

The background of the slide is a solid yellow color. Overlaid on this background is a repeating pattern of thin, black line-art silhouettes of human heads in profile, facing right. The silhouettes are arranged in a grid-like fashion, with some overlapping the text.

Kracht van passend leidinggeven

**van aanpak arbeidsverzuim naar personeelszorg
bij de nationale politie**

Leni Beukema, Ivo Kuijpers en Tim Knaapen

Inhoudsopgave

Voorwoord	3
Samenvatting en aanbevelingen	4
1. Inleiding	15
2. Context: leidinggeven na de totstandkoming van de Nationale Politie	22
3. Interactie rond verzuim	33
4. Leiderschap en verzuim	46
5. Leidinggevend en als schakel tussen verzuimende medewerker en organisatie	56
6. Conclusies onderzoek met leidinggevend en	68
7. Vergelijking perspectieven	81
8. Aanbevelingen	91

Voorwoord

Voor u ligt de eindrapportage van het onderzoek naar de rol van leidinggevenden in de verzuimaanpak van de Nationale politie. Nadat enkele jaren geleden door dezelfde onderzoekers vooral is gekeken naar de medewerker en de verzuimproblematiek (Rapport “De kracht van mensen”) is er nu ook onderzoek gedaan onder de andere keyplayer in dit proces, namelijk de leidinggevende. De onderzoekers hebben 36 leidinggevenden geïnterviewd en geven in dit rapport hun bevindingen weer met de nodige aanbevelingen. Wat mij vooral raakt, is dat door het hele rapport heen naar voren komt dat leidinggevenden er alles aan willen doen om met de medewerker tot een goede oplossing te komen. Mogelijk dat we in de toekomst de trilogie compleet kunnen maken door ook de ondersteuning vanuit de dienst HRM in dit onderzoek te betrekken. Ik wens u veel inspiratie toe bij het lezen van dit rapport. Tenslotte zeg ik dank aan alle deelnemers en natuurlijk de onderzoekers.

Peter Verschuur

Commissaris van Politie

Programmamanager Verzuimaanpak

Samenvatting en aanbevelingen

In eerder onderzoek uit 2015 met medewerkers die langdurig verzuimen bleek verbroken vertrouwen in de relatie met de leidinggevenden een centraal probleem. Tijd om het perspectief van leidinggevenden nader onder de loep te nemen.

Wat willen we weten?

Hoofdvragen zijn:

- Wat zijn de gezamenlijke grondpatronen van leidinggevenden in de aanpak van langdurig verzuim en wat zijn de verschillen?
- Hoe interpreteren en waarderen de leidinggevenden het doorlopend proces rond langdurig verzuim?
- Wat zijn voor hen grondpatronen in de interactie met betrokken medewerkers?
- Wanneer is voor de leidinggevenden de begeleiding van deze medewerkers passend?
- Welke ondersteuning hebben zijzelf van de organisatie nodig bij deze begeleiding?

Deze vragen zijn beantwoord door gesprekken met 36 leidinggevenden, verspreid over 12 eenheden van de Nationale Politie. Onder leidinggevenden verstaan we zowel de Teamchefs, die eindverantwoordelijk zijn voor de aanpak van verzuim en veelal de complexe verzuimgevallen onder hun hoede hebben als diegenen die verzuimende medewerkers in de dagelijkse praktijk begeleiden. In veel gevallen hebben zij de functie van Operationeel Experts (OE). Sommige teams kennen geen OE maar is deze taak belegd bij teamleiders of P-coördinatoren. Wij gebruiken in deze rapportage de benaming OE voor deze hele groep. In het functiehuis zijn OE's en P-coördinatoren niet opgenomen in de leidinggevende kolom.

Het onderzoek heeft zich gericht op de ervaringen van leidinggeevenden in de aanpak van verzuim en op de grondpatronen in de interactie met medewerkers die daaruit naar voren komen. Het is geen onderzoek naar Best Practices, maar naar de dagelijkse gang van zaken zoals die zich voordoet binnen de Nationale Politie. Leidinggeevenden hebben aangegeven waar zij trots op zijn in hun aanpak, maar ook welke moeilijkheden zij daarbij ondervinden. Aan het slot bespreken we op basis van deze grondpatronen een reeks van 'lessons learned' en aanbevelingen. Het gaat daarbij om 'fitting practices.' Maatwerk is een van de kernpunten en wat goed werkt in het ene team hoeft niet passend te zijn voor een ander team.

Hoofdconclusies

De resultaten van het onderzoek met leidinggeevenden maken het volgende duidelijk:

1. De reorganisatie van de Nationale Politie laat nog steeds zijn sporen na. De reorganisatie was gericht op integratie van de organisatie en uniformiteit in de personeelszorg. De inrichting van de personeelszorg blijkt daarentegen tot fragmentatie ervan te leiden: uiteindelijk acteert men in elk team naar bevind van zaken en op eigen wijze. De systemen van de organisatie zijn gebouwd met uniformiteit als uitgangspunt. Maatwerk om passende oplossingen te vinden voor individuele kwesties wordt daardoor schier onmogelijk.
2. Leidinggeevenden hanteren een persoonlijke aanpak van verzuim, zijn trots op hun successen en hebben er last van als kwesties niet goed worden opgelost. Bij langdurig verzuim zonder duidelijke medische oorzaak is vaak de betrokkenheid tussen medewerker en organisatie verbroken. Succesvol zijn die trajecten met een duidelijke eigenaar, met een leidinggevende die tijd heeft om gezamenlijk naar een oplossing te zoeken en die ook betrokken blijft. Operationeel experts ontberen in veel teams dedicated tijd voor personeelszorg en ook opleidingen zijn onvoldoende voorhanden. Alles bij elkaar leidt dit ertoe dat R&O-gesprekken vaak niet plaatsvinden of voortdurend worden verzet.

Men komt dan niet toe aan een structurele aanpak van ontwikkeling van mensen en aan preventie van verzuim.

