periodiek beoordeeld	hoe en door wie (bijv bespreken in functioneringsgesprekken)? vertonen leidinggevenden voorbeeldgedrag? welke consequenties worden eraan verbonden?		

score: 0 = geen aandacht aan besteed 1 = onvoldoende aandacht aan besteed 2 = voldoende aandacht aan besteed					Waar is het vastgelegd ? Hoe is het bekend gemaakt ? Welke zijn dat ? Wat zijn uw ervaringen ? Wat zijn knelpunten ?	bron	
OL/CD	S/MM	Uitv.	vraagcode	vraag	verificatiecriteria/toelichting	doc.	int
				deel A4 Verzuimbeleid : verzuimbeleid verbeteren (indien geen activiteiten, door naar B1)			
			A4.a	de uitkomsten van de evaluatie worden gebruikt om het verzuimbeleid verder te verbeteren	voorbeelden van doorgevoerde verbeteringen? leidt het tot wijzigingen in het contract met de arbodienst? worden plannen bijgesteld?		
			A4.b	medewerkers worden gestimuleerd voorstellen voor verbeteringen te doen	op welke manieren gebeurt dat? (bijv in werkoverleg, functioneringsgesprekken, via personeelsblad, mededelingenbord)		
			A4.c	voorstellen tot verbetering worden door de schoolleiding getoetst en ingevoerd	hoe vindt communicatie hierover plaats? hoe is de besluitvorming geregeld?		

score: 0 = geen aandacht aan besteed 1 = onvoldoende aandacht aan besteed 2 = voldoende aandacht aan besteed					Waar is het vastgelegd ? Hoe is het bekend gemaakt ? Welke zijn dat ? Wat zijn uw ervaringen ? Wat zijn knelpunten ?	bron	
OL/CD	S/MM	Uitv.	vraagcode	vraag	verificatiecriteria/toelichting	doc.	int.
			A4.d	de verbeteringen worden ingebouwd in primaire en ondersteunende processen	voorbeelden: keuze registratiesysteem, rapportages van de arbodienst, veranderingen in de toewijzing van taken, verbetering van administratieve procedures etc.		
			A4.e	de school stelt medewerkers in staat het verzuim en de aanpak ervan voortdurend te verbeteren	op welke manieren gebeurt dat? (bijv training verzuimgesprekken, cursus omgaan met stress, time-management, intervisie, supervisie, consultatie etc.) welke faciliteiten worden geboden? (bijv via het scholingsplan, lesvervangende eenheden e.d.)		

score: 0 = geen aandacht aan besteed 1 = onvoldoende aandacht aan besteed 2 = voldoende aandacht aan besteed					Waar is het vastgelegd ? Hoe is het bekend gemaakt ? Welke zijn dat ? Wat zijn uw ervaringen ? Wat zijn knelpunten ?	bron	
OL/CD	S/MM	Uitv.	vraagcode	vraag	verificatiecriteria/toelichting	doc.	int
				deel B1 Arbobeleid : arboplannen maken (indien geen activiteiten door naar B2)			
			B1.a	de school heeft doelstellingen geformuleerd voor arbobeleid	is er een intentieverklaring? wat staat daarin? zijn doelstellingen opgenomen in arbobeleidsplan en arbojaarplannen?		
			B1.b	de school verzamelt daartoe arbo-indicatoren	welke instrumenten worden daarvoor gebruikt? (bijv ASV, Arbomeester/Arboleider, ongevallenregistratie, meldingen vertrouwenspersonen, informatie uit functioneringsgesprekken, gegevens uit verzuimregistratie)		

score: 0 = geen aandacht aan besteed 1 = onvoldoende aandacht aan besteed 2 = voldoende aandacht aan besteed					Waar is het vastgelegd ? Hoe is het bekend gemaakt ? Welke zijn dat ? Wat zijn uw ervaringen ? Wat zijn knelpunten ?	bron	
OL/CD	S/MM	Uitv.	vraagcode	vraag	verificatiecriteria/toelichting	doc.	int.
			B1.c	de school analyseert periodiek de arbo-indicatoren	met welke frequentie? bij ingrijpende veranderingen (o.a. nieuwbouw, fusie) t.a.v. specifieke groepen; welke? wie voert de analyse uit? hoe en met wie wordt het besproken?		
			B1.d	de school stelt aan de hand van de analyse arbomaatregelen voor	voorbeelden van maatregelen? wie worden erbij betrokken?		
			B1.e	de school stelt de voorgestelde arbomaatregelen vast	is er een plan van aanpak/arbojaarplan? relatie met RI&E? hoe worden prioriteiten gesteld? hoe en door wie vindt besluitvorming plaats?		

