

TNO-rapport 10268

Polarisavenue 151
Postbus 718
2130 AS Hoofddorp

www.arbeid.tno.nl

T 023 554 93 93
F 023 554 93 94

Evaluatie van het Programma Verzuim Omlaag
Een kwalitatief en een kwantitatief onderzoek naar een
onderdeel van de Kaderregeling AVR Welzijn 2002

Datum	18 oktober 2004
Auteurs	Jan Fekke Ybema Marije Nuyens Ruurt van den Berg

Inhoudsopgave

1	Samenvatting.....	3
2	Inleiding.....	5
2.1	Het Programma Verzuim Omlaag	5
2.2	Evaluatie van het Programma Verzuim Omlaag.....	5
2.3	Methode van het kwalitatieve onderzoek	6
2.4	Methode van het kwantitatieve onderzoek.....	7
3	Kwalitatieve evaluatie van PVO.....	9
3.1	Training <i>Signaleren en bespreekbaar maken van stress</i>	9
3.2	Training <i>Resultaatgericht managen</i>	12
3.3	Workshop <i>Open aanspreekcultuur</i>	14
3.4	Oordeel over de overige afgenomen producten	18
3.5	Eindoordeel over het Programma Verzuim Omlaag.....	20
4	Kwantitatieve evaluatie van PVO.....	25
4.1	Deelnemende instellingen.....	25
4.2	Beoordeling van de producten en de dienstverleners.....	26
4.3	Beoordeling van de effecten van PVO.....	28
4.4	Borging en eindoordeel over PVO.....	29
5	Conclusie.....	31
	Bijlage A: Interviewschema kwalitatieve evaluatie.....	35
	Bijlage B: Deelnemende instellingen aan de kwalitatieve evaluatie.	41
	Bijlage C: Evaluatieformulier kwantitatieve evaluatie.....	43
	Bijlage D: Uitsplitsing van beoordelingen naar CAO en grootte.....	47
	Bijlage E: Aantal instellingen en aantal evaluaties van producten.....	51

1 Samenvatting

Dit rapport betreft de evaluatie van het Programma Verzuim Omlaag (PVO) in de Sector Welzijn. PVO is een onderdeel van de Kaderregeling AVR 2002 en richt zich op de speerpunten verzuim en reïntegratie, werkdruk en werkstress, agressie en onveiligheid en (in de kinderopvang) fysieke belasting. TNO Arbeid heeft een kwalitatief en een kwantitatief onderzoek gedaan om PVO te evalueren.

De kwalitatieve evaluatie betrof mondelinge en telefonische interviews met vertegenwoordigers van de werkgever en de werknemers van zes instellingen die hebben deelgenomen aan PVO. In het kwalitatieve onderzoek stonden drie producten centraal, te weten: de training *Signaleren en bespreekbaar maken van stress*, de training *Resultaatgericht managen* en de workshop *Open aanspreekcultuur*. Uit dit onderzoek komt naar voren dat de respondenten positief zijn over de training *Signaleren en bespreekbaar maken van stress* en de training *Resultaatgericht managen*. Deze trainingen voldoen aan de verwachtingen en hebben positieve effecten gehad op het functioneren van leidinggevenden in de organisaties. De respondenten oordelen minder positief over de workshop *Open aanspreekcultuur*. De workshop heeft niet in alle organisaties positieve effecten gehad op de aanspreekcultuur en voldeed niet aan de positieve verwachtingen. Belangrijke verbeterpunten die voor alle drie de bovenstaande producten worden genoemd zijn: meer aandacht voor borging van de resultaten uit de training in de organisatie en meer nadruk op het oefenen van vaardigheden. Verder blijkt uit het kwalitatieve onderzoek dat de instellingen positief oordelen over de dienstverleners en over PVO als geheel.

De kwantitatieve evaluatie van PVO betrof een vragenlijstonderzoek onder 100 vertegenwoordigers van de werkgever en 62 vertegenwoordigers van de werknemers van 111 instellingen die hebben deelgenomen aan PVO. Uit deze kwantitatieve evaluatie blijkt dat de instellingen in het algemeen redelijk positief oordelen over PVO en over de verschillende producten en dienstverleners. Het eindoordeel is gemiddeld een 7, een ruime voldoende. Wat betreft de producten zijn er wel verschillen in beoordeling: sommige producten, zoals de training *Verzuimmanagement* zijn in het algemeen goed ontvangen, terwijl andere producten, zoals de workshop *Open aanspreekcultuur*, minder positief beoordeeld zijn. Wat betreft de oordelen over de dienstverleners werd in het algemeen niet getwijfeld aan de vakinhoudelijke kennis van de dienstverlener, maar de branchespecifieke kennis en de aansluiting bij de vraag van de instelling werd gemiddeld wat minder positief beoordeeld.

De conclusie uit dit onderzoek is dat het Programma Verzuim Omlaag in het algemeen positief wordt beoordeeld door de deelnemende instellingen en dat het wenselijk zou zijn als een dergelijk programma ook in de toekomst aangeboden kan worden. Toekomstige programma's zouden daarbij meer aandacht kunnen besteden aan de borging van de positieve effecten van het programma, aan de branchespecifieke kennis van de dienstverleners en aan wijze waarop de dienstverlener aansluit bij de vraag van de instelling.

2 Inleiding

2.1 Het Programma Verzuim Omlaag

Het Programma Verzuim Omlaag (PVO) in de Sector Welzijn is een onderdeel van de Kaderregeling AVR 2002 en heeft ten doel om het ziekteverzuim, de WAO-instroom, de werkstress, gevoelens van sociale onveiligheid en (in de kinderopvang) de fysieke belasting te verminderen. Welzijnsinstellingen kunnen een beroep doen op het Sectorfonds Welzijn om hun Arbo, Verzuim en Reïntegratiebeleid (AVR-beleid) te ondersteunen.

Instellingen die deelnemen aan het Programma Verzuim Omlaag konden in 2002 met hulp van de adviseur van TNO Arbeid een keuze maken uit een pakket van 29 producten. Elk van deze producten richt zich op één van de speerpunten van PVO, te weten: verzuim en reïntegratie, werkdruk en werkstress, agressie en sociale onveiligheid, en fysieke belasting. De 29 producten werden aangeboden door diverse dienstverleners, waaronder drie grote arbodiensten (Maetis, ArboNed en Arbo Unie), een trainings- en adviesbureau (Schouten & Nelissen) en enkele meer gespecialiseerde dienstverleners.

Het gesprek tussen instelling en adviseur mondde uit in een contract tussen de instelling en het Sectorfonds waarin werd vastgelegd welke van de gesubsidieerde producten de instelling afneemt. In totaal zijn er bij 256 instellingen dergelijke contractgesprekken gevoerd, die uitmondde in contracten met 239 instellingen. De daadwerkelijke afname van de producten vond plaats in de periode van november 2002 tot april 2004.

2.2 Evaluatie van het Programma Verzuim Omlaag

Het Sectorfonds Welzijn wil het Programma Verzuim Omlaag evalueren. Door middel van de evaluatie van het Programma Verzuim Omlaag wil het Sectorfonds:

- Informatie verkrijgen die gebruikt kan worden om het programma bij te sturen en de uitvoering van de Kaderregeling AVR in komende jaren verder te verbeteren.
- Kennis opbouwen op grond waarvan de effectiviteit van het programma kan worden beoordeeld, o.a. in termen van het bereiken van de einddoelen (lager ziekteverzuim, lagere WAO-instroom, lagere werkstress, minder gevoelens van onveiligheid).

De monitoring en evaluatie van PVO komt ten goede aan verschillende partijen:

- De *sociale partners* krijgen inzicht in de besteding van de middelen. De sociale partners zijn de vertegenwoordigers van de werkgevers: de MO-groep en de Branchevereniging Ondernemers in de Kinderopvang, en de vertegenwoordigers van de werknemers: ABVA-KABO FNV en CNV Publieke Zaak.
- *Het Sectorfonds Welzijn* kan met deze informatie de ondersteuning op de speerpunten verzuim, werkstress en sociale onveiligheid inhoudelijk verder verdiepen en uitwerken en hiermee een effectiever pakket van maatregelen ontwikkelen met een goede afstemming op de verschillende branches en werksoorten binnen de sector welzijn.
- *De dienstverleners* in PVO krijgen informatie op grond waarvan zij hun diensten kunnen uitvoeren en verbeteren (kwaliteitsbewaking).

- *De deelnemende instellingen* kunnen op grond van de monitoring inzien welke andere instellingen met vergelijkbare vraagstukken, c.q. oplossingen bezig zijn.

De monitoring en evaluatie van het Programma Verzuim Omlaag valt uiteen in vier onderdelen:

- a. Monitoring en evaluatie van de contracten.
- b. Evaluatie van de afgenomen producten en de dienstverleners.
- c. Evaluatie na afloop van het gehele programma.
- d. Effectevaluatie.

Onderdeel a, de monitoring en evaluatie van de contracten is in 2002 uitgevoerd en heeft geresulteerd in een onderzoeksrapport¹. In de huidige rapportage beschrijven we de onderdelen b en c, dus de evaluatie van de afgenomen producten en de dienstverleners en de eindevaluatie na afloop van het gehele programma. Bij deze evaluatie spelen de volgende vragen een rol:

1. Hoe beoordelen de instellingen de verschillende producten?
2. Hoe beoordelen de instellingen de verschillende dienstverleners?
3. Hoe beoordelen de instellingen de effecten van de producten?
4. Hoe beoordelen de instellingen het programma als geheel?

De evaluatie van het Programma Verzuim Omlaag is verdeeld in een kwalitatief deel met mondelinge en telefonische interviews met deelnemende instellingen aan PVO en een kwantitatief deel waarin deelnemende instellingen aan PVO een schriftelijk evaluatieformulier invullen. In deze rapportage beschrijven we de beide deelonderzoeken.

2.3 Methode van het kwalitatieve onderzoek

Voor de kwalitatieve evaluatie hebben we zes instellingen geselecteerd die hebben deelgenomen aan het Programma Verzuim Omlaag. Bij het selecteren van instellingen hebben we gezorgd voor een gelijke vertegenwoordiging van kleine en grote instellingen, verschillende sectoren en afgenomen producten. Bij twee instellingen zijn we langs geweest voor het afnemen van de interviews. Bij de overige vier instellingen hebben we de interviews telefonisch afgenomen. Alle interviews hebben plaatsgevonden in mei 2004. In elke organisatie hebben we gesproken met een vertegenwoordiger van werkgeverszijde (directie of stafmedewerker P&O) en iemand van werknemerszijde (leidinggevende, OR/PVT-lid of een overige medewerker).

Door middel van semi-gestructureerde interviews (zie Bijlage A) zijn we diepgaand ingegaan op de ervaringen van diverse betrokkenen in de instelling met het Programma Verzuim Omlaag. Hierbij vroegen we hen naar hun oordeel over:

- Het Programma Verzuim Omlaag.
- De afzonderlijk afgenomen producten.
- De dienstverleners.
- Het effect van de verschillende producten en van het totaal aan afgenomen producten.

¹ Dit betreft het rapport: Ybema, J.F., Van den Berg, R., & Heemskerk, F. (2002). *Monitoring van de contractfase van het Programma Verzuim Omlaag: Kaderregeling Arbeidsomstandigheden, Verzuim en Reïntegratie 2002 van de Sector Welzijn*. Hoofddorp: TNO-rapport r12184.

In overleg met het Sectorfonds is ervoor gekozen om drie specifieke producten meer diepgaand te evalueren dan de overige producten. Het betreft de volgende drie producten: de training ‘*Signaleren en bespreekbaar maken van stress*’, de training ‘*Resultaatgericht managen*’ en de workshop ‘*Open aanspreekcultuur*’. Over deze drie producten hebben we de betrokkenen vragen gesteld over:

- De reden om voor dit product te kiezen.
- De productbeschrijving.
- De verwachtingen.
- Het effect.
- De tevredenheid.
- Suggesties voor verbetering of aanvulling.
- Handvatten voor borging van de resultaten van de training.
- De geboden ondersteuning door de trainer.
- Het cursusmateriaal.

Niet alle respondenten konden een oordeel geven over alle door hun instelling afgenomen producten. Zo zijn bijvoorbeeld de training *Signaleren en bespreekbaar maken van stress* en de training *Resultaatgericht managen* specifiek gericht op leidinggeven, waardoor medewerkers de vragen hierover niet of maar in beperkte mate konden beantwoorden.

In Bijlage B is een overzicht van de geïnterviewde instellingen met informatie over CAO, werksoorten, aantal medewerkers, afgenomen producten en dienstverleners opgenomen.

2.4 Methode van het kwantitatieve onderzoek

Het kwantitatieve onderzoek betrof een vragenlijstonderzoek. We hebben we de instellingen die hebben deelgenomen aan PVO en die niet deelnamen aan het kwalitatieve onderzoek in mei 2004 telefonisch benaderd met de vraag of zij wilden meewerken aan de evaluatie. Vervolgens hebben we deze instellingen een tweetal geïndividualiseerde evaluatieformulieren toegestuurd, één voor een vertegenwoordiger van de werkgever (directie, P&O) en één voor een vertegenwoordiger van de werknemers (bijvoorbeeld lid van OR). De evaluatieformulieren voor de werkgever en de werknemer waren identiek en bevatten drie onderdelen. Blok 1 betrof een beoordeling van de afgenomen producten op een aantal aspecten met rapportcijfers (van 1 tot 10). Iedere instelling had minimaal 1 en maximaal 7 producten afgenomen. De afgenomen producten en de betrokken dienstverlener waren voorgedrukt op het evaluatieformulier. Per product werd een beoordeling gevraagd van:

- De vakinhoudelijke kennis van de adviseur of trainer.
- De branchespecifieke kennis van de adviseur of trainer.
- De kwaliteit van het product.
- De mate waarin het product aansloot bij de vraag van de instelling over, of effect had op:
 - Werkdruk en werkstress.
 - Agressie en sociale veiligheid.
 - Fysieke belasting.
 - Verzuim en reïntegratie.

Deze vragen in blok 1 waren afkomstig van een evaluatieformulier dat het Sectorfonds gebruikt in de evaluatie van de Kaderregeling AVR 2004. In deze rapportage geven wij steeds de beoordeling van de effectiviteit van het product voor het thema waar dat

product op betrekking heeft. Bijvoorbeeld bij de training *Verzuimmanagement* rapporteren wij de aansluiting of het effect op verzuim en reïntegratie en bij de training *Persoonlijke stressbestendigheid* de aansluiting of het effect op werkdruk en werkstress.

Blok 2 betreft een beoordeling van de mate waarin het Programma Verzuim Omlaag heeft bijgedragen aan het bereiken van diverse uitkomsten. Deze uitkomsten betreffen steeds (a) de inzicht in, (b) de aandacht voor en (c) de afname van respectievelijk (1) ziekteverzuim, (2) werkdruk en werkstress, (3) agressie en onveiligheid en (4) fysieke belasting. Daarnaast vroegen we naar het bereiken van enkele aanvullende doelen, te weten het leveren van kwalitatief beter werk, toename werkmotivatie en plezier in het werk, verbetering van de werksfeer, en betere reïntegratie van zieke medewerkers. De beoordelingen werden gegeven op 5-puntsschalen van *helemaal niet* (1) tot *in zeer sterke mate* (5).

In blok 3 werden enkele overige vragen gesteld. Dit betrof twee vragen over de borging van PVO (met 5-puntsschalen) en een rapportcijfer met een eindoordeel over PVO. Ten slotte werden enkele vragen over deelname aan de Kaderregeling AVR 2004 gesteld. De vragenlijst in integraal weergegeven in Bijlage C.

In dit rapport geven we steeds gemiddelde beoordelingen van bijvoorbeeld een product of dienstverlener indien er minimaal 5 observaties beschikbaar zijn. Als er minder dan 5 observaties beschikbaar zijn, rapporteren we de gemiddelde beoordeling niet. Dit doen we enerzijds omdat bij een gering aantal observaties de gegeven beoordeling een weinig betrouwbaar beeld geeft van de kwaliteit van het betreffende product of dienstverlener en anderzijds om de anonimiteit van de beoordelaars te kunnen garanderen.