3. Aandacht voor verzuim staat nu in veel teams centraal in de personeelszorg. In teams met een hoog verzuim is men vooral bezig met een curatieve aanpak, in andere teams kan men al een stap verder zetten en staat preventie van verzuim centraal. In de woorden van een leidinggevende: 'aan de voorkant komen' vraagt om voortdurende prioritering en investering van het MT in de teams.
4. Veel van de interactie is gericht op herstel van vertrouwen. De dialoog is voor leidinggevenden het belangrijkste uitgangspunt bij de aanpak van verzuim. Voor leidinggevenden betekent het goede gesprek een balans tussen begrenzing en vertrouwen. Men slaagt er regelmatig in om bestaand wantrouwen weg te nemen. Toch lukt dit niet altijd en dan is dat voor beide partijen pijnlijk. De omgang met mentale kwesties vraagt extra aandacht, zowel als het gaat om PTSS als om de situatie waarin psychische klachten niet direct tot een PTSS-diagnose leiden.
5. Leidinggevenden vinden passend leidinggeven bij verzuim het blijvend begeleiden van de medewerker tot een goede oplossing is gevonden. Eigenaar zijn, betrokken en niet wegstappen of doorschuiven naar een ander. Dit eigenaarschap voorkomt dat iemand op drift raakt in de organisatie. Eigenaarschap is een voorwaarde voor het

'aan de voorkant te komen' van een team. Erkenning van de leidinggevende activiteiten die Operationeel Experts en anderen in de praktijk uitvoeren is daarbij nodig.

Op vele fronten constateren we een botsing tussen het centrale systeem van de politieorganisatie en de werkwereld in de teams. De 'systeemwereld' versus de 'leefwereld.' Dit betreft de verantwoording op uitsluitend cijfermatige kengetallen, de capaciteitsplanning en de rol van de ondersteuning (inclusief het ondersteunend ICT-systeem). Maar vooral de verstarde omgang met de regels van het systeem maken de speelruimte van de leidinggevenden in teams beperkt. Om toch tot oplossingen te komen proberen leidinggevenden het systeem vervolgens te omzeilen, onder meer door eigen systemen te ontwikkelen die beter aansluiten bij de praktijk van alledag.

2. Vergelijking met resultaten van het onderzoek ‘Kracht van mensen’ het eerdere onderzoek met medewerkers, die langdurig verzuimen

Vraagstelling:

Wat zijn overeenkomsten en verschillen in de grondpatronen van mensen met langdurig verzuim en van leidinggevenden bij de politieorganisatie.

Hoewel het perspectief van de medewerkers dateert uit 2015 herkennen leidinggevenden in het huidige onderzoek veel van de patronen die toen genoemd zijn. Er is hoofdzakelijk sprake van overeenstemming tussen beide perspectieven. Elementen die door de medewerkers genoemd zijn, kunnen met behulp van de resultaten van dit onderzoek met leidinggevenden vaak nader geduid worden.

De vergelijking tussen beide onderzoeken levert in het kort de volgende inzichten op:

- Het onderstreept het belang van een leidinggevende die affiniteit heeft met personeelszorg, goed is voorbereid op dit stuk vakmanschap en hier prioriteit aan geeft. Dat vergt een gedegen opleiding, bij-/ en nascholing, en formele waardering voor de tijd die daarmee gemoeid gaat.

- Regelmatige gesprekken over ontwikkeling in de praktijk worden nauwelijks gevoerd. Leidinggevenden geven hier verschillende redenen voor: het ontbreken van een implementatiefase (geen duidelijke ‘Waarom? Hoe? Wat?’), te weinig tijd, een complex en tijdrovend R&O systeem in Youforce.
- Doordat de ondersteuning op afstand adviseert gaat er een zeker tempo in de re-integratie verloren. Het risico bestaat dat medewerkers ‘van het scherm vallen’ door de ‘wachtkamer’ die hiermee ontstaat.
- Duurzame herplaatsing bij re-integratie wordt belemmerd door slordige omgang met de regels van wet Poortwachter, de cultuur van het ‘rondpompen’ van mensen en door gebrek aan flexibiliteit in de formatie.
- Laagdrempelige toegang tot bedrijfsmaatschappelijke- of psychische hulp is nog onvoldoende gerealiseerd binnen de politie.
- De aanwezigheid van in- en uitsluitingsmechanismen binnen de Nationale Politie wordt ook door leidinggevenden erkend. Veel leidinggevenden geven aan hun eigen optreden als essentieel te beschouwen voor het uitdragen van een inclusief personeelsbeleid en het creëren van een veilige werkomgeving.
- Bij langdurig verzuim vanwege (complexe) mentale problematiek is het behulpzaam om ook gesprekken bij de medewerker thuis te voeren en het steunend netwerk van de medewerker te betrekken.

- Waar beide perspectieven uiteenlopen is op het punt van waardering van de rol van de Bedrijfsarts. Medewerkers zijn overwegend positief over hun contact met de Bedrijfsarts en over diens adviezen. Voor leidinggevenden staan adviezen soms haaks op de gedragsmatige benadering die het vertrekpunt vormt voor de dialoog over arbeidsverzuim en is in sommige gevallen volgens hen zelfs herstel belemmerend.

Aanbevelingen

1. Algemeen

Aanpak van verzuim gaat over goede personeelszorg en die staat of valt met het versterken van de dialoog tussen medewerker en leidinggevende, zo blijkt keer op keer. Dat lijkt eenvoudig maar het organiseren van de dialoog is in de praktijk heel moeilijk te realiseren om zeer uiteenlopende redenen. Er blijkt een wereld te winnen. De aanbevelingen in dit onderzoek bevatten aanknopingspunten om deze algemene conclusie ook daadwerkelijk in praktijk te brengen, voortbordurend op de sterke punten die we in die praktijk zijn tegen gekomen. De kern van de zaak daarbij is het politievak en de ontwikkeling van medewerkers en leidinggevenden in dat vak. Het politiewerk is een sterk integrerend fenomeen bij de politie, de basis van onderling vertrouwen en communicatie. In de huidige personeelszorg en de aanpak van verzuim ontbreekt deze basis bij veel teams: R&O-gesprekken en aandacht voor ontwikkelingen van de kwaliteiten van medewerkers zijn in de meeste onderzochte teams (nog) niet aan de orde. Waar dat wel het geval is, ontstaat er een gespreksbasis in de visie op het vak en rust om die visie daadwerkelijk uit te bouwen.