score: 0 = geen aandacht aan besteed 1 = onvoldoende aandacht aan besteed 2 = voldoende aandacht aan besteed					Waar is het vastgelegd ? Hoe is het bekend gemaakt ? Welke zijn dat ? Wat zijn uw ervaringen ? Wat zijn knelpunten ?	bron	
OL/CD	S/MM	Uitv.	vraagcode	vraag	verificatiecriteria/toelichting	doc.	int
				deel B2 Arbobeleid : arbomaatregelen uitvoeren (indien geen activiteiten door naar C1)			
			B2.a	iedereen (intern/extern) is op de hoogte van doelstellingen, indicatoren, analyse, arbo-maatregelen en eigen taken	hoe zijn taken en verantwoordelijkheden verdeeld? hoe wordt het bekend gemaakt? welke voorlichting wordt erbij gegeven?		
			B2.b	iedereen is in staat eigen rol en taak binnen arbobeleid uit te voeren	hebben de uitvoerders voldoende capaciteiten, tijd en middelen? (denk o.a. aan relatie met taakbeleid)		
			B2.c	de school biedt ondersteuning bij de uitvoering van rol en taken	welke specifieke trainingen worden gegeven?		

score: 0 = geen aandacht aan besteed 1 = onvoldoende aandacht aan besteed 2 = voldoende aandacht aan besteed					Waar is het vastgelegd ? Hoe is het bekend gemaakt ? Welke zijn dat ? Wat zijn uw ervaringen ? Wat zijn knelpunten ?	bron	
OL/CD	S/MM	Uitv.	vraagcode	vraag	verificatiecriteria/toelichting	doc.	int
			B2.d	iedereen voert de afgesproken taken/maatregelen uit	hoe en door wie wordt de voortgang bewaakt? welke taken blijven liggen? oorzaken?		
			B2.e	de school spreekt mensen op de uitvoering van arbotaken aan	door wie gebeurt dat? wanneer? wat zijn de consequenties?		
				deel B3 Arbobeleid : arbo-aanpak evalueren (indien geen activiteiten door naar C1)			
			B3.a	periodiek wordt de school doorgelicht op het bereiken van de arbobeleids-doelstellingen	met welke frequentie? wie voert de evaluatie uit?		

score: 0 = geen aandacht aan besteed 1 = onvoldoende aandacht aan besteed 2 = voldoende aandacht aan besteed					Waar is het vastgelegd ? Hoe is het bekend gemaakt ? Welke zijn dat ? Wat zijn uw ervaringen ? Wat zijn knelpunten ?	bron	
OL/CD	S/MM	Uitv.	vraagcode	vraag	verificatiecriteria/toelichting	doc.	int
			B3.b	de effectiviteit in het bereiken van de doelen wordt periodiek intern/extern getoetst	worden kosten/baten analyses gemaakt? is de organisatie effectief? welke zichtbare of meetbare resultaten zijn er?		
			B3.c	de school bewaakt de voortgang in de uitvoering	bijv door middel van het sociaal jaarverslag wie binnen de school bewaakt de voortgang en hoe? wie onderneemt actie c.a. wie is/zijn probleemhouder?		
			B3.d	ondersteunende processen worden getoetst op hun bijdrage aan gestelde doelen	hoe is de ondersteuning door de arbo-dienst, dienst personeel/bestuur sbureau, facilitaire dienst/onderhouds-dienst?		

score: 0 = geen aandacht aan besteed 1 = onvoldoende aandacht aan besteed 2 = voldoende aandacht aan besteed					Waar is het vastgelegd ? Hoe is het bekend gemaakt ? Welke zijn dat ? Wat zijn uw ervaringen ? Wat zijn knelpunten ?	bron	
OL/CD	S/MM	Uitv.	vraagcode	vraag	verificatiecriteria/toelichting	doc.	int
			B3.e	het functioneren van actoren wordt periodiek beoordeeld	hoe en door wie (bijv bespreken in functioneringsgesprekken)? vertonen leidinggevendens voorbeeldgedrag? welke consequenties worden eraan verbonden?		
				deel B4 Arbobeleid : arboaanpak verbeteren (indien geen activiteiten door naar C1)			
			B4.a	de uitkomsten van de evaluatie worden gebruikt om het arbobeleid verder te verbeteren	voorbeelden van doorgevoerde verbeteringen? leidt het tot wijzigen in het contract met de arbodienst? worden plannen bijgesteld?		
			B4.b	medewerkers worden gestimuleerd voorstellen voor verbeteringen te doen	op welke manieren kan dat? (bijv in werkoverleg, functioneringsgesprekken, via personeelsblad, mededelingenblad)		