3 Kwalitatieve evaluatie van PVO

In overleg met het Sectorfonds is ervoor gekozen om in de kwalitatieve evaluatie van PVO drie specifieke producten diepgaand te evalueren. Het betreft de volgende drie producten: de training ‘*Signaleren en bespreekbaar maken van stress*’, de training ‘*Resultaatgericht managen*’ en de workshop ‘*Open aanspreekcultuur*’. In dit hoofdstuk behandelen we eerst de resultaten van de evaluatie van deze drie producten. Daarna bespreken we de evaluatie van de overige afgenomen producten en de eindevaluatie van het Programma Verzuim Omlaag. We beginnen dit hoofdstuk met de evaluatie van de training *Signaleren en bespreekbaar maken van stress*.

3.1 Training *Signaleren en bespreekbaar maken van stress*

De training *Signaleren en bespreekbaar maken van stress* heeft ten doel om leidinggevenden te ondersteunen bij het stressmanagement van hun organisatie/afdeling op diverse niveaus: preventie, signalering en begeleiding. Tijdens deze training zouden leidinggevenden een methode leren om continu gespitst te zijn op signalen van niet-productieve stress bij medewerkers en om hier alert met hen over in gesprek te gaan en samen met hen een plan uit te stippelen dat hun vitaliteit en effectiviteit vergroot.

Twee van de zes instellingen hebben de training *Signaleren en bespreekbaar maken van stress* gevolgd. Een derde instelling heeft deze training geïntegreerd in de training *Verzuimmanagement*.

Reden om voor deze training te kiezen

Als reden om voor de training *Signaleren en bespreekbaar maken van stress* te kiezen geven de organisaties aan dat het goed is om stress bespreekbaar te maken in de organisatie om hiermee verzuim te voorkomen. Men wilde leidinggevenden trainen in de vaardigheden om stress daadwerkelijk te signaleren en te bespreken.

Eén van de respondenten zei: ‘Door de vernieuwde Wet Poortwachter komt er steeds meer belangstelling voor verzuim, aangezien de werkgever probleemhouder is van het verzuim. Waarschijnlijk speelde ook het besef dat verzuim zorgt voor veel kosten en vermindering van de kwaliteit van dienstverlening een rol bij de keuze voor de training.’

Productbeschrijving

De respondenten vonden de productbeschrijving duidelijk en informatief.

Verwachtingen van de training en behalen van de doelen

De organisaties verwachtten een onderscheid tussen theorie en vaardigheden in de training. Dit was ook het geval. Eén van de organisaties geeft aan dat de nadruk vooral lag op het theoriegedeelte.

‘Over het signaleren van stress hebben we de basisinformatie gekregen, maar we zijn niet toegekomen aan het oefenen van de vaardigheden om de stress daadwerkelijk bespreekbaar te maken.’

De respondenten verwachtten zicht te krijgen op hoe je stress kunt signaleren en hoe leidinggevenden deze gevoelige onderwerpen kunnen aankaarten, zodat dit bijdraagt aan een verzuimdaling.

In het algemeen zijn de verwachtingen waargemaakt en de doelen, zoals beschreven in de productbeschrijving, behaald.

Resultaten en effect van de training

De respondenten van de verschillende instellingen geven aan dat de training zeker effect heeft gehad. Niet bij alle organisaties is het verzuim gedaald. Men geeft aan dat dit ook met andere zaken in de organisatie te maken heeft. Hieronder staat een overzicht van de waargenomen effecten

De genoemde effecten van de training:

- Managers maken stress makkelijker bespreekbaar en kunnen een relatie leggen tussen stress en de thuissituatie.
- Leidinggevenden spreken medewerkers nu eerder aan op verzuim en voeren verzuimgesprekken. De gesprekken verlopen nog niet altijd makkelijk.
- Er is in de organisatie nu aandacht voor stress en mogelijkheden om dit tegen te gaan. ‘De zintuigen zijn op scherp gesteld en leidinggevenden zijn alerter geworden op stress bij medewerkers. Dit betekent nog niet dat er nu geen werkdruk en werkstress meer is.’
- Men is zich ervan bewust geworden dat het belangrijk is om met elkaar te praten over stress. Het onderwerp staat op de agenda tijdens overleg en functioneringsgesprekken. Maar toch is de aandacht voor stress nog niet structureel en afhankelijk van individuele leidinggevenden. De aandacht voor stress moet nog meer worden ingekaderd in de organisatie. Er moet meer samenhang in het beleid komen. De training heeft bijgedragen aan de notie dat de samenhang in het beleid nog niet optimaal is.

Tevredenheid met training en suggesties voor verbetering of aanvulling

De meeste respondenten waren tevreden met de training. Wel noemt men nog een aantal verbeterpunten voor volgende trainingen. De redenen waarom respondenten wel of niet tevreden waren en de suggesties voor verbetering staan hieronder genoemd.

Redenen waarom respondenten wel tevreden waren:

- De training speelde in op de praktijkervaring van de deelnemers.
- De training was erg praktisch en het geleerde was direct uitvoerbaar.
- De deelnemers aan de training waren enthousiast.

Redenen waarom respondenten niet tevreden waren:

- Plaats en tijd van de training werden op korte termijn verschoven, waardoor een deel van de medewerkers niet kon deelnemen.
- Niet tevreden over de trainer. Eén van de respondenten zei: ‘Hij moest lang nadenken over vragen en gaf ontwijkende antwoorden.’

De genoemde verbeterpunten:

- Kleinere groepen voor het oefenen van de gespreksvaardigheden, waardoor de trainer meer aandacht kan geven aan de individuele deelnemers.
- Meer oefenen van vaardigheden.
- De training staat niet op zichzelf. Het is belangrijk om aan te geven wat naast de informatie en vaardigheden uit de training nog meer nodig is in de organisatie voor het signaleren en bespreekbaar maken van stress. Dit kan bijvoorbeeld gaan om het vaststellen van de verantwoordelijkheden en het vastleggen van afspraken hierover.

- Instellen van een terugkomdag om te bespreken of het geleerde ook in de praktijk kon worden gebracht, uitwisselen van ervaringen en het krijgen van tips.

Handvatten voor de borging van de resultaten van de training

De deelnemers aan de training geven aan dat de training geen handvatten heeft geboden voor hoe men de resultaten van de training in de eigen instelling kan borgen.

Geboden ondersteuning door de trainer

In het algemeen zijn de instellingen tevreden met de geboden ondersteuning door de trainer. Op een aantal punten is men minder tevreden. Hieronder worden de punten genoemd waar men tevreden, dan wel minder tevreden over was.

Punten waar men wel tevreden over was:

- De trainer was praktijkgericht en maakte gebruik van bijvoorbeeld rollenspelen. Dit waren hele goede leermomenten.
- De trainer had de training goed opgebouwd; eerst een theoriegedeelte, daarna praktijkvoorbeelden.
- De trainer bracht de inhoud van de training met humor. De trainer was zeer goed geïnformeerd, was kritisch, zorgde voor een goede reflectie en gaf heel duidelijk aan wat belangrijk is voor deze organisatie.
- De trainer bezat genoeg vakinhoudelijke en branchespecifieke kennis.
- De trainer sloot aan bij belevingswereld van de deelnemers. En hij was in staat deelnemers uit te nodigen om actief deel te nemen aan de training.

Punten waar men minder tevreden over was:

- De groepen waren te groot.
- De trainer sloot niet aan bij het niveau van de deelnemers, sloot niet aan bij vragen deelnemers, geen ‘klik’ met hen.
- De trainer bezat slechts beperkte kennis over de branche, waardoor de oefeningen standaard waren en niet toegepast op specifieke situatie in de eigen organisatie/branche. Ook twijfels over vakinhoudelijke kennis.

Cursusmateriaal

Bij de training hoorde cursusmateriaal. Het merendeel van de respondenten is hier tevreden over. Eén van de respondenten geeft aan dat ze ook nog extra boeken over het onderwerp konden bijbestellen. De respondenten die minder tevreden zijn over het cursusmateriaal geven hiervoor als reden dat het cursusmateriaal heel summier was, waardoor het niet als naslagwerk te gebruiken was of dat de ordner met cursusmateriaal te kort voor de training was verstrekt, waardoor de deelnemers geen tijd meer hadden om hun huiswerk te maken.

Conclusie

We concluderen op basis van de interviews dat de training *Signaleren en bespreekbaar maken van stress* een geslaagd product is dat in het algemeen voldoet aan de verwachtingen. De doelen van de training wat betreft het signaleren en bespreekbaar maken van stress worden volgens de instellingen bereikt. Belangrijke verbeterpunten voor deze training zijn het inruimen van voldoende tijd in de training om vaardigheden te oefenen, het organiseren van een terugkomdag en aandacht voor de borging van het resultaat.

3.2 **Training *Resultaatgericht managen***

Resultaatgericht managen (RGM) is een stijl van leidinggeven waarbij het *gewenste resultaat* uitgangspunt is bij het maken van werkafspraken. RGM is een benadering die duidelijkheid wenst te scheppen over wat van iedereen concreet wordt verwacht. Doel van RGM is om mensen in hun werk te ontwikkelen tot zelfsturende, verantwoordelijke medewerkers (en niet alleen tot goede vakmensen of regelvolgers). Het belangrijkste doel van de training is dat directie en MT bekend zijn met de uitgangspunten van RGM en hebben geoefend met het vertalen hiervan naar de eigen organisatie.

Twee van de zes instellingen hebben de training *Resultaatgericht managen* gevolgd.

Reden om voor deze training te kiezen

De eerste instelling gaf aan dat het al langer op de agenda stond om resultaatgericht werken vorm te geven. Er was binnen de organisatie al een omslag geweest van de manier van werken door de kwaliteitszorg en de kwaliteitshandboeken waarin de werkprocessen staan beschreven. De instelling gaf aan dat het steeds belangrijker is om efficiënt te werken en dat de organisatie hierop ook wordt afgerekend. ‘Hiervoor zijn intern en extern glasheldere afspraken nodig’. Om deze redenen vond men in de instelling een training *Resultaatgericht managen* belangrijk. Voor de training is ook gekozen vanuit het besef dat resultaatgericht werken voor meer tevreden werknemers en een lager verzuim kan zorgen.

De tweede organisatie gaf aan al eerder begonnen te zijn met een resultaatgerichte manier van werken. Een jaar daarvoor hadden ze reeds goede taken en verantwoordelijkheden afgebakend en resultaten benoemd. De training *Resultaatgericht managen* was hierop volgens deze organisatie een goed vervolg.

Productbeschrijving

De respondenten vinden de productbeschrijving van de training *Resultaatgericht managen* duidelijk en informatief.

Verwachtingen van de training en behalen van de doelen

De respondenten verwachtten dat de training antwoord zou geven op de vraag wat resultaatgericht managen nu precies betekent in de praktijk en handvatten zou bieden om hiermee aan de slag te gaan en eventueel een cultuurverandering zou bewerkstelligen. De verwachtingen zijn waargemaakt en de doelen, zoals beschreven in de productbeschrijving behaald.

Resultaten en effect van de training

In beide organisaties, die de training hebben gevolgd, wordt het begrip resultaatgericht werken gemeengoed. Binnen beide organisaties wordt steeds meer gewerkt met duidelijke resultaatafspraken; een ontwikkeling naar een meer resultaatgerichte manier van werken is gaande. Om te beginnen werkt het management via deze manier, de bedoeling is dat steeds lager in de organisatie ook met resultaatafspraken wordt gewerkt.

Hieronder volgt een aantal uitspraken van beide organisaties:

‘We maken nu op een andere manier afspraken. Afspraken zijn duidelijker en worden ook op papier gezet. Afspraken zijn resultaatgericht en niet meer zo vrijblijvend.’

‘Binnen de organisatie bestaat meer besef van het behalen van doelen en de eigen verantwoordelijkheid hierin.’

‘In functioneringsgesprekken voor leidinggevenden worden al resultaatgerichte afspraken gemaakt. Dit is straks ook de bedoeling voor de overige medewerkers.’

Tevredenheid met training en suggesties voor verbetering of aanvulling

Beide organisaties zijn tevreden over de training *Resultaatgericht managen*. Het begrip resultaatgericht werken is een gangbaar begrip geworden en er wordt meer resultaatgericht gewerkt.

Als suggestie voor verbetering wordt aangegeven dat op het oefenen van vaardigheden meer nadruk mag komen te liggen. Hierover geeft een respondent aan: ‘We hebben nu veel theorie gehoord, maar moeten het ook straks zelf in de praktijk gaan brengen. Oefenen is hiervoor belangrijk! Oefening vergroot ook het inzicht in je eigen functioneren.’

Handvatten voor de borging van de resultaten van de training

De instellingen geven aan dat het trainingsmateriaal een afsprakenformulier bevatte; een RGA (Resultaat Gerichte Afspraak, ook wel RGA-tje genoemd in één van de instellingen). Een RGA is een A4-tje waarop men afspraken, de voorwaardenscheppende maatregelen en een planning kan opnemen. Dit is volgens één van de instellingen een handvat om resultaatgericht te werken in de organisatie. De instelling gebruikt de RGA en deze fungeert als borging. De andere instelling geeft aan dat het MT door middel van de *Strippenkaart veranderkundige begeleiding* bezig is met een vervolg op de training, waarbij het resultaatgericht managen meer wordt geconcretiseerd en waarin het management zich het resultaatgericht leidinggeven meer eigen maakt. Dit vervolg moet hen meer handvatten bieden voor borging van resultaatgericht managen in de organisatie.

Geboden ondersteuning door de trainer

Beide instellingen die de training hebben gevolgd zijn tevreden over de geboden ondersteuning door de trainer. De trainers bezaten genoeg vakinhoudelijke en branchespecifieke kennis.

Hieronder volgt een aantal uitspraken van beide organisaties:

‘De trainer was in staat om een goede balans te houden van wat leeft binnen het MT en zijn eigen deskundigheid.’

‘De trainers weten waar ze over praten en presenteren de cursusstof op een heldere en duidelijke manier. Ze konden heel helder en duidelijk aangeven wat werkt binnen een organisatie en wat niet. Bij de vaardighedenoefeningen gaven ze duidelijk en bruikbaar commentaar. Het geleerde is praktisch toepasbaar.’

Cursusmateriaal

Bij de training behoorde cursusmateriaal. Het ging om hand-outs of om een ordner met informatie. De instellingen zijn tevreden over het cursusmateriaal. Eén van de instellingen heeft ook nog twee boekjes aangeschaft die de trainer hen had aangeraden. Ook over de boekjes zijn ze tevreden. Eén van de boekjes bevat praktische en concrete tips en trucs die meteen toepasbaar zijn in de praktijk.

Conclusie

De training *Resultaatgericht managen* is een goed product dat leidinggevenden helpt om het resultaatgerichte manier werken in de organisatie te bevorderen. De training kan dienen als introductie in resultaatgericht management, maar kan deze manier van

werken ook verder vormgeven. Een positief punt is dat er hulpmiddelen zijn om resultaatgericht werken te borgen. Een aandachtspunt voor deze training is dat er voldoende tijd in de training moet worden ingeruimd om te oefenen met deze nieuwe manier van werken.

3.3 Workshop *Open aanspreekcultuur*

Met een open aanspreekcultuur wordt bedoeld dat er geen taboe is binnen de organisatie en binnen het team om ziekteverzuim en conflicten te bespreken. Men spreekt elkaar aan op ieders functioneren en op concreet verzuimgedrag. Doelstelling van de workshop *Open aanspreekcultuur* is om binnen de instelling en binnen een team te onderzoeken hoe men elkaar aanspreekt op positief en negatief ervaren gedrag, welke normen door iedereen gehanteerd worden met betrekking tot de relatie werk–zorg (privé-leven) en met elkaar vast te stellen op welke manier in de toekomst verbeteringen kunnen worden aangebracht die – in preventieve zin – leiden tot een lager verzuim.