Om deze beweging structureel te kunnen maken is het nodig het bestaande eigen regie-model af te stemmen op de dagelijkse praktijk door:

- Herijking van het gedragsmodel bij langdurig verzuim:
- Herziening van de taakverdeling tussen de lijn en ondersteuning

2. De dialoog tussen leidinggevende en medewerker

Noodzakelijk voor een dialoog is eigenaarschap en continuïteit in het gesprek. Succesvol zijn die trajecten met een duidelijke eigenaar, een leidinggevende die tijd heeft om gezamenlijk naar een oplossing te zoeken en die betrokken is en blijft gedurende het ziekteproces: 'Adopteer de mens achter het dossier', zo noemde een gesprekspartner dit.

Mentale klachten vragen speciale aandacht en kennis, een waarderende benadering is hierbij behulpzaam. 'Aan de voorkant komen' is hard nodig. Aandacht voor preventie betekent gerichte aandacht, structurele gesprekken tussen leidinggevende en medewerker, met de R&O cyclus als noodzakelijk minimum.

3. Organisatie van de dialoog in het verzuimproces

Organiseer een duidelijke verzuimprocedure met het team.

Elk team stelt zijn eigen procedure vast, passend bij de samenstelling en context, en borgt de kwaliteit door middel van een cyclische evaluatie van deze procedure. Van belang is dat het team duidelijke afspraken maakt over de verschillende fasen van het verzuimproces:

- Ziekmelding
- Begeleiding tijdens de eerste twee weken
- Begeleiding bij langdurig verzuim of complexe gevallen
- Re-integratie en aansluiting bij de werkvloer

Organiseer een duidelijke taakverdeling in het MT van het team.

Binnen het MT zullen verschillende competenties aanwezig zijn, zo ook op het gebied van p-zorg. Het is van belang om in het MT de aanwezige kennis en competenties te inventariseren en MT leden in te zetten op basis van hun sterke kanten. P-zorg moet een vaste plek te hebben op de agenda van het MT.

Organiseer een duidelijke taakverdeling tussen de lijn en ondersteuning.

Er is sprake van onduidelijke rollen: de leidinggevende beheerst zeker niet alle onderdelen van de verzuimaanpak. Het gaat om zowel de dagelijkse begeleiding van verzuim, als om functioneringskwesties, re-integratie, de technische kant van verzuim en versterking kwaliteiten van medewerkers. Dat vraagt verschillende expertises, kwaliteiten en vakmanschap. Maak in de verzuimaanpak duidelijk wie voor welke onderdelen verantwoordelijk is, rust deze verantwoordelijken daarop toe en leg dat vast.

Organiseer de ondersteuning in de nabijheid van het team zodat men op de hoogte is van de lokale behoeften en snel kan bijspringen indien nodig. Hiermee behoudt men tempo in de re-integratie en wordt voorkomen dat medewerkers in de wachtkamer terecht komen.

Maak bij de herziening van de taakverdeling tussen lijn en ondersteuning gebruik van de kennis van de ondersteuners zelf. Wat zijn in hun ogen succesfactoren in de huidige werkwijze en waar zijn verbeteringen mogelijk, zo wordt dan de vraag.

4. Randvoorwaarden voor de dialoog

Leidinggevenden:

Essentieel is een leidinggevende die affiniteit heeft met p-zorg, goed is voorbereid op dit stuk vakmanschap en hier prioriteit aan geeft. Dat vergt een gedegen opleiding, bij- en nascholing, en formele waardering voor de tijd die daarmee gemoeid gaat.

OE's, P-coördinatoren, teamleiders e.d.:

- Organiseer een specifiek scholingsprogramma voor verzuimbegeleiding. Betrek de OE's bij de opzet van deze scholing en organiseer een dialoog tussen OE's om kennis te delen en ervaringen uit te wisselen: bijvoorbeeld middels een onlineplatform verzuim van OE's voor OE's. Van belang is dat er geregeld bij- en nascholing plaatsvindt.
- Maximeer de span of control van OE's tot 20 – 25 medewerkers en formaliseer hun rol in het functiehuis.

Teamchefs:

- Start personeelszorg voor alle Teamchefs.
- Zichtbare betrokkenheid van sectorhoofden en eenheidsleiding bij verzuimaanpak en ontwikkeling van medewerker.

Instrumenten en faciliteiten:

- Meer ruimte voor herstel: re-integratieplekken. Zorg bij ieder team voor zinvolle re-integratieplekken in het team die niet meegeteld worden in berekening van de inzetbaarheid.
- Evalueer de systemen voor R&O en verzuimregistratie. Systemen dienen ter ondersteuning te zijn van het primair proces en niet een werkwijze af te dwingen. Daarbij dient opleiding en training weer een taak van de organisatie te worden.
- Laagdrempelige toegang tot bedrijfsmaatschappelijke- of psychische hulp is nog onvoldoende gerealiseerd binnen de politie. Organiseer speciale aandacht voor mentale klachten, zowel wat betreft scholing van leidinggevenden als laagdrempelige voorzieningen voor medewerkers en zo nodig het thuisfront.

5. Bruggen tussen systeem en leefwereld: diversiteit van teams als uitgangspunt

De botsing tussen de leef- en werkwereld van de teams en de 'Haagse' wereld is veelvuldig ter sprake gekomen. Een brug tussen beide werelden blijkt niet altijd eenvoudig te leggen en vraagt om een andere aanpak van en visie op het organisatie-model van de politie. Het is zaak om te zoeken naar systemen die de werkwereld in de teams ondersteunen. Bij de ontwikkeling, evaluatie en bijstelling van die systemen worden

mensen uit de werkwereld betrokken (zie ook de aanbeveling over een specifiek scholingsprogramma's: organiseer een platform voor onderling advies en uitwisseling).

Verhalen

“Linksom of rechtsom, tot het einde blijf ik jouw Teamchef. Dat vind ik goed werkgeverschap”

Of dit verhaal nu positief of negatief is, dat weet ik eigenlijk niet. Uiteindelijk is het positief afgelopen, maar het is ook een verhaal met een schaduwkant. Ik was net Teamchef en kreeg het verzoek of ik geen plekje had om iemand te laten re-integreren. Er werd ook gezegd: een meneer met heel veel ballast. Ik vind: iedereen moet een kans krijgen dus er is plaats. En die meneer die kwam. Ik wist niks van hem persoonlijk, alleen dat hij PTSS had, dus mijn eerste indruk was blanco. Ik ben eerst maar eens koffie gaan drinken. Hij zegt: jij hebt natuurlijk al veel verhalen over mij gehoord. Dat had ik echter niet en ik heb dat ook gezegd. Ik zei: vertel maar wat jij wil vertellen. Hij vertelde zijn verhaal, een verhaal van veel strijd en gedoe met de organisatie. Hij voelde zich niet gehoord. Niet begrepen. Voordat hij bij ons kwam hadden ze hem op een kamertje gezet zonder werk. Hij zei: nou toen had ik Marktplaats wel gehad, en de vakanties bekeken. Hij kreeg geen werk maar alleen een zitplek.