score: 0 = geen aandacht aan besteed 1 = onvoldoende aandacht aan besteed 2 = voldoende aandacht aan besteed					Waar is het vastgelegd ? Hoe is het bekend gemaakt ? Welke zijn dat ? Wat zijn uw ervaringen ? Wat zijn knelpunten ?	bron	
OL/CD	S/MM	Uitv.	vraagcode	vraag	verificatiecriteria/toelichting	doc.	int
			B4.c	voorstellen tot verbetering worden door de school getoetst en ingevoerd	hoe vindt communicatie hierover plaats? hoe is de besluitvorming geregeld?		
			B4.d	verbeteringen worden ingebouwd in primaire en ondersteunende processen	voorbeelden: ondersteuning door de arbodienst, veranderingen in de toewijzing van taken, verbetering van administratieve procedures, veranderingen in de organisatie, verbetering van werkplekken, lokalen. klimaatinstallatie etc.		
			B4.e	de school stelt medewerkers in staat hun arbeidsomstandigheden voortdurend te verbeteren	welke faciliteiten worden daarvoor geboden? welke concrete voorbeelden? (bijv taakaanpassing, trainingen, verbeteren werkoverleg, eigen werkplek)		

score: 0 = geen aandacht aan besteed 1 = onvoldoende aandacht aan besteed 2 = voldoende aandacht aan besteed					Waar is het vastgelegd ? Hoe is het bekend gemaakt ? Welke zijn dat ? Wat zijn uw ervaringen ? Wat zijn knelpunten ?	bron	
OL/CD	S/MM	Uitv.	vraagcode	vraag	verificatiecriteria/toelichting	doc.	int
				deel C1 Organisatiebeleid : organisatiebeleidsplannen maken			
			C1.a	de school heeft een actuele gemeenschappelijke missie geformuleerd die richtinggevend is voor het onderwijskundig beleid, de leerlingenbegeleiding, het organisatiebeleid en het personeelsbeleid	is er onderlinge afstemming tussen de verschillende vormen van beleid? wordt de missie gedeeld en uitgedragen door alle geledingen (bestuur, directie, docenten, leerlingen/ouders)?		
			C1.b	de school verzamelt daartoe gegevens (overheidsbeleid, sociaal-economische factoren, demografische ontwikkelingen, concurrentie, toeleverende scholen en vervolgonderwijs)	zijn de gegevens actueel en betrouwbaar? welke bronnen worden gebruikt? worden eigen registraties gebruikt? (bijv leerlingvolgsysteem) zijn er regelmatig contacten met toeleverende en afnemende scholen?		

score: 0 = geen aandacht aan besteed 1 = onvoldoende aandacht aan besteed 2 = voldoende aandacht aan besteed					Waar is het vastgelegd ? Hoe is het bekend gemaakt ? Welke zijn dat ? Wat zijn uw ervaringen ? Wat zijn knelpunten ?	bron	
OL/CD	S/MM	Uitv.	vraagcode	vraag	verificatiecriteria/toelichting	doc.	int
			C1.c	de school analyseert periodiek de gegevens en vertaalt dat in kansen en bedreigingen met betrekking tot het realiseren van de missie en het voortbestaan van de school	instroom van leerlingen vergeleken met vorige jaren? worden sterkte/zwakte analyses gemaakt (bijv t.a.v. huisvesting, financiën, personeelsopbouw, personeelskwalificatie)		
			C1.d	de school formuleert op basis van de analyses doelen voor de verschillende beleidsonderdelen (onderwijskundig beleid, leerlingenbegeleiding, personeelsbeleid, financiën en beheer, marketing en public relations)	zijn de doelen op elkaar afgestemd? zijn de doelen specifiek en meetbaar?		
			C1.e	de school stelt plannen op voor de verschillende beleidsgebieden; kwaliteitseisen: specifiek, meetbaar, realistisch en haalbaar in tijd, menskracht en geld.	is er een vaste procedure voor het opstellen van plannen? hoe verloopt deze? wie zijn erbij betrokken? hoe verloopt de communicatie hierover? Hoe is de participatie van het personeel?		