Van de zes geïnterviewde instellingen hebben vier instellingen de workshop *Open aanspreekcultuur* gevolgd.

Reden om voor deze workshop te kiezen

De instellingen noemen verschillende redenen waarom ze hebben gekozen voor de workshop *Open aanspreekcultuur*. Hieronder staan de redenen genoemd:

- Uit een behoeftepeiling onder het personeel bleek dat men behoefte had aan een meer open communicatie.
- Er was in de organisatie nog niet overal sprake van een open aanspreekcultuur. Er bestond behoefte aan een meer open aanspreekcultuur over verzuim, maar juist ook in brede zin.
- De keuze voor deze training was gebaseerd op praktijkervaringen. ‘We merkten dat leidinggevend en medewerkers onderling allerlei ideeën hadden over verzuim, die gepaard gaan met eigen normen en waarden. Hierover wordt geoordeeld achter elkaars rug om. Maar ook meningen over andere onderwerpen worden niet openlijk uitgesproken.’
- De overtuiging dat een zakelijke aanpak van verzuim nodig is, waarbij medewerkers makkelijker aan te spreken zijn op verzuim, waardoor het verzuim vermindert. De organisatie gaf aan: ‘Jaren hadden we een hoog ziekteverzuim. Maar hoe ziek zijn mensen eigenlijk was de vraag. We wilden het verzuim verlagen, maar het niet negatief insteken. Via de aanspreekcultuur leek ons een goede insteek.’

Productbeschrijving

Drie instellingen vinden de productbeschrijving duidelijk en informatief. De vierde instelling geeft aan dat de productbeschrijving hen erg aansprak, maar dat de workshop niet overeen kwam met deze beschrijving.

Verwachtingen van de workshop en behalen van de doelen

Alle vier de instellingen verwachtten dat na de workshop een meer open communicatie zou ontstaan, waarin men elkaar beter zou kunnen aanspreken op bijvoorbeeld verzuim. De instellingen geven aan dat de training niet of maar deels aan hun verwachtingen heeft voldaan.

Twee instellingen geven aan dat de workshop wel een eerste aanzet heeft gegeven tot een cultuurverandering, maar dat hierop een vervolg nodig is. Voor medewerkers is het

ook niet altijd duidelijk wat er verder mee gebeurt in de organisatie en wat er van hen verwacht wordt.

De verdeling tussen theorie en het oefenen van vaardigheden voldeed niet aan de verwachtingen. De nadruk lag vooral op de theorie. De tijd die werd besteed aan het oefenen van vaardigheden was volgens de instellingen te beperkt.

Bij twee van de vier instellingen had het management bewust niet deelgenomen aan de workshop, om medewerkers de ruimte te geven om open te communiceren. Deze organisaties verwachtten van de trainer dat deze de stand van zaken in kaart zou brengen hoe men in de organisatie momenteel omgaat met verzuim en aanbevelingen zou doen hoe ze een meer open aanspreekcultuur tot stand konden brengen. Aan deze verwachting is niet voldaan.

Hieronder staat nog een aantal aspecten waarop de workshop niet aan de verwachtingen van de respondenten heeft voldaan:

- Er werd vooral ingezoomd op inhoudelijk problemen in plaats van op het communicatieproces.
- Een instelling had besloten de workshop te organiseren op een studiedag met iedereen uit de organisatie. Praten over een open aanspreekcultuur bleek niet gemakkelijk te zijn in zo'n grote groep.

Resultaten en effect van de workshop

De workshop heeft volgens een aantal instellingen positieve effecten gehad. Andere instellingen vonden dat de workshop geen effect had of dat het effect moeilijk was vast te stellen.

De instellingen geven over het resultaat en de effecten het volgende aan:

- De workshop heeft effect gehad. Het verzuim is gedaald. De respondenten denken dat meerdere factoren hierbij een rol hebben gespeeld. Medewerkers zijn zich bewuster geworden van allerlei aspecten van verzuim, zoals bijvoorbeeld de taken van de leidinggevende en de verzuimende werknemer, maar ook dat collega's meer taken krijgen als je zelf ziek bent. Medewerkers spreken elkaar nu makkelijker aan. Managers ervaren het als prettig dat ze kunnen refereren aan de workshop.
- De workshop heeft volgens een instelling geen effect gehad. Het management moest na de workshop juist 'vuil' opruimen; problemen uit de organisaties die door de workshopleiders waren opgeblazen. Volgens de geïnterviewde medewerker heeft de workshop wel effect gehad. Ze geeft aan dat medewerkers beter op zichzelf letten en meer aangeven hoe het met ze gaat. Maar ook letten medewerkers meer op elkaar.
- De workshop heeft een effect gehad op korte termijn; medewerkers gingen met elkaar in gesprek. Een effect op lange termijn is lastiger aan te geven. Binnen een aantal teams is een proces in gang gezet richting een meer open manier van communiceren, maar het blijkt lastig om dat vol te houden. Communicatieproblemen zijn niet zomaar opgelost, het gaat immers om een cultuurverandering. Voor een cultuurverandering is geen echte aanzet gegeven.
- De workshop heeft volgens de stafmedewerker effect gehad. De deelnemers aan de workshop spreken elkaar nu meer open aan. Medewerkers zijn zich nu meer bewust dat op iedereen een beroep gedaan kan worden voor het bespreken van problemen en dat mensen ook meer naar zichzelf moeten kijken. Het onderwerp verzuim wordt nu als belangrijk ervaren. Leidinggevendenden zijn door deelnemers van de workshop wakker geschud en weten nu dat pesten veel voorkomt in de or-

ganisatie. Er beleid ten aanzien van ongewenste omgangsvormen ontwikkeld. Binnen dit beleid is het aanspreken van elkaar ook belangrijk. Alle medewerkers hebben een meldplicht om gevallen van ongewenst gedrag te melden. De bedoeling was dat de deelnemers van de workshop verslag zouden doen van de workshop in hun teamoverleg, om zo de kennis verder te verspreiden in de organisatie. Dit is niet overal gebeurd. Volgens één van de medewerkers is het effect van de workshop beperkt. Wel is het besef ontstaan dat in de organisatie kan worden gesproken over verzuim. Er is meer duidelijk geworden wat de verantwoordelijkheid van medewerkers zelf is wat betreft verzuim. Tijdens de training konden medewerkers met elkaar spreken over verzuim, maar het is onduidelijk of ze elkaar hierop ook na de training mogen aanspreken. Ze wachten op legitimatie hiervoor vanuit het management.

Tevredenheid met workshop en suggesties voor verbetering of aanvulling

Niet alle instellingen waren tevreden met de workshop *Open aanspreekcultuur*. Twee instellingen waren niet tevreden over de workshop. Van de derde instelling was het management niet tevreden met de workshop, maar de respondent van werknemerszijde wel. Dit was volgens de respondenten ook wel te verwachten aangezien de werknemers en de werkgever verschillende verwachtingen hadden van de workshop. De vierde instelling was wel tevreden met de workshop. De punten waar de respondenten wel of niet tevreden over zijn staan hieronder vermeld. Ook hebben de instellingen een aantal suggesties voor het verbeteren van de workshop.

Punten waar de respondenten wel tevreden over zijn:

- De workshop was heel informatief over het thema verzuim volgens een respondent van werknemerszijde.
- De workshop sloot aan bij de behoefte van de organisatie om open over verzuim te praten.
- De stijl van de workshop was goed; de workshopleiders gaven duidelijke informatie, iedereen werd actief betrokken bij de workshop en de workshopleiders bespraken de punten die door deelnemers zelf werden aangedragen.

Punten waar de respondenten niet of minder tevreden over zijn:

- De workshopleiders hadden de managers geen echte verbeterpunten aangeleverd waarmee het management aan de slag kon gaan.
- Tijdens de workshop werd niet actief ingaan op communicatie tussen de medewerkers.
- De directeur en projectmanagers waren niet aanwezig. ‘Werkdrukproblemen kun je wel bespreken met collega’s, maar leidinggevenden moeten er ook van weten om iets aan de werkdrukproblemen te kunnen doen.’
- Tijdens het werken in subgroepjes zaten mensen uit de hele organisatie door elkaar. De ervaring was dat het oefenen met ‘vreemden’ toch minder makkelijk ging, omdat er een barrière aanwezig was. Ook konden op deze manier geen problemen in de eigen teams aan orde komen. ‘Het is beter om met eigen teamcollega’s de communicatieproblemen te bespreken in plaats van achter elkaars rug om’. De workshopleiders hadden niet met de organisatie besproken hoe ze het beste de groepen konden indelen.
- De verdeling tussen theorie en oefening was niet goed; de nadruk lag teveel op de theorie.
- De aanpak van de workshopleiders was niet goed. De workshopleiders gingen inhoudelijk in op organisatieproblemen, die door de workshopleiders werden opge-

blazen. Na de workshop moesten deze problemen weer worden rechtgetrokken. De workshopleiders deden weinig met de kritiek die de organisatie hierover uitte.

- De groepen waren te groot.
- De workshop werd georganiseerd in een gebouw van de deelnemende organisatie. De lokalen waren te klein voor de groepen. Dit betekende dat sommige mensen half op de gang zaten en de workshop niet goed konden volgen.
- Workshop heeft geen enthousiasme gegeven in de organisatie. Dit kwam onder meer omdat de workshop vooral bestond uit passief luisteren, in plaats van het actief betrekken van de medewerkers bij het onderwerp van de workshop.
- De workshop heeft niet geleid tot een verzuimdaling. Dit ligt volgens de respondent ook aan de borging in de eigen organisatie.
- Volgens een medewerker had de workshop teveel een open einde.
- Een stafmedewerker gaf aan dat het tempo van de workshop wat hoger zou mogen liggen en dat de workshopleiders dieper op de stof zouden mogen ingaan.

De instellingen gaven de volgende suggesties voor verbetering van de training:

- Het theoriegedeelte kort houden. Nadruk leggen op het doen van oefeningen. Oefenen met casussen uit de eigen praktijk van de organisatie.
- Workshop geven zoals beschreven staat in het productblad.
- Niet inhoudelijk op organisatieproblemen ingaan, maar bij het onderwerp van de training blijven; het verzorgen van vaardigheden en randvoorwaarden voor een meer open communicatie.
- Workshop doen in kleinere groepen, zodat je met de groep echt actief aan de slag kunt gaan.
- Werken in groepjes met directe collega's uit het eigen team, zodat men problemen in het eigen team kan bespreken met elkaar. Op deze manier ontstaat ook een vertrouwensband, waardoor collega's elkaar serieus nemen wanneer ze elkaar tijdens het werk aanspreken op verzuim.
- Leidinggevenden laten deelnemen aan de workshop.
- Tijdens de workshop meer ingaan op specifieke problemen en emoties die spelen in de organisatie en de medewerkers. Dus meer maatwerk bieden.
- Workshopleiders moeten beter samenwerken.

Handvatten voor de borging van de resultaten van de workshop

De deelnemers aan de workshop geven allemaal aan dat de workshop geen handvatten heeft geboden voor hoe men in de instelling de resultaten van de workshop kan borgen. De respondenten maken hierover de volgende opmerkingen:

- De deelnemers hebben alleen de boodschap meegekregen om het onderwerp open aanspreekcultuur te agenderen.
- Het enthousiasme van de teams is belangrijk. Teams die er vol van zijn gaan er mee aan de slag, maar het ebt ook snel weer weg.
- Eén van de organisaties werd een verslag beloofd met verbeterpunten voor de organisatie om na de workshop mee aan de slag te gaan. Dit verslag hebben ze niet gekregen. Wel zijn er verbeterpunten uit de nabespreken van de workshop naar voren gekomen.

Geboden ondersteuning door de workshopleider

De respondenten zijn wisselend tevreden over de geboden ondersteuning door de workshopleiders en doen een aantal suggesties voor verbetering.

De genoemde punten waar een aantal respondenten wel tevreden over was:

- De vakinhoudelijke kennis van de workshopleider.
- De branchespecifieke kennis van de workshopleider.

- Het enthousiasme van de workshopleiders.
- De samenwerking tussen de workshopleiders was goed, ze speelde goed op elkaar in.
- De workshopleiders betrokken alle medewerkers bij de workshop, ook de stille mensen. Ze bleven de mensen boeien.
- De workshopleider kwam rustig en duidelijk over en gaf veel informatie.

De genoemde punten waar een aantal respondenten minder tevreden over waren zijn:

- De presentatie van de workshopleider was niet sterk. Evenals de opbouw en inhoud van de workshop.
- De workshop was heel saai. Medewerkers vinden het onderwerp al niet zo in interessant, ze zijn meer geïnteresseerd in bijvoorbeeld pedagogiek. In plaats van alleen maar te praten over het onderwerp zou het beter werken om de groep meer actief bezig laten zijn met de stof.
- Er was geen goede samenwerking tussen beide trainers. Ze hanteerden in hun groep elk een andere aanpak en vielen elkaar af.
- Teveel nadruk op de inhoud en te weinig tijd ingeruimd voor oefening.
- De oefeningen waren weinig vernieuwend.

Cursusmateriaal

Bij de workshop hoorde cursusmateriaal. Twee instellingen zijn hier tevreden over, alhoewel bij een instelling het cursusmateriaal te laat kwam, waardoor de deelnemers zich niet meer konden voorbereiden. Een andere instelling vindt het materiaal te beperkt waardoor het materiaal niet als naslagwerk kan worden gebruikt.

Conclusie

De workshop *Open aanspreekcultuur* was geen succesvol product. De doelstelling van de workshop, elkaar leren aanspreken op verzuim, werd breed gedeeld. De dienstverleners hebben de workshop echter niet altijd op een goede manier ingevuld en deze invulling onvoldoende voorbesproken met de instellingen. Hierdoor kon het gebeuren dat in sommige instellingen de leidinggevenden de workshop niet hebben gevolgd, terwijl zij samen met hun medewerkers de aanspreekcultuur zouden moeten vormgeven. Bovendien verschilden zaken als groepsgrootte, groepssamenstelling en uitvoering van de workshop sterk tussen en binnen instellingen. Belangrijke verbeterpunten voor deze workshop zijn: zorgen voor workshopleiders met voldoende kennis en vaardigheden, een goede gezamenlijke voorbereiding van de workshop door de dienstverlener en de afnemende instelling, goede afstemming van de verwachtingen over de resultaten van de workshop, meer nadruk op oefening van vaardigheden en aandacht voor de borging van een open aanspreekcultuur. Wellicht moet de training voor trainers van deze workshop worden verbeterd om de workshopleiders op deze punten te ondersteunen.

3.4 Oordeel over de overige afgenomen producten

De vorige paragrafen hadden betrekking op drie producten, te weten de training *Signaleren en bespreekbaar maken van stress*, de training *Resultaatgericht managen* en de workshop *Open aanspreekcultuur*. In deze paragraaf beschrijven we het oordeel van de respondenten van de zes instellingen over de overige door hen afgenomen producten. Twee van de zes instellingen hadden geen andere producten afgenomen naast de reeds geëvalueerde producten.

Tevredenheid met de overige afgenomen producten

Twee instellingen geven aan heel tevreden te zijn over de training ‘*Verzuimmanagement*’. De reacties van de instelling staan hieronder vermeld:

- ‘De training was heel erg to-the-point en praktijkgericht. De trainer was erg deskundig.’
- ‘De managers waren enthousiast over de training *Verzuimmanagement*, ze hebben veel geleerd. Het voorhouden van een spiegel is van groot belang geweest.’

Eén van de instellingen geeft aan tevreden te zijn over de training ‘*Secundaire traumatisering*’. Zij waren het minst tevreden over hoe de *Quickscan verzuim en reïntegratie* is uitgevoerd. ‘Het leek of de ondersteuner hier weinig tijd in had gestoken, het was allemaal erg kort door de bocht’. Uit de resultaten van de quickscan bleek wel dat het goed was om de trainingen *Verzuimmanagement* en *Resultaatgericht managen* te volgen.