We hebben vervolgens afspraken gemaakt over re-integratie. Maatwerk op basis van een analyse over zijn belasting en belastbaarheid. Hij had er zelf ook wel zin in. Hij wilde wel weer ergens bij horen en een paar maanden ging dat eigenlijk wel

goed. Op een gegeven moment kreeg ik het idee dat het minder aan het gaan was. Hij zag er slecht uit en was kortademig. Dus ik zeg- ‘he joh, hoe is het nu?’ En hij zegt, ‘nee het gaat niet goed.’ Hij had therapie, en dat hielp niet. Ik heb hem naar huis gestuurd want er was duidelijk iets aan de hand. Vervolgens ben ik wel in dossiers gaan zoeken wat er nou aan de hand was om beter te reageren. Het probleem was dat er nauwelijks iets te vinden was, geen functioneringsgesprekken of wat dan ook. Navraag bij andere eenheden leverde vooral negatieve verhalen op. Vooral het ontbreken van die verslagen is wel tekenend of typerend. Wat je ziet is dat mensen die blijkbaar niet functioneren doorgeschoven worden. Sommige chefs gaan het gesprek niet aan en zo worden ook problemen doorgezet naar de volgende.

Inmiddels was de situatie met ‘mijn zieke’ tamelijk hopeloos. Het re-integratietraject stagneerde en weer ergens anders naar toe was ook geen optie. Hij kon ook niet terug omdat het district waar hij vandaan kwam inmiddels niet meer bestond. Ik heb tegen hem gezegd: ik ben nu jouw Teamchef en ik ben jouw laatste Teamchef. Dat vind ik getuigen van goed werkgeverschap.

Hij wilde er eigenlijk ook wel uit, weg bij de politie. Dat bleek niet eenvoudig want hij wilde meer geld dan dat de eenheid kon bieden. Gevolg: de bond erbij. Dat werden echt hele afstandelijke gesprekken. En dat was ook nodig, zakelijk blijven. Als er dan een exit-traject komt moet je dat ook netjes afhandelen. Ik heb wel met diverse deskundigen overlegd en uiteraard met mijn districtschef. Het heeft veel tijd gekost, die onderhandelingen,

maar uiteindelijk is hij met ontslag gegaan met een goede regeling voor iedereen. Hij heeft met een aanvullende PTSS-uitkering ongeveer hetzelfde als dat hij zou hebben als hij zou zijn blijven werken. Een dossier dat al 20 jaar liep werd daarmee afgesloten op een manier waar hij, maar ook de politie tevreden mee was. En hij roept overal dat hij blij is met hoe het proces is gegaan. Misschien niet per se met de stappen die zijn gezet, van UWV, WIA, casemanagers etc. Maar met de betrokkenheid van mij als Teamchef. Hij zei: het is goed afgelopen. We hebben het op een nette manier kunnen afronden. Na afloop bedankte hij mij met een bos bloemen.

Waarom een goede casus? Die man is op een prettige manier toch de dienst uitgegaan. Voor de dienst goed want dit hele traject heeft heel veel gekost aan tijd maar ook aan mensen. Een traject van twee jaar werd het. Als je kijkt wie zich er allemaal mee bezig hebben gehouden. En omdat hij op een goede manier de deur dicht heeft kunnen doen. Ondanks dat hier heel veel negatieve dingetjes inzitten ben ik wel blij dat je uiteindelijk hebt kunnen zorgen dat het eind oké was.

En wat ik geleerd heb in deze hele casus is dat je ondanks dat ik ook wel iets vond van wat hij liet zien in verhouding tot wat hij zei dat hij niet meer kon, je gewoon de juiste procesmatige stappen moet zetten. Soms zaten we letterlijk en figuurlijk recht tegenover elkaar in het proces. Dat was op een gegeven moment onvermijdelijk. Zakelijk waar nodig en daarnaast in verbinding blijven en die manier past bij mij. De druk van de organisatie - trap hem buiten- moet je weerstaan: wij hoeven geen oordeel te hebben. Een

deskundige heeft geoordeeld dat iemand PTSS heeft en dan moet je de procedure volgen. Wij hebben een traject te lopen en dat traject loop ik met hem tot de laatste dag. Het is ook zo ver dat het bij de eenheidsleiding kwam. Dan kreeg ik allemaal mails van de eenheidsleiding- laat je niet foppen en zus en zo.... En dan dacht ik bij mezelf – ja oké, iedereen vindt er wat van maar IK moet het doen. De belangrijkste les is goed werkgeverschap: niet los te laten en weer ergens naar toe te schuiven. Want dat heeft iedereen al gedaan. De districtchef steunde de aanpak, dat was prettig.

Ik had nul kennis van zaken. VerzuimXpert geeft wel een leidraad wat je moet doen. Maar daar kwamen zoveel dingen bij dat ik dacht jemig de pemig hoe vlieg ik dat aan. Mijn ervaring is ook dat als ik er niet aan trok er niets gebeurde. En dan moest je weer mensen activeren en was er weer een stapje. Maar het is niet mijn specialisme. Ik overzie niet alles. Ja, de regie heb ik. Maar ik mis ondersteuning. Je moet iemand hebben die het proces borgt. Het is ook een technisch verhaal. Daar zijn wij niet voor opgeleid, het past ook niet in onze werkzaamheden. Iemand moet gewoon zeggen, oké de uitslag is geweest en nu de volgende stap. In plaats dat iemand onrustig wordt en zegt: hoe zit het nu eigenlijk met die uitslag. En daardoor loopt het ook allemaal maar door. Dan krijg je een vraag en dan denk je ja, ik weet het eigenlijk ook niet. Dan moet je het weer gaan vragen- het vertraagt alleen maar. Het probleem is dat er geen duidelijk borgende lijn in zit. Van de BA, de AD, de Leidinggevende etc. zonder duidelijke afspraken en taakverdeling.