score: 0 = geen aandacht aan besteed 1 = onvoldoende aandacht aan besteed 2 = voldoende aandacht aan besteed					Waar is het vastgelegd ? Hoe is het bekend gemaakt ? Welke zijn dat ? Wat zijn uw ervaringen ? Wat zijn knelpunten ?	bron	
OL/CD	S/MM	Uitv.	vraagcode	vraag	verificatiecriteria/toelichting	doc.	int
				deel C2 Organisatiebeleid : maatregelen uitvoeren (indien geen activiteiten, door naar eindconclusie)			
			C2.a	iedereen weet wat zijn/haar taken zijn in het realiseren van de missie van de school	hoe zijn taken en verantwoordelijkheden verdeeld? hoe wordt het bekend gemaakt? hoe is de betrokkenheid en de motivatie van het personeel?		
			C2.b	iedereen is in staat zijn/haar taken goed uit te voeren	zijn de taken evenwichtig verdeeld over alle mensen (taakbeleid)? hoe worden beginnende docenten begeleid? ervaren taakbelasting?		
			C2.c	de organisatie biedt voldoende ondersteuning voor het goed uitvoeren van de taken	hoe is de begeleiding bij nieuwe taken/werkwijzen (bijv 2e fase VO, weer samen naar school, modulering van onderwijsinhouden) onderlinge communicatie? ondersteuning door leidinggevende?		

score: 0 = geen aandacht aan besteed 1 = onvoldoende aandacht aan besteed 2 = voldoende aandacht aan besteed					Waar is het vastgelegd ? Hoe is het bekend gemaakt ? Welke zijn dat ? Wat zijn uw ervaringen ? Wat zijn knelpunten ?	bron	
OL/CD	S/MM	Uitv.	vraagcode	vraag	verificatiecriteria/toelichting	doc.	int
			C2.d	iedereen voert de afgesproken taken/maatregelen uit	hoe en door wie wordt de voortgang bewaakt? welke taken blijven liggen? oorzaken?		
			C2.e	mensen worden aangesproken op de uitvoering van hun taken	door wie gebeurt dat? wanneer? wat zijn de consequenties? is er een open cultuur waar men kritiek kan geven en accepteren?		
				deel C3 Organisatiebeleid : organisatiebeleid evalueren (indien geen activiteiten, door naar eindconclusie)			
			C3.a	de doelen worden periodiek getoetst aan de missie en aan in- en externe ontwikkelingen	wie voert de doorlichting uit? hoe wordt het resultaat vastgelegd en bekendgemaakt?		
			C3.b	de organisatie wordt periodiek doorgelicht op effectiviteit in het bereiken van de gestelde doelen	worden inspanningen en resultaten vergeleken? kosten/baten		

score: 0 = geen aandacht aan besteed 1 = onvoldoende aandacht aan besteed 2 = voldoende aandacht aan besteed					Waar is het vastgelegd ? Hoe is het bekend gemaakt ? Welke zijn dat ? Wat zijn uw ervaringen ? Wat zijn knelpunten ?	bron	
OL/CD	S/MM	Uitv.	vraagcode	vraag	verificatiecriteria/toelichting	doc.	int
			C3.c	de voortgang in de uitvoering van de plannen wordt bewaakt	hoe vaak en op welke momenten gebeurt dat?		
			C3.d	ondersteunende processen worden getoetst op hun bijdrage aan het bereiken van de gestelde doelen	zijn criteria vastgesteld en openbaar gemaakt? ondersteunende processen: P&O, administratie, facilitaire dienst, bestuursbureau, scholingsplan, onderwijsbegeleidingsdienst, automatisering, roostermakers, leerlingbegeleiding, vertrouwenspersonen		
			C3.e	het functioneren van mensen in de organisatie wordt regelmatig beoordeeld	hoe is de procedure? is deze schriftelijk vastgelegd? (bijv beoordelingsgesprekken, functioneringsgesprekken) wederkerigheid in functioneringsgesprekken? worden functioneringsgesprekken geëvalueerd?		