Over de training *Persoonlijke stressbestendigheid* is één van de instellingen tevreden, alleen waren er maar twee deelnemers geweest. Dit lag aan het feit dat het management wel het belang van de training voor een aantal medewerkers inzag, maar dat deze medewerkers zelf of hun leidinggevende dit belang niet zagen.

Twee instellingen geven aan het prettig te vinden dat je als instelling zelf een product kunt samenstellen of aanpassen door middel van de *Strippenkaart veranderkundige begeleiding*, zodat het product precies voldoet aan de behoefte van de organisatie.

Aansluiting van producten aan behoefte van de instellingen

De instellingen geven aan dat de producten in het algemeen aansloten bij hun behoeften en bij de problematiek in de organisatie. Door de training *Verzuimmanagement* worden er in een instellingen steeds meer verzuimgesprekken gevoerd en is het verzuim verlaagd. Een andere instellingen heeft er zelf voor gezorgd dat trainingen op maat werden gemaakt, zoals door de training *Signaleren en bespreekbaar maken van stress* in te voegen in de training *Verzuimmanagement*. Eén van de instellingen gaf aan dat de training *Persoonlijke stressbestendigheid* wel aansloot bij de behoeften van het management, maar minder bij die van de medewerkers en hun leidinggevendenden, waardoor de deelname hierin erg beperkt bleef. Eén van de instellingen had behoefte aan een *Quickscan verzuim en reïntegratie* om de stand van zaken op dit gebied in kaart te brengen. Op basis van deze quickscan wilde men nagaan waar aanknop punten voor verbetering lagen. Men gaf aan dat de quickscan wel gedeeltelijk aansloot bij hun behoeften, maar dat men meer van een degelijke quickscan had verwacht. De dienstverlener gaf de instelling alleen een mondelinge analyse van de stand van zaken. Later bleek dit niet een groot probleem te zijn, omdat het MT samen met de adviseur alsnog tot een goede analyse was gekomen.

Oordeel over de dienstverleners

De instellingen geven aan tevreden te zijn over de dienstverleners. Ze bezaten genoeg vakinhoudelijke en branchespecifieke kennis. Eén van de vier instellingen gaf aan wel tevreden te zijn over de dienstverlener, maar met uitzondering van de adviseur die hen ondersteunde in het kader van de *Strippenkaart veranderkundige begeleiding*. Deze adviseur bezat volgens de respondent minder inhoudelijke en branchespecifieke kennis.

3.5 Eindoordeel over het Programma Verzuim Omlaag

Alle instellingen zijn positief over PVO. Men vindt het aanbod erg goed en uitgebreid. Afhankelijk van de problematiek in de organisatie kun je kiezen uit verschillende producten. Ook kunnen de producten worden aangepast aan de wensen en situatie van de individuele organisatie, zodat echt maatwerk ontstaat.

Men is niet altijd tevreden over de individuele producten. De instellingen geven zelf al aan dat de kwaliteit van de uitvoering erg afhankelijk is van de ondersteuner; de trainer, de workshopleider of adviseur. Als verbeterpunten werden genoemd: meer inhoudelijke en branchespecifieke kennis, betere samenwerking tussen de trainers, betere balans tussen theorie en oefenen van vaardigheden.

Andere punten waar men niet tevreden over is bij individuele producten zijn bijvoorbeeld de inhoud van het product, de organisatie en planning van de training door de ondersteuner of de organisatie van het Sectorfonds.

Een instelling geeft aan dat PVO zorgt voor een (financiële) impuls. 'De instelling is financieel beperkt, maar op deze manier kun je toch een aantal zaken op poten zetten.' Een andere instelling gaf aan dat de producten een bijdragen leveren aan een organisatiebrede bewustwording van het verzuimproblematiek.

Effecten van het Programma Verzuim Omlaag

Het merendeel van de organisaties geeft aan dat het Programma Verzuim Omlaag een positief effect heeft gehad in hun instelling. De effecten die het meest zijn genoemd zijn:

- Men gaat binnen de organisatie bewuster om met verzuim.
- Het onderwerp verzuim staat hoger op de agenda.
- Meer verzuimgesprekken worden gevoerd met individuele medewerkers.
- Leidinggevenden beschikken over de juiste gespreksvaardigheden en weten beter hoe ze met zieke medewerkers om moeten gaan.

Andere genoemde effecten van PVO zijn bijvoorbeeld:

- Medewerkers zijn zich meer bewust van hoe vaak ze verzuimen.
- Leidinggevenden hebben meer inzicht in de effecten van hun eigen gedrag (hoe men met zieke medewerkers omgaat).
- De organisatie heeft een verzuimprotocol en spelregels opgesteld hoe je met verzuim moet omgaan.

Een instelling geeft aan dat het volgen van trainingen samen met directe collega's goed is voor het groepsproces, zeker omdat iedereen op verschillende locaties werkt en elkaar niet regelmatig ziet. Daarnaast is het ook goed om samen met de directie de training te volgen. Hierdoor kun je beelden op elkaar afstemmen en de neuzen dezelfde kant op krijgen.

De meeste instellingen geven aan dat PVO effect heeft gehad op de *bewustwording van de verzuimproblematiek*. Eén van de instellingen geeft aan dat men ook meer bewust is geworden van de rol van de medewerker en leidinggevenden bij verzuim. Daarnaast wordt aangegeven dat het ook slechter gaat in de branche en men dus meer op geld moet letten. Dit heeft ook invloed op het bewustwordingsproces.

‘Binnen de organisatie is men zich nu meer bewust van verzuim en het belang van het voeren van verzuimgesprekken. Verder is men zich nu meer bewust dat het verzuim belangrijk is en minder de ziekte. Verzuim kan ook komen door bijvoorbeeld een slechte werksfeer.’

De helft van de instellingen geeft aan dat het *draagvlak voor de aanpak van verzuim* is vergroot. Medewerkers zijn ook meer gaan inzien wat verzuim voor de organisatie betekent.

Het merendeel van de instellingen geeft aan dat er sprake is van een *daling van het ziekteverzuim*. Instellingen vinden het soms lastig om aan te geven waar het effect op verzuim precies vandaan komt. Eén van de instellingen geeft aan dat dit het gevolg is van een heel pakket aan maatregelen en factoren. Twee instellingen geven aan dat het verzuim juist gestegen is.

De helft van de instellingen geeft aan dat er meer aandacht is voor de *reïntegratie van zieke medewerkers*. Er wordt serieuzer gezocht naar vervangende werkzaamheden. Eén van de instellingen verwacht dat dit ook het effect is van de Wet Verbetering Poortwachter.

Een aantal organisaties geeft aan dat PVO effect heeft gehad op *werkdruk en werkstress*. De werkdruk en werkstress is waarschijnlijk niet minder geworden, maar er is wel meer aandacht voor en het onderwerp is bespreekbaar geworden.

PVO heeft volgens een aantal instellingen effect gehad op de *werkmotivatie en het werkplezier*. Door serieus met verzuim om te gaan kan het werkplezier volgens hen worden vergroot. Daarnaast draagt resultaatgericht managen ook bij aan meer werkplezier, als gevolg van duidelijkheid over doelen en rolverantwoordelijkheid van een ieder.

De *werksfeer* is volgens een aantal instellingen verbeterd door PVO. Dit is volgens hen het resultaat van het serieus omgaan met verzuim en als gevolg van het afnemen van ongewenste gedrag zoals pesten. Het ongewenste gedrag is afgenomen als gevolg van de meer open communicatiecultuur waarbij pestgedrag boven tafel is gekomen en medewerkers hierop aangesproken zijn.

Een aantal instellingen geeft aan dat PVO effect heeft gehad op de *kwaliteit van het werk*. Als gevolg van een daling in het verzuim zijn er bijvoorbeeld minder invallers nodig, waardoor de kwaliteit van het werk is gestegen.

Behoeftte aan meer ondersteuning

Aan de respondenten hebben we gevraagd of ze behoefte hebben aan meer ondersteuning. Dit kan enerzijds gaan om een aanvulling van een reeds bestaand product. Anderzijds kan dit gaan om het toevoegen van een andere vorm van ondersteuning aan het bestaande aanbod, zoals folders of e-learning.

In het algemeen is men van mening dat het aanbod heel goed en uitgebreid is. Niet alle instellingen hebben behoefte aan meer of andere vormen van ondersteuning. Een aantal instellingen heeft behoefte aan een vervolg op de afgenomen producten. Hiervoor noemt men de volgende redenen: men wil de leidinggevenden de mogelijkheid bieden om de workshop ook te volgen, in de follow-up wil men bepalen hoe de inhoud van de training kan worden geborgd, door middel van een follow-up kan men de kennis en

vaardigheden opfrissen en aanscherpen en het onderwerp verzuim op de agenda houden. Het onderwerp verzuim kan men ook op de agenda houden door middel van handvatten die de trainer kan geven. Dit kan bijvoorbeeld in de vorm van een tabel waarin staat aangegeven wat de organisatie moet doen na 3, 6, 9 maanden, etcetera, om het onderwerp op de agenda te houden.

Naast follow-up bijeenkomsten van trainingen en workshops noemden instellingen nog een aantal andere vormen van ondersteuning, namelijk:

- Trainingen waar de nadruk ligt op het trainen van vaardigheden, zoals het voeren van verzuimgesprekken.
- Een website met informatie over open aanspreekcultuur.
- Beschrijvingen van 'best practices' en een overzicht van verzuimcijfers van andere organisaties (voor benchmarking). Het lezen van een 'best practice' is volgens een respondent een manier om het onderwerp verzuim onder de aandacht te houden. Een eenmalige actie is niet genoeg. Het is belangrijk om regelmatig nieuwe dingen te bedenken en te horen.

Aanmeldingen voor de Kaderregeling AVR Welzijn 2004

Vier instellingen hebben zich aangemeld voor de Kaderregeling AVR Welzijn 2004. De redenen die werden genoemd waren: 'Het is financieel aantrekkelijk en belangrijk voor de continuïteit van de door ons in 2003 ingezette acties' of 'Omdat we tevreden zijn over de in 2002 gevolgde training.'

Twee van deze vier instellingen 'visten naast het net'. Bij het Sectorfonds waren meer aanvragen binnengekomen dat er gehonoreerd konden worden en het geld was dus al verdeeld. Eén van de respondenten gaf aan de aanvraag pas laat te hebben ingediend aangezien het afgenomen product van het jaar daarvoor pas laat was uitgevoerd. De andere respondent gaf aan dat de timing (in de zomer) van de aanvraag hen slecht uitkwam. Het intern bespreken van de aanvraag kostte redelijk wat tijd en viel samen met de periode waarin de begrotingen moesten worden gemaakt. Ze vonden het jammer dat, door het niet honoreren van hun subsidieaanvraag, de 'stroom', die vorig jaar in gang is gezet met de producten van PVO, niet goed op gang kan worden gehouden.

Een reden om zich niet aan te melden voor de Kaderregeling in 2004 was dat de producten uit het productaanbod niet voldeden aan de huidige behoefte van de instelling of hen niet aanspraken.

Opvallend is dat de OR-leden, de medewerkers en leidinggevendenden die zijn geïnterviewd niet op de hoogte zijn of de instelling zich opnieuw heeft aangemeld voor de Kaderregeling in 2004. Eén van de OR-leden geeft aan dat er waarschijnlijk geen aanvraag is ingediend, 'anders zou men toch een handtekening van de OR moeten hebben'.

Overige opmerkingen over de evaluatie

Een aantal respondenten geeft aan dat ze het goed vinden dat er een evaluatie plaatsvindt van de afgenomen producten. Eén van hen geeft aan dat, aangezien het Sectorfonds over vijf jaar ophoudt te bestaan, hij met een aantal anderen aan het bekijken is of werkgevers- en werknemersorganisaties zelf een soortgelijk fonds in het leven kunnen houden. De MO-groep overlegt dit met de werknemersorganisaties. Beide groepen moeten hier wel geld voor beschikbaar (willen) stellen.

Veel respondenten geven aan dat ze de trainingen en workshops al lange tijd geleden hebben gevolgd. Het was om deze reden soms lastig om de vragen goed te kunnen beantwoorden en respondenten haalden de verschillende trainingen soms door elkaar. De punt is deels te ondervangen door de vragen vooraf toe te sturen aan de respondenten. Zij kunnen dan al het nodige denkwerk en opzoekwerk verrichten. Opzoeken van informatie, bijvoorbeeld cursusmateriaal of aantekeningen, tijdens het interview kostte veel tijd. Nog beter is het om bij een volgende evaluatie de interviews sneller na afloop van het volgen van de training of workshop af te nemen.

4 Kwantitatieve evaluatie van PVO

4.1 Deelnemende instellingen

Van het Sectorfonds hebben wij voor de evaluatie een lijst met 273 instellingen gekregen die zouden hebben deelgenomen aan het Programma Verzuim Omlaag. Van deze instellingen hebben er 6 deelgenomen aan het kwalitatieve onderzoek (zie hoofdstuk 3). De overige 267 instellingen hebben wij gebeld met de vraag of zij wilden deelnemen aan de schriftelijke evaluatie. Van deze instellingen gaven er 195 aan dat zij daartoe in staat en bereid waren. Van de 72 overige instellingen had het merendeel uiteindelijk niet deelgenomen aan PVO, bijvoorbeeld omdat ze geen toestemming kregen van het Sectorfonds vanwege een ontbrekende RIE of omdat de instelling het te druk had met fusies of reorganisaties. Eén instelling had wel deelgenomen aan PVO, maar de personeelsleden die daarbij waren betrokken hadden inmiddels de organisatie verlaten, waardoor geen evaluatie kon worden gegeven van PVO. Geen enkele instelling weigerde om deel te nemen aan de evaluatie van PVO.

Aan elk van de 195 instellingen die hun medewerking hadden toegezegd, hebben we twee evaluatieformulieren toegezonden, één voor een vertegenwoordiger van de werkgever en één voor de vertegenwoordiger van de werknemers. Deze twee evaluatieformulieren waren identiek. We hebben in totaal 162 bruikbare evaluatieformulieren teruggekregen van 111 verschillende instellingen (57%). In tabel 4.1 staat weergegeven wat de functie van de respondenten is, waarbij onderscheid is gemaakt tussen respondenten die de werkgeversvragenlijst en respondenten die de werknemersvragenlijst hebben ingevuld.

Tabel 4.1 Functie van de respondent

	werkgever	werknemer	Totaal	%
1 directeur	37		37	22,8
2 stafmedewerker	40	5	45	27,8
3 leidinggevende	18	11	29	17,9
4 Lid OR of werknemersvertegenwoordiging		39	39	24,1
5 medewerker	3	5	8	4,9
Onbekend	2	2	4	2,5
Totaal	100	62	162	100,0

Van 51 instellingen hebben we zowel de werknemersvragenlijst als de werkgeversvragenlijst teruggekregen. Daarnaast kregen we werkgeverslijsten terug van 49 instellingen en werknemerslijsten van 11 instellingen. Wanneer we het oordeel van zowel de werknemer als de werkgever terugkregen, hebben we van deze oordelen steeds het gemiddelde genomen als oordeel van de instelling. Dit was nodig om ervoor te zorgen dat instellingen waarvan zowel een werkgeverslijst als een werknemerslijst waren binnengekomen niet dubbel zouden tellen bij de evaluatie. Gemiddeld genomen waren werkgevers en werknemers ongeveer even positief over de producten, de dienstverleners en de effecten van PVO. Voor een paar onderdelen waren er wel aantoonbare verschillen. Indien dergelijke verschillen er zijn, zullen we die bij de betreffende onderwerpen behandelen.

In tabel 4.2 is weergegeven onder welke CAO's de 111 instellingen vallen en hoe groot de instellingen zijn. De 21 combinatie-instellingen bevatten 17 instellingen met de combinatie kinderopvang en welzijn, 3 instellingen met de combinatie kinderopvang en jeugdhulpverlening en 1 instelling waarin alle drie de branches waren vertegenwoordigd. In Bijlage E (tabel E.1) geven we bovendien de werksoorten in de responderende instellingen.