Het is niet alleen in het belang van de organisatie maar ook van de collega in kwestie. De gevolgen bijvoorbeeld voor de thuissituatie van iemand met PTSS kunnen desastreus zijn. De collega van deze casus heeft daardoor twee huwelijken zien stranden. Je moet ook naar iemand toegaan, niet afwachten. Op een gegeven moment kwam hij niet opdagen. De Arbeidsdeskundige en ik zaten te wachten. Waar is hij nu? We hebben toch afgesproken. Ik zeg kom, wij zijn naar zijn huis gereden en toen deed hij open. Kwam net uit bed. 'He X, we maken ons zorgen. We hebben een afspraak en jij bent er niet.' 'Oh ja ja, ja ik kom net uit bed.' 'Ja we zien het. Maar we hadden wel een afspraak.' Sindsdien kwam hij keurig op tijd!

Mijn persoonlijke les is: het is veel complexer dan ik dacht. En ik heb er veel van geleerd. Er moet meer sturing en borging op het proces. Dat kan het proces versnellen: mensen eerder weer aan de slag, of dat het duidelijk is dat je afscheid moet nemen. Voor alle duidelijkheid: ik wil mensen het liefst terug.

1. Inleiding

1.1 Achtergrond

De politieorganisatie heeft de afgelopen jaren niet stilgezeten als het gaat om de aanpak van verzuim. Tussen de diverse eenheden zijn duidelijke verschillen maar het algemene beeld is dat het verzuim te hoog is. Vooral langdurig verzuim is een hardnekkige kwestie. Er is een veelheid aan instrumenten ontwikkeld om het verzuim aan te pakken. Dat is positief. Onderzoekers van TNO en van Falke en Verbaan concludeerden in 2018 dat het ontbreekt aan implementatiekracht om dit instrumentarium effectief in te kunnen zetten. Naast de ontwikkeling van deze instrumenten is de focus vanaf midden 2018 vooral gericht op preventie. Centraal staat hierbij de relatie tussen leidinggevende en medewerker. Het samenspel en de dialoog tussen leidinggevende en medewerker is een belangrijke, kritische succesfactor in een effectieve aanpak van ziekteverzuim. Een omvangrijk verzuimprogramma is opgezet, waarin door de hele organisatie heen ingezet wordt op versterking van die dialoog.

Het verzuimprogramma is mede gebouwd op diverse onderzoeken naar met name verzuim. Zeker naar langdurig verzuim is veel onderzoek gedaan (o.a. TNO, 2014, TNO, 2018, Falke&Verbaan, 2018). In 2015 verscheen 'Kracht van

mensen', een rapportage over onderzoek naar ervaringen van politiemensen die te maken hebben met langdurig arbeidsverzuim. Het onderzoek was een kwalitatieve aanvulling op en verdieping van het TNO-onderzoek van 2014 over langdurig verzuim bij de politie. Negen mensen vertelden in meerdere gesprekken openhartig en intensief over de betekenis van ziek zijn, over ziekmelden en (al dan niet) re-integreren. De nadruk lag op de vraag hoe het handelen van de medewerker, leidinggevenden en andere betrokkenen uit de politieorganisatie (Bedrijfsarts, coaches etc.) bij dit proces in de praktijk uitpakt. De op deze manier gevonden grondpatronen van de organisatie geven zicht op cruciale kwesties voor de aanpak van langdurig verzuim. Het zijn vaak de onbewuste en/of onbedoelde manieren van hoe men in de loop der tijd is omgegaan met verzuim. Uit de verhalen blijkt dat de rol van leidinggevenden van groot belang is voor het verloop van de verzuimperiode. Thema's zijn onder meer: hoe wederkerig is de communicatie, hoe gaan leidinggevenden om met de persoonlijke problematiek, hoe past men regels toe, hoe gaat men om met diversiteit, wanneer en hoe wordt het thuisfront betrokken?

Het handelen van leidinggevenden is, zo blijkt uit bovenstaande onderzoeken, een cruciale factor bij de aanpak van verzuim. Wat ontbreekt is zicht op het verhaal van de leidinggevenden zelf, die in de praktijk verantwoordelijk zijn voor en/of betrokken zijn bij het langdurig verzuim. In de huidige situatie (2020) zijn dat vaak twee personen: de Teamchef die

formeel verantwoordelijk is en de Operationeel Expert (OE). Gevraagd is om -vergelijkbaar met de 'Kracht van mensen'-het verhaal van leidinggevendenden in beeld te brengen. Leidinggevendenden hebben hun eigen ervaringen met de aanpak van verzuim. Door de grondpatronen in die aanpak boven tafel te krijgen ontstaat een beter beeld van de verzuimaanpak. We zijn dus op zoek gegaan naar het dagelijks reilen en zeilen in de teams met daarbij de vraag wat goed gaat en wat beter zou kunnen. Het onderzoek richt zich op registratie van wat er gebeurt. Het gaat dus niet uitsluitend om het zoeken naar 'best practices', maar ook om zicht te krijgen op patronen die veroorzaken dat zaken minder goed gaan. Het onderzoek geeft evenmin weer wat het beleid binnen de Nationale Politie rond de aanpak van verzuim is. Er komen ook zaken aan de orde die niet overeenkomen met de formele beleidskaders, maar die wel in de praktijk van alledag zijn terug te vinden. Een dergelijk onderzoek kan op die manier een bijdrage leveren aan de hernieuwde aanpak binnen de politie voor het terugdringen van het langdurig verzuim. Aan het slot bespreken we op basis van deze grondpatronen een reeks van 'lessons learned' en aanbevelingen. Het gaat daarbij om 'fitting practices.' Maatwerk is een van de kernpunten en wat goed werkt in een team hoeft niet passend te zijn voor een ander team.

Het afgelopen jaar hebben we de verhalen van 34 leidinggevendenden uit teams van alle 12 eenheden van de Nationale Politie opgetekend, geanalyseerd, met hen besproken en

verwerkt in de voorliggende rapportage. De term leidinggevende gebruiken we hier niet conform het functiehuis, waar Teamchefs in de leidinggevende kolom zijn opgenomen. We hebben de term verbreed naar de mensen, die de begeleiding uitvoeren van medewerkers in verzuim. In veel teams is dit de Operationeel Expert, in sommige teams gaat het om p-coördinatoren of teamleiders. In deze rapportage gebruiken we voor al deze functionarissen de term Operationeel Expert (OE). Met iedere leidinggevende is gesproken over zijn of haar ervaringen, de stijl van leidinggeven, de problematiek van verzuim, en zijn aan de hand van casuïstieken de grondpatronen benoemd en besproken. Vervolgens zijn er per team groepsinterviews gehouden met de gesprekspartners uit de eerste ronde. In deze interviews stond de vraag centraal wat de drie afzonderlijke verhalen zeggen over de grondpatronen in het team als geheel. De (groeps)interviews en 65 casussen vormen de belangrijkste bron voor dit onderzoek. De methodische verantwoording van het onderzoek vindt U in bijlage I.