score: 0 = geen aandacht aan besteed 1 = onvoldoende aandacht aan besteed 2 = voldoende aandacht aan besteed					Waar is het vastgelegd ? Hoe is het bekend gemaakt ? Welke zijn dat ? Wat zijn uw ervaringen ? Wat zijn knelpunten ?	bron	
OL/CD	S/MM	Uitv.	vraagcode	vraag	verificatiecriteria/toelichting	doc.	int
				deel C4 Organisatiebeleid : organisatiebeleid verbeteren (indien geen activiteiten, door naar eindconclusie)			
			C4.a	uitkomsten van de evaluaties worden gebruikt om de organisatie te verbeteren	voorbeelden van verbeteringen?		
			C4.b	de medewerkers worden gestimuleerd om voorstellen tot verbeteringen te doen	voorbeelden van recente verbeteringsvoorstellen hoe worden goede ideeën beloond?		
			C4.c	voorstellen tot verbetering worden door de schoolleiding beoordeeld en na goedkeuring ingevoerd	wat is de gevolgde procedure? hoe worden verbeteringsmaatregelen bekendgemaakt?		
			C4.d	verbeteringen worden ingebouwd in de primaire en ondersteunende processen	voorbeelden van verbeterde procedures, verbeterde hulpmiddelen, verbeterde methoden, verbeterde werkplekken etc.		

score: 0 = geen aandacht aan besteed 1 = onvoldoende aandacht aan besteed 2 = voldoende aandacht aan besteed					Waar is het vastgelegd ? Hoe is het bekend gemaakt ? Welke zijn dat ? Wat zijn uw ervaringen ? Wat zijn knelpunten ?	bron	
OL/CD	S/MM	Uitv.	vraagcode	vraag	verificatiecriteria/toelichting	doc.	int.
			C4.e	de school stelt medewerkers in staat hun functioneren voortdurend te verbeteren	welke faciliteiten worden daarvoor geboden? welke concrete voorbeelden?n bijv. scholingsplan, samenwerkingsprojecten. verbeteringen in verhouding docent-leerling verbeteringen in collegiale verhoudingen		

6.3 Begrippenlijst

Begrippenlijst

Actoren

Alle betrokkenen binnen en buiten de school die actief of passief een aangewezen rol of taak hebben binnen het verzuimbeleid.

Arbobeleid

Al datgene wat een school zelf planmatig onderneemt om de arbeidsomstandigheden van leerlingen en personeel te verbeteren, waarbij verwacht wordt dat de middelen die men inzet leiden tot een zo groot mogelijke veiligheid, een zo goed mogelijke bescherming van de gezondheid en het bevorderen van het welzijn bij het onderwijs. In het kader van de verzuim-audit wordt het arbobeleid gericht op de leerlingen buiten beschouwing gelaten.

Arbobeleidsdoelstellingen

Concrete en meetbare doelstellingen waaraan uiteindelijk kan worden afgemeten of het arbobeleid is geslaagd. Bijvoorbeeld: het geluidsniveau in alle lokalen zal binnen 1 jaar worden teruggebracht tot maximaal 45 Db(A), binnen 2 jaar beschikken alle docenten over een stoel die voldoet aan de wettelijke normen, etc.

Arbo-indicatoren

Meetbare criteria waaraan de resultaten van arbobeleid kunnen worden afgelezen. Bijv het aantal ongevallen of incidenten, het aantal meldingen/klachten over gevaarlijke of ongewenste situaties, het aantal meldingen vertrouwenspersoon, het door de school beïnvloedbare verzuim, het aantal doorgevoerde verbeteringen, de personeels-tevredenheid (arbeidssatisfactie) etc.

Arbomaatregelen

Alle activiteiten waarvan men verwacht dat de uitvoering of inzet ervan een direct positief effect op de arbeidsomstandigheden heeft.

Effectiviteit

De mate waarin doelstellingen worden bereikt

Missie

De centrale doelen die de school zich stelt: "Welk soort onderwijs willen wij geven? Voor welk soort leerlingen? Wat willen wij met de leerlingen bereiken? Waar staan we voor (normen en waarden)? Welke bijdrage willen wij leveren aan de samenleving?"

Organisatiebeleid

Het geheel van activiteiten, gericht op het planmatig realiseren van de missie en afgeleide doelstellingen van het onderwijs, tot uiting komend in de organisatiestructuur en de verdeling van functies en taken binnen de school alsmede het personeelsbeleid, het financieel beleid, het pr-beleid, het onderwijskundig beleid en het leerlingenbeleid.

Verzuimbeleid

Al datgene wat een school zelf planmatig onderneemt om het ziekteverzuim omlaag te brengen, waarbij verwacht wordt dat de middelen die men inzet om het verzuim te beïnvloeden een direct effect op het ziekteverzuim hebben. Ziekteverzuimbeleid kan bestaan uit preventieve (voorkomen), curatieve (beperken) en reïntegratieve maatregelen (verkorten).