Tabel 4.2 Responderende instellingen naar CAO en grootte.

CAO	Grootteklasse					Totaal
	≤25	26- 50	51-100	101-250	>250	
1 kinderopvang	11	12	6	8	4	41
2 jeugdhulpverlening	0	0	0	3	3	6
3 welzijn	8	11	13	8	3	43
4 combinatie >1	2	2	3	6	8	21
Totaal	21	25	22	25	18	111

Zoals blijkt uit tabel 4.2 zijn er 6 evaluaties van instellingen uit de jeugdhulpverlening. Dit zijn alle 6 grotere instellingen met meer dan 100 medewerkers. Dit kleine aantal is vooral het gevolg van het feit dat relatief weinig instellingen voor jeugdhulpverlening hebben meegedaan aan PVO. Bovendien hebben reeds twee instellingen voor jeugdhulpverlening meegedaan aan de kwalitatieve evaluatie. Kinderopvang en welzijn zijn beide goed vertegenwoordigd en ook zijn de instellingen ongeveer gelijk verdeeld over de vijf grootteklassen. Er zijn geen aanwijzingen voor verschillen in respons tussen instellingen van verschillende CAO of grootteklasse. Gezien de aantallen responderende instellingen, kunnen we de evaluaties in het algemeen uitsplitsen naar CAO (exclusief jeugdhulpverlening) en grootteklasse. Deze uitsplitsingen naar CAO en grootteklasse presenteren we in Bijlage D.

4.2 Beoordeling van de producten en de dienstverleners

In het eerste deel van het evaluatieformulier is per afgenomen product een aantal beoordelingen gevraagd in de vorm van een rapportcijfer. Deze beoordelingen betreffen de vakinhoudelijke en branchespecifieke kennis van de adviseur of trainer, een beoordeling van de kwaliteit van het product en een beoordeling van de mate waarin het product aansluit bij de vraag van de instelling of effect had op het speerpunt waarop dit product betrekking had. Bij deze beoordelingen is de beoordeling van de kwaliteit van het product in meer dan de helft van de gevallen niet ingevuld, mogelijk als gevolg van de opmaak van het evaluatieformulier.

In tabel 4.3 is de gemiddelde beoordeling van de 29 producten weergegeven met tussen haakjes het aantal beoordelingen. Indien dit aantal beoordelingen lager is dan 5, is de beoordeling buiten beschouwing gelaten. In Bijlage E is het aantal beoordelingen per product uitgebreider beschreven.

Tabel 4.3 Beoordeling per afgenomen product (aantal evaluaties tussen haakjes)

		Vak- inhoudelijke kennis van adviseur of trainer		Branche- specifieke kennis van adviseur of trainer		Kwaliteit product		Aansluiting bij vraag van de instelling / effect op speerpunt	
PR1	Quick scan verzuim en reïntegratie (standaard)	7,7	(9)	7,2	(9)	(3)	7,3	(9)	
PR2	Quick scan verzuim en reïntegratie (aangepast)	7,7	(6)	7,0	(6)	(3)	7,3	(5)	
PR3	Resultaatgericht reïntegreren	7,7	(9)	7,3	(10)	6,6	(5)	7,1	(7)
PR4	Strippenkaart veranderkundige begeleiding V&R	7,7	(25)	7,3	(25)	7,4	(12)	7,2	(19)
PR5	Training reïntegratiemanager	7,3	(14)	6,9	(14)	6,7	(9)	7,2	(13)
PR6	Training resultaatgericht managen	7,6	(13)	6,7	(13)	(4)	6,5	(11)	
PR7	Training resultaatgericht leidinggeven aan teams	7,9	(13)	7,3	(12)	(2)	7,0	(10)	
PR8	Training resultaatgericht leidinggeven aan individuen	7,8	(8)	6,2	(8)	(2)	6,4	(7)	
PR9	Training verzuimmanagement	8,0	(35)	7,3	(35)	7,5	(13)	7,7	(33)
PR10	Open aanspreekcultuur, startbijeenkomst	6,8	(22)	6,4	(22)	6,6	(13)	6,0	(21)
PR11	Open aanspreekcultuur, workshop 2		(2)		(2)	(1)		(2)	
PR12	Open aanspreekcultuur, workshop 3		(0)		(0)	(0)		(0)	
PR13	Workshop taakbeleid en organisatie kinderopvang	8,1	(5)	7,9	(5)	(2)	7,7	(5)	
PR14	Adviestraject taakurenbeleid in de kinderopvang		(1)		(1)	(0)		(0)	
PR15	Werkstressmonitor (diagnostisch onderzoek)		(4)		(4)	(2)		(3)	
PR16	Strippenkaart werkdrkvraagstukken	8,0	(8)	7,4	(8)	(3)	7,3	(5)	
PR17	Training time management	7,7	(11)	6,9	(11)	7,5	(6)	7,4	(11)
PR18	Training persoonlijke stressbestendigheid	8,0	(13)	7,7	(13)	8,0	(8)	7,8	(13)
PR19	Training signaleren en bespreekbaar maken van stress	7,1	(9)	7,3	(9)	(3)	7,3	(7)	
PR20	Forumtheater "hij eruit of ik eruit"		(3)		(3)	(1)		(3)	
PR21	Quick scan traumapreventie		(2)		(2)	(0)		(2)	
PR22	Melden, registreren en bespreken van incidenten		(1)		(1)	(0)		(1)	
PR23	Ontwikkelen opvangsystematiek		(0)		(0)	(0)		(0)	
PR24	Secundaire traumatisering		(1)		(1)	(1)		(0)	
PR25	Training omgaan met agressie	8,2	(5)	8,0	(5)	(1)		(3)	
PR26	Strippenkaart traumapreventie		(3)		(3)	(3)		(2)	
PR27	Training fysieke belasting kinderopvang	7,8	(13)	7,8	(13)	7,3	(5)	7,5	(13)
PR28	Implementatie ergonomienormen		(3)		(3)	(2)		(3)	
PR29	Strippenkaart fysieke belasting		(0)		(0)	(0)		(1)	

Uit tabel 4.3 blijkt dat de cijfers voor de vakinhoudelijke kennis van de dienstverleners per product inliggen tussen de 6,8 en de 8,2. De cijfers voor de branchespecifieke kennis liggen in het algemeen een fractie lager en variëren van 6,2 tot 8,0. De kwaliteit van de producten is – zoals eerder gezegd – vaak niet ingevuld. Deze beoordeling van de kwaliteit van de producten loopt uiteen van 6,6 tot 8,0. De beoordeling van de aansluiting bij de vraag en het effect op het betreffende speerpunt loopt uiteen van 6,0 tot 7,8. Geen van de producten scoort dus een onvoldoende op één van deze criteria, maar er zijn wel aanzienlijke verschillen. De workshop *Open aanspreekcultuur* (PR10), de training *Resultaatgericht leidinggeven aan individuen* (PR8) en de training *Resultaatgericht managen* (PR6) worden relatief slecht beoordeeld, terwijl de training *Omgaan met agressie* (PR25), de workshop *Taakbeleid en organisatie kinderopvang* (PR13) en training *Persoonlijke stressbestendigheid* (PR18) relatief goed beoordeeld worden.

In tabel 4.4 is de beoordeling van de producten en de dienstverleners uitgesplitst naar de vier speerpunten van PVO. Tussen haakjes is het aantal beoordelingen weergege-

ven. Uit tabel 4.4 blijkt dat de cijfers gemiddeld tussen de 7,0 en de 8,0 liggen. De producten en dienstverleners binnen de vier speerpunten zijn dus alle ongeveer even positief beoordeeld.

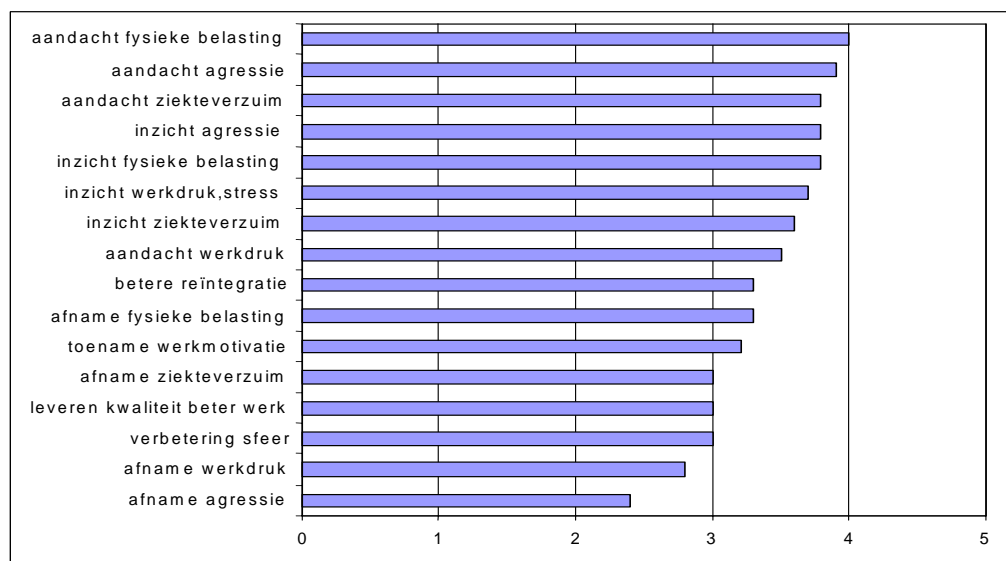
Tabel 4.4 Beoordeling van de producten en dienstverlener per speerpunt (aantal evaluaties tussen haakjes).

Speerpunt	Vak- inhoudelijke kennis van adviseur of trainer	Branche- specifieke kennis van adviseur of trainer	Kwaliteit product	Aansluiting bij vraag van de instelling / effect op speer- punt
verzuim en reïntegratie	7,6 (157)	7,0 (157)	7,1 (68)	7,0 (137)
werkdruk en werkstress	7,7 (51)	7,4 (51)	7,3 (24)	7,5 (44)
agressie en sociale veiligheid	8,0 (15)	7,6 (15)	7,2 (6)	7,0 (11)
fysieke belasting	7,8 (17)	7,8 (17)	7,2 (7)	7,5 (17)
Totaal	7,7 (240)	7,2 (240)	7,1 (105)	7,2 (209)

4.3 Beoordeling van de effecten van PVO

In het tweede deel van de evaluatieformulieren is gevraagd in hoeverre het Programma Verzuim Omlaag heeft bijgedragen aan diverse mogelijke uitkomsten. Deze uitkomsten betreffen (a) het inzicht in, (b) de aandacht voor en (c) de afname van respectievelijk (1) ziekteverzuim, (2) werkdruk en werkstress, (3) agressie en onveiligheid en (4) fysieke belasting. Daarnaast vroegen we naar de bijdrage van PVO aan het bereiken van enkele aanvullende doelen, te weten het leveren van kwalitatief beter werk, toename werkmotivatie en plezier in het werk, verbetering van de werksfeer, en betere reïntegratie van zieke medewerkers.

In figuur 4.1 is weergegeven hoe PVO bijdraagt aan deze uitkomsten, lopend van het doel dat PVO het beste dient (aandacht voor fysieke belasting) tot het doel dat PVO het minst goed dient (afname van agressie). De antwoorden konden variëren van 1 (*helemaal niet*) tot 5 (*in zeer sterke mate*).



Figuur 4.1 Uitkomsten van PVO

In deze figuur hebben we alleen de antwoorden meegenomen van instellingen die daadwerkelijk producten op het gebied van het betreffende speerpunt hebben afgenomen. Het oordeel over de effecten van PVO op de afname in agressie en onveiligheid betreft bijvoorbeeld het oordeel van 13 instellingen die producten op het gebied van agressie en onveiligheid hebben afgenomen.

Uit figuur 4.1 blijkt dat PVO volgens de betrokkenen vooral bijdraagt aan (a) aandacht voor en (b) inzicht in fysieke belasting, agressie en onveiligheid, ziekteverzuim en werkdruk en werkstress. Dit inzicht en deze aandacht vertaalt zich echter in mindere mate in (c) daadwerkelijke afname van deze problemen. PVO draagt volgens de instellingen het minst bij aan de afname van agressie en onveiligheid. Dit is niet verwonderlijk omdat de producten op het gebied van agressie en onveiligheid ook niet primair gericht waren op het verminderen van agressie (door cliënten), maar veeleer op het omgaan met agressie door het personeel. Verder is het positief dat PVO ook *in enige mate* (score 3) bijdraagt aan betere reïntegratie van zieke werknemers, aan toename van de werkmotivatie en het plezier in het werk, aan het leveren van kwalitatief beter werk en aan verbetering van de sfeer.

Deze oordelen over de bijdrage van PVO aan deze uitkomsten verschilden overigens op sommige punten tussen vertegenwoordigers van werknemers en werkgevers. De werkgevers waren positiever dan de werknemers over de effecten van PVO op de aandacht voor en afname van *ziekteverzuim* en een betere *reïntegratie* van zieke medewerkers.

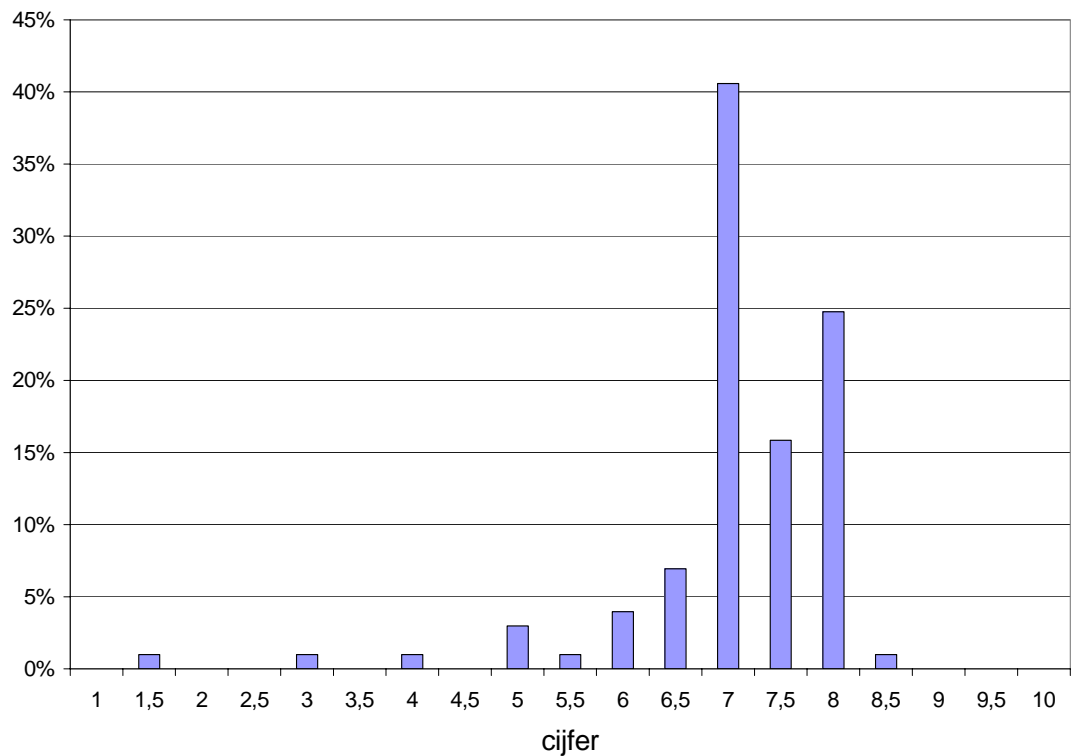
4.4 Borging en eindoordeel over PVO

In het derde deel van het evaluatieformulier is ten slotte gevraagd naar de borging van PVO en is een rapportcijfer gegeven als eindoordeel over PVO. In tabel 4.5 zijn de gemiddelde scores van de 111 instellingen voor de borging en de eindbeoordeling van PVO gegeven (laatste kolom). Gemiddeld vinden de instellingen dat er in *enige tot vrij sterke mate* aandacht is voor de borging van effecten van PVO. Bovendien verwacht men dat de positieve effecten van PVO in enige mate blijvend zullen zijn. Men is dus redelijk positief over de borging van PVO. Hier is overigens wel een verschil in het oordeel van werknemers en werkgevers. Werkgevers oordelen positiever over de borging dan werknemers. Mogelijk komt dit doordat vertegenwoordigers van de werkgever meer zicht hebben op maatregelen die worden getroffen om bijvoorbeeld verzuim terug te dringen en de effecten van PVO te borgen dan werknemers.