1.2. Leidende vragen in het onderzoek

Nodig om langdurig verzuim aan te pakken/terug te dringen is passend leidinggeven in dat proces. De vraag van de politieorganisatie is wat passend nu precies is. Dat moet het onderzoek nader inkleuren. Het gaat om:

- Zicht krijgen op de betekenisgeving van leidinggevend en bij langdurig verzuim van teamleden: hoe interpreteren en waarderen zij het proces rond langdurig verzuim? Wat zijn voor hen grondpatronen in de interactie met betrokken medewerkers?
- Wanneer is voor de leidinggevend de begeleiding van deze medewerkers passend? Welke ondersteuning hebben zijzelf van de organisatie nodig bij deze begeleiding?
- Zicht krijgen op de gezamenlijke grondpatronen van leidinggevend en in de aanpak van langdurig verzuim.
- Zicht op overeenkomsten en verschillen in de grondpatronen van mensen met langdurig verzuim en van leidinggevend bij de politieorganisatie.
- Advies en aanbevelingen over een mogelijke aanpak voor passend leidinggeven bij langdurig verzuim.

1.3 Kader

Bij een kwalitatief onderzoek als dit laat de onderzoeker de verteller haar of zijn verhaal doen. De vragen worden op een open manier gesteld, de woorden die de verteller gebruikt zijn leidend en bij de verslaglegging wordt de verteller gevraagd of de onderzoeker haar/ hem goed heeft begrepen en of alle essentiële elementen uit het verhaal zijn verwoord. De verhalen van de gesprekspartners vindt U deels terug in hun letterlijke bewoordingen, om de dagelijkse ervaringen op een sprekende manier te presenteren. Daarnaast hebben we de verhalen naast theorie gelegd om te ordenen, verbanden te leggen en te zoeken naar aanknopingspunten voor verbetering. We noemen hier een drietal theoretische uitgangspunten, die in de loop van het onderzoek -naast algemene kennis over arbeid, leiderschap en organisatie- belangrijk bleken. Deze uitgangspunten bieden ons begrippen die we als een 'zoeklicht' hebben gebruikt om de verhalen van de vertellers te begrijpen. Ze zijn het kader dat we gebruiken om de verhalen van de vertellers te onderzoeken en te duiden naar relevante grondpatronen.

Mensen maken de organisatie in hun dagelijks handelen

De theorie van 'dualiteit van structuur' geeft weer op welke manier individu en organisatie elkaar wederzijds beïnvloeden. Mensen handelen dagelijks in de organisatie op hun eigen unieke manier. Op die manier leveren zij hun bijdrage aan het reilen en zeilen van de organisatie. Medewerkers voegen zich ook naar de routines die in die organisatie leven, de grondpatronen van de organisatie. Die grondpatronen vloeien deels voort uit regelgeving, de gevolgde protocollen etc., deels geven zij weer hoe hiermee al dan niet rekening wordt gehouden in de dagelijkse praktijk. Met een grondpatroon wordt bedoeld op de 'gestolde interactie' binnen organisaties, dat wil zeggen de manier waarop mensen in hun dagelijks handelen in interactie met anderen de organisatie vormgeven. Het zijn de spelregels van de organisatie. Tegelijkertijd heeft de organisatie bepaalde kaders, routines, verhoudingen etc. die dat individueel handelen mede sturen. Dat impliceert dat in elk individueel verhaal ook (een deel van) het verhaal van de organisatie is te vinden en dat de organisatie dus het nodige kan leren van (de som van) de individuele verhalen.

Door in dit onderzoek vanuit individuele verhalen te kijken naar het geheel krijgen we zicht op de grondpatronen van de organisatie, welk handelen de organisatie mogelijk maakt en welke zij beperkt. Verzuim is daarmee ook geen geïsoleerd verschijnsel, maar uitdrukking van het bredere verhaal over hoe mensen met elkaar omgaan in de organisatie. Door het aantal casussen van ruim zestig en de spreiding ervan over

eenheden en onderdelen van de politieorganisatie hebben we zicht gekregen op de gemeenschappelijkheid en diversiteit in de aanpak van verzuim en de grondpatronen die daarbij een rol spelen.

Systeem en leefwereld

Grondpatronen geven zicht op de spelregels voor het dagelijks handelen in de teams. In de gesprekken kwam veelvuldig de botsing tussen de leef- en werkwereid van de teams en de 'Haagse' wereld ter sprake. De wereld van systemen ('Den Haag') en die van de praktijk van alle dag (de leefwereld'). Een bekend vraagstuk. In 1981 presenteert Habermas zijn theorie over systeem en leefwereld. De systeemwereld is opgebouwd uit economische en politieke systemen, waarin instrumentele rationaliteit centraal staat. In een organisatie vertegenwoordigt de bureaucratie (het beleid en alle bijbehorende procedures en administratieve systemen) de systeemwereld. Deze wereld staat tegenover de leefwereld. Hieronder verstaat Habermas de dagelijkse praktijk waar iemand in contact is met zijn of haar omgeving. De invloed van de systeemwereld is de afgelopen decennia gegroeid en dreigt de leefwereld te 'koloniseren.' Wouter Hart heeft in 2012 de theorie van Habermas geactualiseerd met zijn pleidooi om terug te gaan naar de bedoeling van de organisatie en van daaruit de leefwereld en de systeemwereld vorm te geven (Hart, 2012). De bedoeling van de organisatie is in het geval van de Nationale Politie het leveren van goed politiewerk, zoals geformuleerd in de slogan 'Waakzaam en dienstbaar.'