Verzuimdoelstellingen

Concrete en meetbare doelen waaraan uiteindelijk kan worden afgemeten of het verzuimbeleid is geslaagd. Bij voorbeeld: daling van het verzuimpercentage met 1 % in 1 jaar, daling van de gemiddelde duur met 5 dagen, etc.

Verzuimmaatregelen

Alle activiteiten waarvan men verwacht dat de uitvoering of inzet ervan een direct positief effect op de hoogte van het ziekteverzuim heeft.

6.4 Checklijst VAO-audit

Checklijst VAO-audit

CHECKLIJST VAO-AUDIT

onderwijsinstelling :
adres :
plaats :
telefoonnummer :

gebruikte documentatie :

gesprekspartners :

auditor :

De intake dd.

- ☐ verwachtingen gecommuniceerd
- ☐ gesprekspartners + achtergrond bekend
- ☐ datum auditgesprek & nabespreking bekend
- ☐ naam / adres / woonplaats -gegevens bekend
- ☐ kosten audit geregeld
- ☐ bevestigingsbrief verstuurd
- ☐ basisinformatie beschikbaar
- ☐ documenten + systeemuitdraat beschikbaar

De audit dd.

- ☐ routebeschrijving beschikbaar
- ☐ kopie VAO-lijst beschikbaar
- ☐ datum toesturen rapportage bekend
- ☐ datum nabespreking bekend

De rapportage dd.

- ☐ verstuurd aan alle gesprekspartner

De nabespreking dd.

- ☐ alle gesprekspartners aanwezig
- ☐ aangepast verslag verstuurd
- ☐ check van aanbevelingen

6.5 Voorbeeld Rapportage VAO

Voorbeeld Rapportage - Verzuim Audit Onderwijs

onderwijsinstelling: Basisschool X.....
adres:
plaats:
telefoonnummer:

gebruikte documentatie:

gesprekspartners: directeur
personeelsleden

auditor:
.....

datum audit:
datum audit-rapport:

0 Inleiding

Deze verzuimaudit-onderwijs (VAO) is geïnitieerd vanuit CO BGZ om met dit nieuwe instrument ervaring op te doen in de praktijk. De keuze het instrument in deze school toe te passen is gebaseerd op het feit dat er reeds jaren sprake is (geweest) van een hoog verzuim (20 - 25%), met name veroorzaakt door langdurig verzuim. De VAO heeft ondermeer tot doel het opsporen van indicaties van arbeidsgebonden verzuimoorzaken en het aanreiken van oplossingsrichtingen, instrumentaanduidingen e.d.

De rapportage is gebaseerd op twee mondelinge interviews

a met de directeur

b met twee personeelsleden

Er zijn geen documenten ingezien ter onderbouwing van de oordeelsvorming.

Er is sprake van langdurig verzuim bij met name de schoolleiding. Dit leidde vervolgens weer tot overbelasting bij overige teamleden. Het ziekteverzuim wordt momenteel door de directeur nog steeds als een probleem gezien. De teamleden ervaren het verzuim tegenwoordig niet meer als een probleem. In hun ogen is het verzuim acceptabel.

I Conclusies t.a.v. verzuimbeleid, arbobeleid en organisatiebeleid

IA Verzuimbeleid

Plannen

Er zijn door de school geen specifieke doelstellingen geformuleerd voor het verzuimbeleid.

Ziekteverzuimgegevens worden handmatig bijgehouden. Bij het personeel is over deze gegevens niets bekend. De ziekteverzuimgegevens worden periodiek bekeken op individueel niveau en niet op groepsniveau. Ondersteuning daarbij door het onderwijsbureau en de arbodienst is afwezig. De gegevens worden individueel teruggekoppeld en als daar aanleiding toe is besproken in het functioneringsgesprek. Dat dit gebeurt is niet bekend bij het personeel in het algemeen, alleen bij diegenen die het betreft. Wel probeert de directeur het personeel zo volledig mogelijk te informeren over de achtergronden van het verzuimbeleid. Tot nu toe is daarbij vooral de financiële kant belicht (trede vervangingsfonds).

Volgens de ondervraagde personeelsleden rustte er in het recente verleden een taboe op het bespreken van het verzuim. Dit wordt nu meer en meer opengebroken.

Opstellen van verzuimmaatregelen op organisatieniveau is nog geen praktijk in de school.

Uitvoeren

De directeur heeft nog geen contact gehad met de bedrijfsarts naar aanleiding van ziekmeldingen en mogelijke oorzaken in de arbeidssituatie. Hij heeft de indruk dat de bedrijfsarts vooral de belangen van de zieke medewerker op het oog heeft en niet die van de schoolorganisatie. Het oordeel van het personeel hierover is afhankelijk van de persoonlijke ervaringen die men hiermee heeft. Wat betreft de uitvoering van het verzuimbeleid heeft de school te kampen gehad met tijdgebrek.