Tabel 4.5 borging van PVO en rapportcijfer

	Oordeel werkgevers	Oordeel werknemers	Oordeel instellingen
Aandacht borging effecten PVO (1-5)	3,5	3,1	3,4
Positieve effecten PVO blijvend van aard (1-5)	3,3	3,0	3,2
Rapportcijfer PVO (1-10)	7,1	6,8	7,1
N	100	62	111

Uit tabel 4.5 blijkt verder dat het rapportcijfer dat de instellingen geven als eindoordeel over PVO gemiddeld ruim een 7 is. Men is dus in het algemeen tevreden over PVO. Ook wat dit cijfer betreft, zijn werkgevers iets positiever dan werknemers. In figuur 4.2 is de verdeling van alle gegeven rapportcijfers weergegeven. Uit de figuur blijkt dat er enkele instellingen zijn die een onvoldoende geven (5 of lager), maar het overgrote deel van de instellingen geeft een 7 of een hoger cijfer.



Figuur 4.2 De rapportcijfers met een eindoordeel van de instellingen over PVO.

De vragenlijst sluit af met de vraag of de instelling zich ook heeft aangemeld voor de Kaderregeling AVR Welzijn 2004. Dit is het geval voor 63 van de 111 instellingen (57%). Van de overige instellingen hebben er 23 (21%) aangegeven dat ze zich niet hebben aangemeld en hebben 25 instellingen (23%) de vraag niet beantwoord. De 23 instellingen die zich niet hebben aangemeld geven als reden dat andere zaken dan AVR prioriteit hebben (15 keer), dat het teveel moeite, tijd of geld kost (6 keer) of dat de problemen op het gebied van AVR zijn opgelost (2 keer). Er zijn 7 instellingen die andere redenen geven voor het niet aanmelden voor de Kaderregeling 2004. Dit betrof bijvoorbeeld de overgang naar een ander CAO, het ontbreken van een geldige RIE en slechte ervaringen met de administratieve afhandeling.

5 Conclusie

In dit rapport hebben wij verslag gedaan van twee onderzoeken om het Programma Verzuim Omlaag te evalueren. Het eerste onderzoek betreft een kwalitatieve evaluatie van PVO. Uit dit onderzoek komt naar voren dat de respondenten positief zijn over de training *Signaleren en bespreekbaar maken van stress* en de training *Resultaatgericht managen*. Deze trainingen voldoen aan de verwachtingen en hebben positieve effecten gehad op het functioneren van leidinggevendenden in de organisaties. De respondenten oordelen minder positief over de workshop *Open aanspreekcultuur*. De workshop heeft niet in alle organisaties positieve effecten gehad op de aanspreekcultuur. Deze ervaringen van die organisaties met de workshop kwamen niet overeen met hun positieve verwachtingen. Als verbeterpunten worden genoemd: een betere afstemming van verwachtingen tussen dienstverlener en afnemende organisatie, inzetten van workshop-leiders met meer kennis en vaardigheden en meer nadruk op het oefenen van vaardigheden. Belangrijke verbeterpunten die voor alle drie de bovenstaande producten worden genoemd zijn: meer aandacht voor borging van de resultaten uit de training in de organisatie en meer nadruk op het oefenen van vaardigheden.

Uit het kwalitatieve onderzoek blijkt verder dat de respondenten in het algemeen tevreden zijn met de overig afgenomen producten. De producten sloten veelal aan bij hun behoeften en de problematiek in de organisatie. De mogelijkheid om de producten af te stemmen op hun eigen behoefte ervaart men als zeer prettig. De instellingen zijn tevreden over de dienstverleners. Alle instellingen zijn positief over PVO als geheel. Men vindt het aanbod erg goed en uitgebreid. De respondenten geven aan dat de kwaliteit van de producten vooral afhangt van de individuele trainer of adviseur. Punten waar men niet altijd tevreden over is, zijn: de inhoud van het product, de organisatie en planning van de dienstverlener en de afhandeling door het Sectorfonds. Naast het huidige aanbod van PVO zouden respondenten vooral nog behoefte hebben aan follow-up bijeenkomsten van trainingen om meer nadruk te leggen op het oefenen van vaardigheden en de borging in de organisatie. Verder is het opvallend dat de geïnterviewde vertegenwoordigers van de werknemers vaak niet wist waarom een product was gekozen. Ook indien zij in de OR zaten, konden zij dit vaak niet zeggen, terwijl ze dan in principe betrokken hadden moeten zijn bij de keuze. Ook bleek dat de productomschrijving vaak onbekend was bij de vertegenwoordiger van de werknemers.

Het tweede onderzoek betreft een kwantitatieve evaluatie van PVO. Uit deze kwantitatieve evaluatie blijkt dat de instellingen in het algemeen positief oordelen over PVO en over de verschillende producten en dienstverleners. Het eindoordeel is gemiddeld een 7, een ruime voldoende. Wat betreft de producten zijn er wel verschillen in beoordeling: sommige producten, zoals de training *Verzuimmanagement* zijn in het algemeen goed ontvangen, terwijl andere producten, zoals de workshop *Open aanspreekcultuur*, minder positief beoordeeld zijn. Wat betreft de oordelen over de dienstverleners werd in het algemeen niet getwijfeld aan de vakinhoudelijke kennis van de dienstverlener, maar de branchespecifieke kennis en de aansluiting bij de vraag van de instelling werd gemiddeld wat minder positief beoordeeld.

Twee van de drie producten die in de kwalitatieve evaluatie centraal staan, de workshop *Open aanspreekcultuur* en de training *Resultaatgericht managen*, zijn in de kwantitatieve evaluatie relatief slecht beoordeeld. Wat betreft de workshop *Open aanspreekcultuur* is dat consistent met de bevindingen uit de kwalitatieve evaluatie. Blijkbaar is het niet altijd goed gelukt om deze workshop een zinvolle invulling te geven en werden de verwachtingen die de instelling had niet bewaarheid. De klachten die naar voren komen in het kwalitatieve onderzoek geven aan dat de presentatie door de workshopleiders en de kwaliteit van de voorbereiding grote invloed hebben op de waardering van de workshop en de waargenomen effecten ervan op de aanspreekcultuur in de instelling. Wat betreft de training *Resultaatgericht managen* zijn de bevindingen uit beide deelonderzoeken niet met elkaar in overeenstemming. Blijkbaar werden de goede ervaringen in het kwalitatieve onderzoek niet door alle instellingen gedeeld. Door de opzet van het kwantitatieve onderzoek is het moeilijk na te gaan wat de achtergronden zijn van de minder positieve beoordeling van deze training. Een nadere beschouwing van de beoordelingen geeft aan dat van de 13 instellingen die dit product hebben afgenomen er 6 ontevreden zijn over de branchespecifieke kennis van de trainer (4 maal onvoldoende) en/of de aansluiting bij de vraag van de instelling of het effect op verzuim (3 maal onvoldoende). De overige 7 instellingen beoordelen de training op alle punten als voldoende of goed.

Voor eventuele toekomstige programma's kunnen we op basis van deze evaluatie van PVO een aantal aanbevelingen doen. Ten eerste zou het wenselijk zijn als er extra aandacht wordt besteed aan de branchespecifieke kennis van de trainers en adviseurs die de producten en diensten leveren. Deze branchespecifieke kennis lijkt niet altijd toereikend om goed aan te sluiten bij de wensen van de deelnemende instellingen. Ook de aansluiting bij de vraag van de instelling kan verbeterd worden. Hiertoe zou meer aandacht moeten worden besteed aan een gezamenlijke voorbereiding van trainingen en workshops door de dienstverlener en de instelling. Tijdens de voorbereiding kunnen de wederzijdse verwachtingen worden afgestemd en kan de dienstverlener advies geven over bijvoorbeeld de samenstelling en de grootte van de trainingsgroepen.

Een tweede aanbeveling is dat sommige producten aanpassing behoeven. Het duidelijkst is dit naar voren gekomen voor de workshop *Open aanspreekcultuur*. De beschrijving in het productblad van deze workshop spreekt de instellingen erg aan. De bevroegde instellingen beschouwen een meer open communicatie over verzuim van groot belang. De wijze waarop de dienstverleners deze workshop uitwerken is echter sterk wisselend en vaak niet optimaal. Er zou vooral meer aandacht moeten komen voor het oefenen van vaardigheden bij het aanspreken van collega's en medewerkers op verzuim. Met de dienstverleners zouden dus aanvullende afspraken gemaakt moeten worden om de invulling van deze workshop te optimaliseren.

Ten derde is de borging van de positieve effecten van PVO een belangrijk aandachtspunt. De ervaring leert dat de aandacht voor speerpunten als verzuim en reïntegratie, werkdruk en werkstress, agressie en sociale veiligheid en fysieke belasting na verloop van tijd weer wegzakt. De organisaties hebben duidelijk behoefte aan handvatten voor de borging van de resultaten van de trainingen en workshops. Het is goed wanneer daar in de trainingen en workshops expliciet aandacht aan wordt besteed en middelen voor worden aangereikt. Concrete voorbeelden hiervan zijn het organiseren van vervolgbijeenkomsten van trainingen om kennis en vaardigheden op te frissen en het inzetten van de *Strippenkaart veranderkundige begeleiding* om expliciet aandacht te besteden aan de borging van het geleerde. Met dergelijke handvatten kan de instelling de werkwijze of de aandacht voor de speerpunten meer structureel inbedden in de organi-

satie. Het feit dat de deelnemers aangeven dat er *in enige mate* aandacht is voor de borging van de effecten van PVO geeft aan dat hier zeker nog winst te behalen valt.

Wat betreft de evaluatie van de producten bevelen wij aan dat deze kort na het afnemen van een product plaatsvindt. Door de grote spreiding in afname van producten waren ten tijde van deze evaluatie bij sommige instellingen de betreffende producten reeds anderhalf jaar eerder afgenomen. Dit leidt uiteraard tot herinneringsverlies. Idealiter zou de dienstverlener kort na het leveren van een training of advies de instelling moeten vragen naar de ervaringen van de deelnemers en deze evaluatie gebruiken bij het verbeteren van de dienstverlening. Het is niet duidelijk in hoeverre dergelijke evaluatie door de dienstverleners momenteel plaatsvindt. Daarnaast is het zinvol om na afloop van het gehele programma een evaluatie te houden, zoals die in het huidige project. Voor de Kaderregeling 2004 zou een dergelijke evaluatie uiterlijk in het eerste kwartaal van 2005 moeten plaatsvinden, mits de producten dan daadwerkelijk alle zijn afgenomen.

De conclusie uit dit onderzoek is dat het Programma Verzuim Omlaag in het algemeen positief wordt beoordeeld door de deelnemende instellingen en dat het wenselijk zou zijn als een dergelijk programma ook in de toekomst aangeboden kan worden. PVO biedt een breed aanbod aan producten die de kwaliteit van het AVR-beleid van de instellingen kunnen verbeteren. Daarbij vinden de instellingen het prettig dat ze zelf een pakket kunnen samenstellen dat aansluit bij de behoefte van de instelling. Op dit moment loopt de Kaderregeling AVR 2004 met een vergelijkbaar aanbod aan producten als in PVO. Gezien de veranderende positie van het Sectorfonds Welzijn is het echter niet waarschijnlijk dat de regeling op dezelfde wijze gehandhaafd zal blijven. Deze evaluatie duidt er echter op dat het wenselijk zou zijn als deze regeling wel op enigerlei wijze wordt gecontinueerd².

² Er is sprake van een mogelijke financiering met ESF-gelden.

Bijlage A: Interviewschema kwalitatieve evaluatie

Introductie

- Heeft u de bevestigingsbrief ontvangen waarin het onderzoek en de interviewonderwerpen worden beschreven?
- Ik wil graag toelichten wat het doel is van dit interview. In 2002 heeft u deelgenomen aan het Project Verzuim Omlaag van het Sectorfonds Zorg en Welzijn. Met deze evaluatie willen we graag weten wat uw ervaringen zijn met het project, de afgenomen producten, de effecten en de dienstverleners. Dit doen we enerzijds aan de hand van een schriftelijke vragenlijst. Anderzijds doen we dit aan de hand van mondelinge interviews, zodat we dieper kunnen ingaan op de ervaringen met PVO van diverse betrokkenen in de instellingen. We zullen in totaal bij zes instellingen deze interviews afnemen, bij zowel een vertegenwoordiger van de werkgevers, als bij een vertegenwoordiger van de werknemers.
- Heeft u nog vragen over het onderzoek?
- Naar verwachting zal het interview ongeveer een half uur tot een uur in beslag nemen.
- De gegevens zullen anoniem worden verwerkt.
- De evaluatierapportage verschijnt in de zomer en kunnen we u toesturen. Wilt u deze rapportage ontvangen? Heeft u vragen over het interview?

Algemene vragen

Naam instelling:

Naam geïnterviewde:

Wat is uw functie?

01-# AV

- directeur
- stafmedewerker
- leidinggevende
- lid OR/PVT
- medewerker

Onder welke branche valt uw instelling? (meerdere antwoorden mogelijk):

02-#AV

- | | | |
|---|---|---|
| <input type="checkbox"/> Kinderopvang, te weten | → | <input type="checkbox"/> kinderopvang |
| | | <input type="checkbox"/> naschoolse opvang |
| | | <input type="checkbox"/> overig, nl |
| <input type="checkbox"/> Jeugdhulpverlening, te weten | → | <input type="checkbox"/> ambulante |
| | | <input type="checkbox"/> semi-residentieel/daghulp |
| | | <input type="checkbox"/> residentieel |
| | | <input type="checkbox"/> bureau jeugdzorg |
| | | <input type="checkbox"/> overig, nl |
| <input type="checkbox"/> Welzijn, te weten | → | <input type="checkbox"/> maatschappelijke opvang |
| | | <input type="checkbox"/> algemeen maatschappelijk werk |
| | | <input type="checkbox"/> sociaal cultureel werk: jongerenwerk |
| | | <input type="checkbox"/> sociaal cultureel werk: overig |
| | | <input type="checkbox"/> peuterspeelzaal |
| | | <input type="checkbox"/> welzijn ouderen |
| | | <input type="checkbox"/> steunfunctie organisaties |
| | | <input type="checkbox"/> overig, nl..... |

Welke producten hebben jullie in het kader van het Project Verzuim Omlaag afgenomen? En wie waren de dienstverleners van de producten?

03-#AV Producten	Dienstverleners

Bent u zelf betrokken geweest bij de uitvoer van deze producten, zoals bij de uitvoering van een quickscan of het volgen van een training of workshop?

04-#AV

Nee

Ja, nl.....

Vragen over drie specifieke producten:

Deze vragen hebben specifiek betrekking op de volgende door u afgenomen producten, namelijk:

- *Training Signaleren en bespreekbaar maken van stress*
- *Training Resultaatgericht managen*
- *Workshop Open aanspreekcultuur*

Training Signaleren en bespreekbaar maken van stress

Wat was de reden om voor deze training te kiezen?

05-# TS ...

Was de productbeschrijving helder en duidelijk?

06-# TS ...

Wat verwachtte u van de training? Zijn deze verwachtingen waargemaakt? Zijn de doelen, zoals beschreven in de productbeschrijving, behaald?

07-# TS ...

Wat is het resultaat/effect van de training? Wat zijn de verbeteringen t.o.v vóór de training?

Op welke aspecten heeft de training geen effect gehad? Heeft u suggesties voor verbetering van de training?