Vaak worden systeem en leefwereld als tegengesteld gezien: je hebt alleen maar last van de systeemwereld die de leefwereld niet begrijpt. Van een tegenstelling is naar onze mening geen sprake. Cruciaal is het startpunt van redeneren: zijn dat de procedures en systemen of is dat de uitvoering van het vak in de alledaagse praktijk. In het onderzoek stellen we de vraag hoe leidinggevenden de regels van het systeem naar de professionaliteit en de leefwereld in hun team vertalen. Welke speelruimte hebben zij daarin en hoe zijn zij in staat om de ervaringen van het team terug te brengen naar de organisatie.

Integratie, differentiatie en fragmentatie in organisaties

- De cultuur van de organisatie is een belangrijk aspect bij de interactie tussen medewerkers en leidinggevenden. Om meer zicht te krijgen op die problematiek maken we onder meer gebruik van Martin. Martin (2004) heeft een theoretisch concept ontwikkeld om vanuit drie perspectieven (integratie, differentiatie en fragmentatie) een organisatiecultuur te beschrijven.

- Het integratieperspectief legt de nadruk op de uniformiteit in de organisatie met een eensluidend verhaal waar de organisatie voor staat. Het 'wij gevoel' is erg belangrijk en wordt gekoesterd en gezamenlijke kernwaarden worden uitgedragen. Afwijkend gedrag wordt niet gewaardeerd.
- Het differentiatie perspectief kijkt naar subculturen in de organisatie, gevormd door verschillende groepen binnen en mogelijk ook buiten de organisatie. De subgroepen ontstaan door verschillende belangen, machtsverhoudingen en/of waarden. Mensen zijn soms deel van het geheel van de organisatie en soms van een onderdeel daarvan. Subculturen kunnen bijvoorbeeld ontstaan middels functionele of geografische onderscheidingen, middels verschillende generaties of door vakinhoudelijke verschillen (Parker 1997).
- Vanuit het fragmentatieperspectief is er geen sprake van een eenduidige of groeps cultuur, maar is cultuur constant aan verandering onderhevig. De individuele betekenisgevingen zijn leidend en kunnen in sommige situaties met elkaar botsen en in andere juist weer tijdelijk verbindend werken.

In dit onderzoek stellen we de vraag naar hoe de drie perspectieven bij Politie Nederland tot uitdrukking komen. Wat zijn integrerende krachten, (hoe) verbinden mensen zich met elkaar op onderdelen van het geheel en hoe handelen mensen vanuit hun eigen unieke motieven en drijfveren.

1.4. Leeswijzer

De verhalen van de leidinggevenden over hun positieve en minder positieve ervaringen vormen de basis van dit onderzoek. Dat is ook in de rapportage terug te vinden: we hebben leidinggevenden zelf het woord willen geven, waardoor hun ervaringen gaan spreken. Daarom zijn er veel citaten opgenomen en worden een aantal casussen uitgebreider beschreven. We hebben een selectie gemaakt van de casuïstieken die gezamenlijk een beeld geven van de kwesties die leidinggevenden in hun praktijk tegenkomen in de omgang met verzuim. Ieder hoofdstuk wordt ingeleid door één of meerdere casussen, waarin het thema van het hoofdstuk vanuit de praktijk wordt belicht. Alle verhalen zijn geanonimiseerd.

De opbouw van het rapport is als volgt¹:

- We beginnen met een schets van de context van het onderzoek: de reorganisatie die de Nationale Politie de afgelopen jaren heeft doorgemaakt heeft zijn sporen in de organisatie achtergelaten (hoofdstuk 2). Dat gaat enerzijds over de wijze waarop in het reorganisatieproces is omgegaan met personeelszorg in het algemeen en verzuim in het bijzonder. Anderzijds gaat het over de manier waarop taken rond verzuim in de teams zijn verdeeld.

- Vervolgens besteden we in hoofdstuk 3 aandacht aan de interactie tussen leidinggevenden en medewerker rond verzuim: hoe proberen leidinggevenden de dialoog met de verzuimende medewerker aan te gaan, wat gaat daarin goed, waar gaat het minder en waarin zien zij nog mogelijkheden tot verbetering?
- Hoofdstuk 4 zoemt in op de leidinggevenden zelf: wat drijft hen in de personeelszorg? Hoe zijn zij voorbereid op hun taken? Hoe geven zij invulling aan hun rol? Dat zijn vragen die hier aan de orde komen.
- In hoofdstuk 5 geven we weer hoe leidinggevenden als schakel tussen team en organisatie zich door de organisatie van de Nationale Politie gesteund dan wel gehinderd voelen.
- In hoofdstuk 6 trekken we conclusies uit de gevonden gegevens op basis van de grondpatronen onder leidinggevenden.
- In hoofdstuk 7 vergelijken we de gevonden grondpatronen uit dit onderzoek met die van de medewerkers, zoals die in ons eerder onderzoek 'Kracht van mensen' naar voren zijn gekomen.
- Tot slot doen we aanbevelingen die behulpzaam kunnen zijn bij het verder verbeteren van de aanpak van langdurig verzuim.

1. Het onderzoek vond gedeeltelijk plaats in de tijd van de lockdown door Corona. In de gesprekken die we daarna voerden bleek in een aantal teams met name het kortdurend verzuim te dalen in deze periode. De verklaringen die onze gesprekspartners hiervoor gaven liepen sterk uiteen. We hebben geen systematische gegevensverzameling op dit punt kunnen doen en laten de Corona-situatie dus buiten beschouwing.

Verhalen

“Ik zie zoveel heil in die R&O-cyclus”

“Een collega met een terminaal zieke partner moet je ruimte bieden. Aanvankelijk was het onduidelijk waarom een collega aangaf niet instaat te zijn om te werken. De suggestie was dat het werk gerelateerd was: alles was even te veel. Maar door goed met elkaar in gesprek te gaan bleek de oorzaak meer in de privésfeer te liggen. Een combinatie van een overlijden van een dierbare en een zieke partner. Het ene na het andere slechte nieuws volgde elkaar op en dan breekt het lijntje. Door iemand in goed overleg even rust te gunnen, uit het rooster te halen, kan iemand weer op adem komen en binnen de rustperiode gaf de medewerker aan weer volledig aan de slag te kunnen. Nou, dat zijn succesmomentjes. Dat je mensen eerder en weer naar eigen zeggen volledig inzetbaar en belastbaar terugkrijgt. En dan denk ik die 1,5 week... tuurlijk, met het rooster oplossen is niet altijd leuk, want dat betekent ook dat je misschien wel iemand moet vragen om een extra dienst te draaien. Maar ik heb nu wel weer iemand die ik gewoon voor 36 uur inzetbaar heb. Dat soort oplossingen zoeken doe je met elkaar.