Evalueren en verbeteren.

Voor evalueren van het verzuimbeleid zijn onvoldoende gegevens voorhanden. Duidelijk is evenwel dat de samenwerking met de arbodienst niet effectief is.

De respondenten vanuit het personeel signaleren dat de problemen met vervangers die in het verleden bestonden, nu beter worden opgelost.

IB Arbobeleid

Van systematisch arbobeleid is nog geen sprake. Er worden ad hoc verbeteringen doorgevoerd. Voorbeelden daarvan zijn:

- verbetering orde en netheid (opruimacties)
- aankleding van de school
- hanteren van duidelijke regels op de speelplaats en met betrekking tot het gedrag in de klas
- verbetering van de schoonmaak

Er is nog geen risico-inventarisatie uitgevoerd (ASV of Arbomeester).

Een taakverdelingsbeleid is in ontwikkeling

IC Organisatiebeleid

Plannen

Het onderwijskundig beleid van de school wordt planmatig aangepakt.

Ouders zijn heel erg betrokken bij de gang van zaken op school en hebben hoge verwachtingen ten aanzien van de ontwikkeling van hun kinderen. Een punt van aandacht is de invloed van de ouders beheersbaar te maken, door de regie in handen van de schoolleiding te houden.

Veel zaken zijn tegelijk in ontwikkeling:

- onderwijskundige vernieuwing (methoden, speciale leerlingenbegeleiding, sociaal-emotionele vorming)
- financieel management
- personeelsbeleid (meerjarenformatieplan)

Men is op zoek naar de meest efficiënte werkwijze voor het opstellen van de diverse plannen

Uitvoeren

Iedereen is voldoende op de hoogte van zijn/haar taken in de school en in staat deze uit te voeren. Vanuit het personeel wordt gesignaleerd dat de klassegrootte zorgt voor grote werkdruk.

De voortgang met betrekking tot de uitvoering van de taken wordt door de directeur bewaakt. Er is een vaste middag voor teamoverleg, werkgroepen e.d.

De begeleiding van nieuwe leerkrachten gebeurde tot nu toe niet planmatig. Dat is wel de intentie voor nieuw te benoemen personeelsleden o.a. voor extra begeleidingstaken.

Evalueren

In teamvergaderingen worden de ontwikkelingen m.b.t. nieuwe methodes, sociale omgang e.d. regelmatig besproken. Aan evaluaties van plannen op beleidsniveau wordt nog onvoldoende aandacht besteed.

Het onderwijskundig beleid wordt geëvalueerd met behulp van het leerlingenvolgsysteem en CITO-toetsen.

Met elke medewerker wordt twee keer per jaar een functioneringsgesprek gevoerd. Een verslag daarvan (getekend door directeur en betrokkene) wordt opgenomen in het personeelsdossier. Beoordelingsgesprekken zijn nog niet ingevoerd vanwege het ontbreken van mogelijkheden voor gedifferentieerde beloning.

Verbeteren

Evaluaties worden gebruikt om de resultaten van het werken met de leerlingen te verbeteren en nog niet voor verbetering van de organisatie. De wisselingen die in het verleden vaak zijn opgetreden maken dit haast tot een onmogelijke zaak.

Medewerkers worden uitdrukkelijk gestimuleerd om voorstellen tot verbetering te doen en deze worden zoveel mogelijk gehonoreerd.

Via het scholingsplan worden medewerkers in staat gesteld hun functioneren voortdurend te verbeteren. Daar wordt door medewerkers echter nog niet optimaal gebruik van gemaakt. Volgens de respondenten vanuit het personeel schort er nogal eens iets aan de kwaliteit van de aangeboden cursussen.

II Tabel

In onderstaand schema is weergegeven in welke mate door het auditteam actie wordt geadviseerd bij verschillende onderdelen. Horizontaal in de tabel staan de vier fasen van de beleidscyclus (plannen - uitvoeren - evalueren - verbeteren). Verticaal de drie beleidsonderdelen waarop de audit is toegepast - verzuimbeleid, arbobeleid en organisatiebeleid. Afhankelijk van het oordeel over een fase van een beleidsonderdeel wordt geadviseerd dit te ontwikkelen, te verbeteren of te onderhouden.