08-# TS ...

Bent u tevreden met deze training? (*evt weghalen ivm overlap vorige vraag*)

Heeft u nog suggesties voor verbetering of aanvulling van deze training?

09-# TS ...

Heeft de training ook handvatten geboden hoe u in uw instelling de resultaten van de training kunt borgen (bv beleidsmatig/in de uitvoering)?

10-# TS ...

Was u tevreden over de geboden ondersteuning door de trainer? Waar was u tevreden over? Wat kon beter? *Bij beperkte antwoorden doorvragen: Vond u dat de trainer genoeg vakinhoudelijke kennis bezat? Vond u dat de trainer genoeg branchespecifieke kennis bezat?*

11-# TS ...

Behoorde er ook cursusmateriaal bij de training? Zo ja, was u daar tevreden over?

12-# TS ...

Training Resultaatgericht managen

Wat was de reden om voor deze training te kiezen?

13-# TR ...

Was de productbeschrijving helder en duidelijk?

14-# TR ...

Wat verwachtte u van de training? Zijn deze verwachtingen waargemaakt? Zijn de doelen, zoals beschreven in de productbeschrijving, behaald?

15-# TR ...

Wat is het resultaat/effect van de training? Wat zijn de verbeteringen t.o.v vóór de training?

Op welke aspecten heeft de training geen effect gehad? Heeft u suggesties voor verbetering van de training?

16-# TR ...

Bent u tevreden met deze training? (*evt weghalen ivm overlap vorige vraag*)

Heeft u nog suggesties voor verbetering of aanvulling van deze training?

17-# TR ...

Heeft de training ook handvatten geboden hoe u in uw instelling de resultaten van de training kunt borgen (bv beleidsmatig/in de uitvoering)?

18-# TR ...

Was u tevreden over de geboden ondersteuning door de trainer? Waar was u tevreden over? Wat kon beter? *Bij beperkte antwoorden doorvragen: Vond u dat de trainer genoeg vakinhoudelijke kennis bezat? Vond u dat de trainer genoeg branchespecifieke kennis bezat?*

19-# TR ...

Behoorde er ook cursusmateriaal bij de training? Zo ja, was u daar tevreden over?

20-# TR ...

Workshop Open aanspreekcultuur

Wat was de reden om voor deze workshop te kiezen?

21-# WO ...

Was de productbeschrijving helder en duidelijk?

22-# WO ...

Wat verwachtte u van de workshop? Zijn deze verwachtingen waargemaakt? Zijn de doelen, zoals beschreven in de productbeschrijving, behaald?

23-# WO ...

Wat is het resultaat/effect van de workshop? Wat zijn de verbeteringen t.o.v vóór de training?

Op welke aspecten heeft de workshop geen effect gehad? Heeft u suggesties voor verbetering van de workshop?

24-# WO ...

Bent u tevreden met over de workshop? (*evt weghalen ivm overlap vorige vraag*)

Heeft u nog suggesties voor verbetering of aanvulling van deze workshop?

25-# WO ...

Heeft de workshop ook handvatten geboden hoe u in uw instelling de resultaten van de workshop kunt borgen (bv beleidsmatig/in de uitvoering)?

26-# WO ...

Was u tevreden over de geboden ondersteuning door de workshopleider? Waar was u tevreden over? Wat kon beter? *Bij beperkte antwoorden doorvragen: Vond u dat de workshopleider genoeg vakinhoudelijke kennis bezat? Vond u dat de workshopleider genoeg branchespecifieke kennis bezat?*

27-# WO ...

Behoorde er ook cursusmateriaal bij de workshop? Zo ja, was u daar tevreden over?

28-# WO ...

Vragen over de overig afgenomen producten

De vorige vragen hadden betrekking op een aantal specifieke producten. Bij de volgende vragen gaat het om uw oordeel over de overig afgenomen producten.

(Wanneer een instelling geen andere producten heeft afgenomen dan een of meerdere van de drie specifieke producten de 'Vragen over de overig afgenomen producten' overslaan).

Oordeel over de producten

Bent u tevreden met de afgenomen producten?

29-# OAP ...

Sloten de producten aan bij uw behoefte?

30-# OAP ...

Oordeel over de dienstverlener(s)

Bent u tevreden met de dienstverlener(s)? Vond u dat de trainer/adviseur genoeg vakinhoudelijke kennis bezat? Vond u dat de trainer/adviseur genoeg branchespecifieke kennis bezat?

31-# OAP ...

Vragen over het totaal aan afgenomen producten

Effecten

Kunt u aangeven welke effecten het Programma Verzuim Omlaag heeft gehad in uw instelling? (*Dit betreft het effect van het totaal aan afgenomen producten*).

32-# TAP ...

Bij beperkte antwoorden doorvragen:

- Heeft PVO effect gehad op het verzuim binnen uw instelling?
- Bewustwording verzuimproblematiek
- Draagvlak aanpak verzuim
- Afname ziekteverzuim
- Betere reïntegratie zieke medewerkers

Heeft PVO ook effect gehad op:

- *Werkdruk en werkstress*
- *Werkmotivatie en werkplezier*
- *Werksfeer*
- *Kwaliteit van het werk*
- *Agressie op de werkvloer*

Overige vragen

Waar heeft u nog behoefte aan wat betreft ondersteuning?

Bij beperkte antwoorden doorvragen: Heeft u behoefte aan een aanvulling in het productaanbod of aanvulling van de nu aangeboden producten? Aan welke vorm van ondersteuning heeft u nog behoefte? (bv. Ondersteuning middels een folder, werkpakket, website, e-learning, workshop, meer trainingdagen etc.) Kunt u dit nader toelichten?

33-# OV ...

Wat is uw eendoordeel over het Programma Verzuim Omlaag?

34-# OV ...

Heeft uw instelling zich aangemeld voor de kaderregeling AVR Welzijn 2004? Kunt u deze keuze toelichten?

35-# OV ...

Bijlage B: Deelnemende instellingen aan de kwalitatieve evaluatie.

CAO	Werksoorten	Aantal medewerkers	Afgenomen producten	Dienstverleners
Kinderopvang	Kinderopvang Naschoolse opvang	42	<ul style="list-style-type: none"> • Training Signaleren en bespreekbaar maken van stress • Workshop Open aanspreekcultuur • Training Verzuimmanagement • Strippenkaart Veranderkundige begeleiding 	<ul style="list-style-type: none"> • Schouten & Nelissen • Schouten & Nelissen • ArboNed • Schouten & Nelissen
Kinderopvang	Kinderopvang Naschoolse opvang Overig: Voorschools en tussenschoolse opvang	136	<ul style="list-style-type: none"> • Workshop Open aanspreekcultuur • Training Resultaatgericht managen 	<ul style="list-style-type: none"> • Schouten & Nelissen • Schouten & Nelissen
Jeugdhulpverlening	Ambulant Semi-residentieel/daghulp Residentieel Bureau jeugdzorg	234	<ul style="list-style-type: none"> • Training Signaleren en bespreekbaar maken van stress • Training Verzuimmanagement • Training Persoonlijke stressbestendigheid • Strippenkaart Veranderkundige begeleiding 	<ul style="list-style-type: none"> • Schouten & Nelissen • Schouten & Nelissen • Schouten & Nelissen • Schouten & Nelissen
Jeugdhulpverlening	Bureau jeugdzorg	6	<ul style="list-style-type: none"> • Workshop Open aanspreekcultuur • Training Verzuimmanagement 	<ul style="list-style-type: none"> • Schouten & Nelissen • Schouten & Nelissen
Welzijn	Algemeen maatschappelijk werk Sociaal cultureel werk: jongerenwerk Sociaal cultureel werk: overig Peuterspeelzaal Welzijn ouderen	230	<ul style="list-style-type: none"> • Training Signaleren en bespreekbaar maken van stress • Training Resultaatgericht managen • Strippenkaart Veranderkundige begeleiding • Aangepaste quickscan verzuim en reïntegratie • Training Secundaire traumatisering 	<ul style="list-style-type: none"> • Schouten & Nelissen • Schouten & Nelissen • Schouten & Nelissen • Schouten & Nelissen • De Ridder
Welzijn	Sociaal cultureel werk: jongerenwerk Sociaal cultureel werk: overig Welzijn ouderen Steunfunctie organisaties	40	<ul style="list-style-type: none"> • Training Signaleren en bespreekbaar maken van stress • Workshop Open aanspreekcultuur • Training Verzuimmanagement • Strippenkaart Veranderkundige begeleiding 	<ul style="list-style-type: none"> • ArboNed • ArboNed • ArboNed • ArboNed

Bijlage C: Evaluatieformulier kwantitatieve evaluatie

Naam instelling: «Naam_instelling»

Code: «Volgnr»

Dit evaluatieformulier is bedoeld voor de vertegenwoordiger van de werkgever (directeur, personeelsfunctionaris). Daarnaast is er een vragenlijst voor de vertegenwoordiger van de werknemers (OR, werknemers- of personeelsvertegenwoordiging).

- Uw functie:
- directeur
 - stafmedewerker
 - leidinggevende
 - lid OR/werknemersvertegenwoordiging
 - medewerker

Branche waaronder uw instelling valt (meerdere antwoorden mogelijk):

- | | | |
|---|---|---|
| <input type="checkbox"/> Kinderopvang, te weten | → | <input type="checkbox"/> kinderopvang |
| | | <input type="checkbox"/> naschoolse opvang |
| | | <input type="checkbox"/> overig, nl |
| <input type="checkbox"/> Jeugdhulpverlening, te weten | → | <input type="checkbox"/> ambulante |
| | | <input type="checkbox"/> semi-residentieel/daghulp |
| | | <input type="checkbox"/> residentieel |
| | | <input type="checkbox"/> bureau jeugdzorg |
| | | <input type="checkbox"/> overig, nl |
| <input type="checkbox"/> Welzijn, te weten | → | <input type="checkbox"/> maatschappelijke opvang |
| | | <input type="checkbox"/> algemeen maatschappelijk werk |
| | | <input type="checkbox"/> sociaal cultureel werk: jongerenwerk |
| | | <input type="checkbox"/> sociaal cultureel werk: overig |
| | | <input type="checkbox"/> peuterspeelzaal |
| | | <input type="checkbox"/> welzijn ouderen |
| | | <input type="checkbox"/> steunfunctie organisaties |
| | | <input type="checkbox"/> overig, nl..... |

Instructie

Op de volgende pagina staan in blok 1 maximaal 7 producten genoemd die uw instelling volgens onze gegevens heeft afgenomen en de dienstverlener die het betreffende product heeft geleverd. Wij vragen u om per product aan te geven hoe u de trainer of adviseur beoordeelt, hoe u het geleverde product beoordeelt en welke effecten het product volgens u heeft. U doet dat door een rapportcijfer van 1 (heel slecht) tot 10 (heel goed) te geven. Wij vragen u om voor ieder afgenomen product alle relevante vragen te beantwoorden. Indien onze informatie niet klopt en u andere producten heeft afgenomen of een andere dienstverlener heeft ingeschakeld dan hier staat vermeld, dan verzoeken wij u om de onjuiste producten of dienstverleners door te strepen en aan te geven wat de juiste producten of dienstverleners zijn.

In blok 2 staan enkele mogelijke uitkomsten voor uw instelling van het Programma Verzuim Omlaag genoemd. Geef daarbij steeds aan in hoeverre PVO volgens u heeft bijgedragen aan het bereiken van de betreffende uitkomst. Omcirkel het antwoord dat uw mening het beste weergeeft. Indien een product geen relatie heeft met de betreffende uitkomst, vul dan “niet van toepassing” in. In blok 3 staan enkele overige vragen over borging en uw eindoordeel over PVO.

Wij willen u hartelijk danken voor uw medewerking. Wij vragen u om het evaluatieformulier **vóór 1 juni** terug te zenden in de bijgevoegde antwoordenvolp naar:

TNO Arbeid, t.a.v. drs. M. van der Zwaan, Antwoordnummer 518, 2130 WB Hoofddorp.

Blok 1 Beoordeling per afgenomen product		Beoordeling adviseur/trainer		Kwaliteit product	Mate waarin het product aansluit bij uw vraag / effect heeft op:			
Product	Dienstverlener	Vakinhoudelijke kennis	Branchespecifieke kennis		Werkdruk en werkstress	Agressie en sociale veiligheid	Fysieke belasting	Verzuim en reïntegratie
«O» «product_1»	«M» «dv_pr1»							
«O» «product_2»	«M» «dv_pr2»							
«O» «product_3»	«M» «dv_pr3»							
«O» «product_4»	«M» «dv_pr4»							
«O» «product_5»	«M» «dv_pr5»							
«O» «product_6»	«M» «dv_pr6»							
«O» «product_7»	«M» «dv_pr7»							

NB: Geef in ieder hokje een rapportcijfer van 1 (heel slecht) tot 10 (heel goed).

Blok 2 In hoeverre heeft het Programma Verzuim Omlaag in uw instelling bijgedragen aan het bereiken van de volgende uitkomsten:
(omcirkel het antwoord van uw keuze)

	helemaal niet	nauwelijks	in enige mate	in vrij sterke mate	zeer sterke mate	niet van toepassing
Het leveren van kwalitatief beter werk	1	2	3	4	5	0
Toename van werkmotivatie en plezier in het werk	1	2	3	4	5	0
Verbetering van de sfeer op het werk	1	2	3	4	5	0
Meer inzicht in (oorzaken en gevolgen van) ziekteverzuim	1	2	3	4	5	0
Meer inzicht in (oorzaken en gevolgen van) werkdruk en werkstress	1	2	3	4	5	0
Meer inzicht in (oorzaken en gevolgen van) agressie en onveiligheid	1	2	3	4	5	0
Meer inzicht in (oorzaken en gevolgen van) fysieke belasting	1	2	3	4	5	0
Meer aandacht voor ziekteverzuim in de instelling	1	2	3	4	5	0
Meer aandacht voor werkdruk en werkstress in de instelling	1	2	3	4	5	0
Meer aandacht voor agressie en onveiligheid in de instelling	1	2	3	4	5	0
Meer aandacht voor fysieke belasting in de instelling	1	2	3	4	5	0
Afname van ziekteverzuim	1	2	3	4	5	0
Afname van werkdruk en werkstress	1	2	3	4	5	0
Afname van agressie-incidenten en andere schokkende gebeurtenissen	1	2	3	4	5	0
Afname van fysieke belasting	1	2	3	4	5	0
Betere reïntegratie van zieke medewerkers	1	2	3	4	5	0

Blok 3 Overige vragen

	hele- maal niet	nauwe- lijks	in enige mate	in vrij sterke mate	zeer sterke mate
Is er aandacht voor de borging van de effecten van PVO in uw instelling?	1	2	3	4	5
Zijn de positieve effecten van PVO in uw instelling blijvend van aard?	1	2	3	4	5

Geef nu een rapportcijfer met uw eendoordeel over het Programma Verzuim Omlaag.

Heeft uw instelling zich aangemeld voor de Kaderregeling AVR Welzijn 2004 (omcirkel)?

ja | nee

Indien nee: geef aan waarom niet

Deelname aan de Kaderregeling kost teveel moeite, tijd of geld

ja | nee

De problemen op het gebied van AVR (arbo, verzuim en reïntegratie) zijn opgelost

ja | nee

Andere zaken dan AVR hebben prioriteit

ja | nee

Andere redenen, namelijk

ja | nee

Hieronder kunt u uw overige opmerkingen over het Programma Verzuim Omlaag plaatsen:

Bijlage D: Uitsplitsing van beoordelingen naar CAO en grootte

In de tabellen in deze bijlage zijn de beoordelingen van de speerpunten (tabel D.1 tot D.4), de beoordelingen van de effecten van PVO (tabel D.5) en het eindoordeel over PVO (tabel D.6) uitgesplitst naar CAO en grootte van de instelling. De gemiddelde beoordelingen zijn alleen gegeven indien er minimaal 5 evaluaties beschikbaar waren.