De term ontwikkelen wordt gebruikt als aan een onderdeel niet of nauwelijks aandacht wordt besteed; verbeteren als de aandacht voor dat onderdeel onvoldoende is;

onderhouden als aan dat onderdeel voldoende aandacht wordt besteed.

Ontwikkelen betekent dat geadviseerd wordt afspraken te maken en op schrift te stellen voor de aanpak van het betreffende onderdeel. Verbeteren betekent dat geadviseerd wordt de slag te maken van het ad-hoc oplossen van problemen naar systematische zorg. Onderhouden betekent dat geadviseerd wordt ervoor te waken dat de aandacht voor het betreffende onderdeel onder alle omstandigheden gegarandeerd is.

tabel	Plannen	Uitvoeren	Evalueren	Verbeteren	
Verzuimbeleid	ontwikkelen	verbeteren	ontwikkelen	ontwikkelen	
Arbobeleid	ontwikkelen	verbeteren	ontwikkelen	ontwikkelen	
Organisatiebeleid	onderhouden	onderhouden	verbeteren	ontwikkelen	

III Aanbevelingen

A Verzuimbeleid

- 1 Ontwikkel een verzuimbeleid gebaseerd op een betrouwbare registratie en terugkoppeling van gegevens van de arbodienst en het onderwijsbureau. Aanbevolen wordt samen met de 5 collega-basisscholen een door het vervangingsfonds gecertificeerd verzuimregistratiesysteem aan te schaffen, dat de schoolleiding periodiek (bijv éénmaal per kwartaal) kan voorzien van stuurinformatie die gebruikt kan worden voor het voeren van een gedifferentieerd verzuimbeleid op organisatieniveau.
- 2 Ontwikkel een verzuimprotocol dat gedragen wordt door het team en duidelijkheid verschaft in de acties die worden ondernomen bij ziekte en de verplichtingen die voor een ieder daaraan verbonden zijn.
- 3 Neem de wensen van de school ten aanzien de verzuimbegeleiding op in het contract met de arbodienst en maak duidelijke afspraken over de werkwijze van de arbodienst bij de nieuwe contract-afsluiting. Stem de keuze van het modulair pakket BGZ zorgvuldig af met de situatie en de behoefte van de school. Aanbevolen wordt de MR in deze besluitvorming te betrekken (wettelijke verplichting).
- 4 Maak het verzuimbeleid en de verzuimcultuur in het team bespreekbaar, niet alleen op grond van financiële overwegingen maar tevens vanuit onderwijskundige motieven en de optiek van human resources management.

B Arbobeleid

- 5 Indien gekozen wordt voor continuering van de dienstverlening van de huidige arbodienst, spreek dan alsnog uitvoering van de ASV af binnen het huidige contract (dit is een activiteit die in feite al bekostigd is en dus een recht van de school).
- 6 Ontwikkel met behulp van het handboek Arbomeester het arbobeleid (verkrijgbaar bij het CO BGZ). U krijgt hiermee een stappenplan aangereikt, met als elementen o.a.:
 - formuleren arbobeleidplan
 - instellen van een arbowerkgroep, teneinde draagvlak te creëren voor het op te zetten arbobeleid
 - opstellen van een plan van aanpak (per jaar of over meerdere jaren)
 - inschakelen arbodienst voor deskundige ondersteuning en advies.
- 7 Ga door met het ontwikkelen van een taakverdelings- en taakbelastingsbeleid. Aanbevolen wordt de problematiek rondom het 'omgaan met (te) hoge verwachtingen van de ouders' daarin als extra aandachtspunt op te nemen. Daarbij kan eventueel gebruik gemaakt worden van de WEBO-methode. Een speciaal voor het basisonderwijs ontwikkelde versie hiervan is verkrijgbaar bij het CO BGZ. In principe kan de school hiermee zelfstandig aan de slag. Deskundige begeleiding hierbij wordt echter aanbevolen. Deze kan geleverd worden door instanties als het NIA, de onderwijsbegeleidingsdienst en de arbodienst. Financiering van deze ondersteuning vanuit het aanvullend pakket BGZ behoort tot de mogelijkheden. Nadere informatie kan opgevraagd worden bij het CO BGZ.

Organisatiebeleid

- 8 Ga door met de vernieuwing op onderwijskundig terrein. Waak ervoor daarbij niet te veel hooi op de vork te nemen (zie ook aanbeveling 7).
- 9 Evalueer de schoolontwikkelingsplannen op beleidsniveau en gebruik de evaluatieuitkomsten voor het doorvoeren van verbeteringen in de organisatie.