Uit de tabellen D.1 en D.2 komt naar voren dat de instellingen voor jeugdhulpverlening een positiever oordeel geven over de vakinhoudelijke kennis (D.1) en de branchespecifieke kennis van de dienstverlener (D.2) dan de overige instellingen. Dit relatief positieve oordeel van de instellingen voor jeugdhulpverlening vinden we ook terug in het oordeel over de kwaliteit van het geleverde product (D.3) en de aansluiting bij de vraag van instelling of het effect op het speerpunt (D.4). Wat betreft grootte blijkt dat kleine instellingen met minder dan 25 medewerkers relatief lage oordelen geven over de vakinhoudelijke en branchespecifieke kennis van de dienstverlener en de kwaliteit van het product. Wat betreft de aansluiting bij de vraag van de instelling of het effect op het speerpunt, zijn grote instellingen met meer dan 250 medewerkers het minst tevreden.

Tabel D.1 Gemiddelde cijfers vakinhoudelijke kennis per speerpunt

Speerpunt	1 kinderopvang	2 jeugdhulpverlening	3 welzijn	4 combinaties	1 <25 medew.	2 25-49 mw	3 50-99 mw	4 100-250 mw	5 >250 mw	totaal
verzuim en reïntegratie	7,7	8,0	7,5	7,5	6,8	7,5	7,9	7,5	7,8	7,6
werkdruk en werkstress	7,8		7,6		7,1	7,9	7,9	8,0	8,0	7,7
agressie en sociale veiligheid		8,2	8,0					7,7	8,2	8,0
fysieke belasting	7,8				7,7	7,9				7,8
Totaal	7,7	8,1	7,6	7,6	7,0	7,7	7,9	7,6	7,9	7,7
Aantal evaluaties										
verzuim en reïntegratie	53	9	55	40	14	25	33	53	32	157
werkdruk en werkstress	17	2	28	4	12	15	10	8	6	51
agressie en sociale veiligheid	1	6	5	3	0	2	1	6	6	15
fysieke belasting	14	0	1	2	5	5	2	4	1	17
Totaal	85	17	89	49	31	47	46	71	45	240

Tabel D.2 Gemiddelde cijfers branchespecifieke kennis per speerpunt

Speerpunt	1 kinderopvang	2 jeugdhulpverlening	3 welzijn	4 combinaties	1 <25 medew.	2 25-49 mw	3 50-99 mw	4 100-250 mw	5 >250 mw	totaal
verzuim en reïntegratie	7,1	7,3	7,1	6,8	6,6	6,5	7,5	7,0	7,3	7,0
werkdruk en werkstress	7,4	7,5	7,4	7,5	6,9	7,5	7,5	7,6	7,7	7,4
agressie en sociale veiligheid		8,0	7,4					7,7	7,5	7,6
fysieke belasting	7,8				7,6	7,9				7,8
Totaal	7,3	7,6	7,2	6,9	6,9	7,0	7,5	7,1	7,4	7,2
Aantal evaluaties										
verzuim en reïntegratie	53	9	54	41	14	25	32	53	33	157
werkdruk en werkstress	17	2	33	4	12	15	10	8	6	51
agressie en sociale veiligheid	1	6	5	3	0	2	1	6	6	15
fysieke belasting	14	0	1	2	5	5	2	4	1	17
Totaal	85	17	93	50	31	47	45	71	46	240

Tabel D.3 Gemiddelde cijfers kwaliteit product per speerpunt

Speerpunt	1 kinderopvang	2 jeugdhulpverlening	3 welzijn	4 combinaties	1 <25 medew.	2 25-49 mw	3 50-99 mw	4 100-250 mw	5 >250 mw	totaal
verzuim en reïntegratie	6,8	7,5	7,1	7,2	6,3	6,6	7,5	7,1	6,9	7,1
werkdruk en werkstress			7,2		6,6	8,0	7,6			7,3
agressie en sociale veiligheid										7,2
fysieke belasting	7,4									7,2
Totaal	7,1	7,5	7,1	7,2	6,6	7,2	7,5	7,1	6,9	7,1
Aantal evaluaties										
verzuim en reïntegratie	21	6	26	15	3	9	19	22	15	68
werkdruk en werkstress	3	2	18	1	7	6	6	3	2	24
agressie en sociale veiligheid	0	2	3	1	0	1	0	4	1	6
fysieke belasting	5	0	1	1	2	1	1	3	0	7
Totaal	29	10	48	18	12	17	26	32	18	105

Tabel D.4 Gemiddelde cijfers aansluiting bij vraag of effect per speerpunt

Speerpunt	CAO					grootte					totaal
	1 kinderopvang	2 jeugdhulpverlening	3 welzijn	4 combinaties	1 <25 medew.	2 25-49 mw	3 50-99 mw	4 100-250 mw	5 >250 mw		
verzuim en reïntegratie	7,2	8,2	6,9	6,9	6,2	6,8	7,4	7,3	6,6	7,0	
werkdruk en werkstress	7,9		7,3		7,0	7,3	7,8	7,8		7,5	
agressie en sociale veiligheid		8,0							7,7	7,0	
fysieke belasting	7,6				8,0					7,5	
Totaal	7,3	8,1	7,1	7,0	7,0	7,1	7,4	7,4	6,8	7,2	
Aantal evaluaties											
verzuim en reïntegratie	43	6	52	36	9	24	30	49	25	137	
werkdruk en werkstress	15	0	27	2	9	15	9	8	3	44	
agressie en sociale veiligheid	1	5	3	2	0	1	1	3	6	11	
fysieke belasting	14	0	1	2	6	4	2	4	1	17	
Totaal	73	11	83	42	24	44	42	64	35	209	

In Tabel D.5 is de beoordeling van de bijdrage van PVO aan mogelijke uitkomsten (zoals weergegeven in Figuur 4.1) opgesplitst opgesplitst voor de verschillende CAO's en grootteklassen. Hieruit komt naar voren dat er slechts kleine verschillen bestaan tussen instellingen van verschillende CAO's over de bijdrage van PVO. Wat betreft de grootteklassen, blijkt dat kleine instellingen (met minder dan 25 medewerkers) wat minder positief oordelen over de effecten van PVO op het gebied van verzuim en reïntegratie dan grotere instellingen (met meer dan 50 medewerkers).

Tabel D.5 Beoordelingen van de bijdrage van PVO aan de mogelijke uitkomsten.

	CAO					grootte					Totaal
	1 kinderopvang	2 jeugdhulpverlening	3 welzijn	4 combinaties	1 <25 medew.	2 25-49 mw	3 50-99 mw	4 100-250 mw	5 >250 mw		
Groep 1: 'speerpunt verzuim en reïntegratie'											
PVO bijdraagt: inzicht ziekteverzuim	3,6	4,0	3,4	3,8	3,3	3,3	3,5	3,8	3,9	3,6	
PVO bijdraagt: aandacht ziekteverzuim	4,0	3,7	3,6	3,6	2,8	3,4	3,9	4,1	4,1	3,8	
PVO bijdraagt: afname ziekteverzuim	3,1	3,0	3,0	2,6	2,4	2,7	3,2	3,2	3,0	3,0	
PVO bijdraagt: betere reïntegratie	3,4	2,7	3,1	3,4	2,9	3,1	3,3	3,4	3,4	3,3	
N	29	5	33	19	10	15	20	23	18	86	
Groep 2: 'speerpunt werkdruk en werkstress'											
PVO bijdraagt: inzicht werkdruk, stress	3,5		4,0	3,4	3,9	3,7	3,6	3,9	3,6	3,7	
PVO bijdraagt: aandacht werkdruk	3,3		3,7	3,0	3,5	3,6	3,3	3,6	3,2	3,5	
PVO bijdraagt: afname werkdruk	2,8		2,9	2,5	2,7	2,7	2,9	3,1	3,0	2,8	
N	15		22	7	11	11	8	7	8	45	

	CAO				grootte					Totaal
	1 kinderopvang	2 jeugdhulpverlening	3 welzijn	4 combinaties	1 <25 medew.	2 25-49 mw	3 50-99 mw	4 100-250 mw	5 >250 mw	
Groep 3: 'speerpunt agressie en sociale veiligheid'										
PVO bijdraagt: inzicht agressie			3,4					4,0		3,8
PVO bijdraagt: aandacht agressie			4,3					4,0		3,9
PVO bijdraagt: afname agressie			3,0					2,2		2,4
N	1	3	6	3		3	1	5	4	13
Groep 4: 'speerpunt fysieke belasting'										
PVO bijdraagt: inzicht fysieke belasting	3,8				4,4					3,8
PVO bijdraagt: aandacht fysieke belasting	4,0				4,4					4,0
PVO bijdraagt: afname fysieke belasting	3,3				3,5					3,3
N	13		1	2	5	3	3	4	1	16
Groep 5: 'overige uitkomsten'										
PVO bijdraagt: leveren kwaliteit beter werk	2,9	2,5	3,2	2,9	3,3	2,8	3,0	3,1	3,1	3,0
PVO bijdraagt: toename werkmotivatie	3,2	2,7	3,2	3,0	3,1	3,2	3,3	3,1	3,0	3,2
PVO bijdraagt: verbetering sfeer	3,1	3,3	2,9	2,9	2,8	3,0	3,1	3,1	2,9	3,0
N	43	6	41	21	21	25	22	25	18	111

In Tabel D.6 is de borging en eindbeoordeling van PVO opgesplitst naar CAO en grootte. Wat betreft CAO zijn de verschillen hier weer beperkt. Wat betreft de verschillen tussen grootteklassen is de aandacht voor de borging van de effecten van PVO in grote instellingen (meer dan 250 medewerkers) wat beter dan in kleine instellingen (minder dan 50 medewerkers).

Tabel D.6 Beoordelingen van de borging en de eindbeoordeling van PVO.

	CAO				grootte					Totaal
	1 kinderopvang	2 jeugdhulpverlening	3 welzijn	4 combinaties	1 <25 medew.	2 25-49 mw	3 50-99 mw	4 100-250 mw	5 >250 mw	
Aandacht borging effecten PVO	3,3	3,5	3,3	3,5	3,3	3,1	3,5	3,4	3,7	3,4
Positieve effecten PVO blijvend van aard	3,2	3,5	3,2	3,3	3,0	3,2	3,3	3,3	3,3	3,2
Rapportcijfer PVO	7,2		6,9	7,1	7,0	6,8	7,2	7,3	7,1	7,1
N	41	6	43	21	21	25	22	25	18	111

Bijlage E: Aantal instellingen en aantal evaluaties van producten

Werksoorten

De 111 deelnemende instellingen vertegenwoordigden 15 van de 16 verschillende werksoorten. Deze werksoorten staan weergegeven in tabel E.1, gekruist met CAO en grootte.

Tabel E.1 Aantal deelnemende instellingen naar werksoorten, CAO en grootte

Werksoorten	CAO				grootte					Totaal
	1 kinderopvang	2 jeugdhulpverlening	3 welzijn	4 combinaties	1 <25 medew.	2 25-49 mw	3 50-99 mw	4 100-250 mw	5 >250 mw	
Kinderopvang	38			16	10	11	8	13	12	54
Naschoolse opvang	25			16	3	8	7	13	10	41
Overige kinderopvang	10			6	2	2	2	9	1	16
Ambulante jeugdhulpverlening		6		1				3	4	7
Semi-residentieel / daghulp		5		1				2	4	6
Residentiële jeugdhulpverlening		6		1				3	4	7
Bureau jeugdzorg										0
Overige jeugdhulpverlening				1			1			1
Maatschappelijke opvang			6	3		1	2	4	2	9
Algemeen maatschappelijk werk			10	2		4	5	1	2	12
Sociaal cultureel werk: jongeren			7	12	1	3	4	5	6	19
Sociaal cultureel werk: overig			9	12	2	4	4	5	6	21
Peuterspeelzaal			4	15	1		3	7	8	19
Welzijn ouderen			9	6	3	4	1	4	3	15
Steunfunctie organisaties			5	1	1	2	1	1	1	6
Overig welzijn			15	4	5	2	6	3	3	19
N	41	6	43	21	21	25	22	25	18	111

Aantal evaluaties van de producten

In het Programma Verzuim Omlaag konden de instellingen een keuze maken voor 29 verschillende producten die betrekking hadden op vier speerpunten, te weten (1) verzuim en reïntegratie, (2) werkdruk en werkstress, (3) agressie en sociale veiligheid en (4) fysieke belasting. In tabel E.2 is het aantal evaluaties per product weergegeven. Dit is gelijk aan het aantal instellingen dat elk van deze producten heeft beoordeeld. Iedere instelling kan immers een product slechts één keer afnemen en per deelnemende instelling hebben we één (gemiddelde) evaluatie meegenomen. De producten 1 tot en met 12 hebben betrekking op verzuim en reïntegratie, de producten 13-19 op werkdruk en werkstress, de producten 20-26 op agressie en sociale veiligheid en de producten 27-29 op fysieke belasting. Het aantal evaluaties per product varieert sterk. Producten die het vaakst zijn afgenomen en beoordeeld, zijn de strippenkaart verzuim en reïntegratie (PR4), de training verzuimmanagement (PR9) en de startbijeenkomst open aanspreekcultuur (PR10). Sommige producten zijn slechts een enkele keer of zelfs helemaal niet beoordeeld.

Tabel E.2 Het aantal evaluaties per product

	Aantal evaluaties
PR1 Quick scan verzuim en reïntegratie (standaard)	9
PR2 Quick scan verzuim en reïntegratie (aangepast)	6
PR3 Resultaatgericht reïntegreren	10
PR4 Strippenkaart veranderkundige begeleiding V&R	25
PR5 Training reïntegratiemanager	14
PR6 Training resultaatgericht managen	13
PR7 Training resultaatgericht leidinggeven aan teams	13
PR8 Training resultaatgericht leidinggeven aan individuen	8
PR9 Training verzuimmanagement	35
PR10 Open aanspreekcultuur, startbijeenkomst	22
PR11 Open aanspreekcultuur, workshop 2	2
PR12 Open aanspreekcultuur, workshop 3	0
PR13 Workshop taakbeleid en organisatie kinderopvang	5
PR14 Adviestraject taakurenbeleid in de kinderopvang	1
PR15 Werkstressmonitor (diagnostisch onderzoek)	4
PR16 Strippenkaart werkdrukvraagstukken	8
PR17 Training time management	11
PR18 Training persoonlijke stressbestendigheid	13
PR19 Training signaleren en bespreekbaar maken van stress	9
PR20 Forumtheater "hij eruit of ik eruit"	3
PR21 Quick scan traumapreventie	2
PR22 Melden, registreren en bespreken van incidenten	1
PR23 Ontwikkelen opvangsystematiek	0
PR24 Secundaire traumatisering	1
PR25 Training omgaan met agressie	5
PR26 Strippenkaart traumapreventie	3
PR27 Training fysieke belasting kinderopvang	13
PR28 Implementatie ergonomienormen	3
PR29 Strippenkaart fysieke belasting	1
Totaal	240

In tabel E.3 geven we weer hoeveel van de 111 instellingen die deelnemen aan de evaluatie producten hebben geëvalueerd die betrekking hebben op elk van de vier speerpunten. Bovendien geven we aan hoeveel producten er in totaal per speerpunt zijn geëvalueerd. Uit de tabel blijkt dat de 111 instellingen gezamenlijk 240 producten hebben geëvalueerd. Dit zijn er gemiddeld 2,16 per instelling. De meeste instellingen (78%) hebben producten geëvalueerd die betrekking hadden op verzuim en reïntegratie. Daarnaast heeft 41% van de instellingen producten op het gebied van werkdruk en werkstress beoordeeld.

Tabel E.3 Aantal evaluaties per speerpunt

Speerpunt	aantal instellingen	%	aantal producten	gemiddeld per instelling
verzuim en reïntegratie	86	78%	157	1,41
werkdruk en werkstress	45	41%	51	0,46
agressie en sociale veiligheid	13	12%	15	0,14
fysieke belasting	16	14%	17	0,15
Totaal	111		240	2,16