Waarom het positief is, is omdat het een casus is waarbij je eigenlijk zelf helemaal de regie hebt gehouden. En vertrouwen geven waardoor de medewerker zich kwetsbaar genoeg durft op te stellen om te vertellen, en al is het maar tussen neus en

lippen door, hoe zijn thuissituatie eruit ziet. En die thuissituatie die zouden we eigenlijk van iedereen scherp moeten hebben als werkgever en daarom, en daar ga ik weer, zie ik zoveel heil in die R&O cyclus. Want tuurlijk gaat het over functioneren, en het gaat over een deel eigenaarschap, maar het gaat ook zeker over hoe zit je erbij? En wat is nou precies jouw belastbaarheid? Hoe ziet het er misschien wel thuis uit? En ik denk dat als we die cyclus op gang hebben en het van iedereen zien, dat we ook steeds beter in staat zijn om dat maatwerk te kunnen leveren. Maar met 54 mensen in mijn team en verantwoordelijkheid voor alle roosters kom ik vervolgens aan heel veel taken niet meer toe. Taken die juist wel bij de OE thuishoren. Zoals ook de functioneringsgesprekken conform de R&O cyclus. Daar is nu geen aandacht voor. Het is nu vooral buffelen.”

2. Context: leidinggeven na de totstandkoming van de Nationale Politie

2.1. Inleiding

De reorganisatie, die gepaard ging met de totstandkoming van de Nationale Politie, is ingrijpend geweest. De gesprekken, c.q. onderhandelingen over deze vernieuwingen gingen evenmin zonder slag of stoot en namen een aantal jaren in beslag. Voor medewerkers van de politieorganisatie betekende dit alles een aantal jaar flinke onzekerheid over werk en werkomgeving. Teams werden anders georganiseerd en/of samengevoegd. Sommige teams kregen meer dan 200 medewerkers, andere teams hadden circa 75 medewerkers. Ook de werkplek veranderde: sommige teams werken vanuit verschillende bureaus, anderen hebben één bureau waar alle medewerkers werkzaam zijn. Voor sommige medewerkers betekende die nieuwe werkomgeving veel meer uren extra aan woon- werkverkeer of zij kregen nieuwe taken en/of een nieuw takenpakket.

Ook voor leidinggevendenden was de reorganisatie ingrijpend. Leidinggevendenden kwamen in nieuwe functies met een nieuwe verdeling van verantwoordelijkheden. Op het terrein van de personeelszorg werd de Teamchef verantwoordelijk. Voor de operationele aansturing zijn de operationeel specialisten

(OS) en operationeel experts (OE's) verantwoordelijk. In het functiegebouw zijn de Teamchefs opgenomen in de kolom 'leiding', de oude functie van 'groepschef' is uit deze kolom verdwenen. OE's en OS zijn geplaatst in de kolom 'Uitvoering' en zijn vooral verantwoordelijk voor de operationele sturing, het bewaken van de werkafspraken en het informeren van de leidinggevende ten behoeve van het maken van ontwikkelafspraken en beoordeling (LFNP, 2011). OE's hebben dus formeel geen leidinggevende verantwoordelijkheden in de personeelszorg, die zijn voorbehouden aan de Teamchef. In de praktijk hebben de OE's die rol wel en zien ze zichzelf als leidinggevende over hun team. De span of control van de Teamchefs is groot, Teamchefs opereren bij grote teams in duo's. Sommige OE's geven leiding aan twintig medewerkers, andere OE's hebben wel 50 medewerkers onder hun hoede. De ondersteuning van HR, Bedrijfsarts en Arbeidsdeskundige is meer op afstand geplaatst. In het model van de Nationale Politie is de ondersteuning adviserend aan de Teamchef. We vonden veel verschillen in de mate waarin specialisten de teams ondersteunen.

Achterliggende reden van deze wijziging in het functiegebouw was het streven naar meer uniformiteit in de personeelszorg en naar betere grip op het relatief hoge (langdurig) verzuim, een hardnekkig probleem bij de politie. In de implementatie van de reorganisatie is de personeelszorg echter niet altijd prioriteit gebleken.² Deze lacune heeft onder meer zijn weerslag op de implementatie van de nieuw geformuleerd

2. Falke & Verbaan constateren in 2018 het volgende: "Niet alle teamchefs hebben affiniteit met de zogenaamde 'P-taken'. In het verleden blijkt deze competentie geen selectie criterium te zijn geweest voor de uitoefening van de functie. Hierdoor kunnen nu in de praktijk 'verschillende soorten' teamchefs worden onderscheiden. Niet alle teamchefs lijken in staat tot 'warme zakelijkheid'; een basishouding die gewenst is om de dialoog met de medewerker te voeren. Dit is in het algemeen een aandachtspunt. Wat in de praktijk zichtbaar is, is de stijl 'helpen en meehuilen.' Als het geduld op is, verandert de leidinggevende stijl in 'verander of verdwij' (o.a. waarheidsvinding; "is deze medewerker echt ziek?"). Wat de gevolgen zijn als een teamchef niet beschikt over de gewenste competenties is niet duidelijk. Nu lijkt de verklaring 'zijn hart ligt bij de operatie' ook de legitimatie. (p.2/3)"

visie op de aanpak van verzuim. De nadruk in die aanpak lag voorheen op de werkbelasting en zou moeten verschuiven naar optimaliseren van de relatie tussen leidinggevende en medewerker; het zgn. gedragsmodel (door Falke & Verbaan samengevat als: 'ziekte overkomt je, verzuim is een keuze' (2018, p.9). Falke & Verbaan constateren dat dit model ruim vijf jaar later in een groot deel van de organisatie nog onbekend was. *“Met betrekking tot de implementatie van het beleid blijken operationeel experts deels en medewerkers tot dusver helemaal niet te zijn meegenomen en geïnformeerd over het beleid.”* (2018, p. 15)

VerzuimXpert

De gang van zaken rond VerzuimXpert is illustratief voor de effecten van de discussie over de verhouding centraal-decentraal tijdens en na de reorganisatie. Naar aanleiding van de TNO-rapportage 'Langdurig verzuim bij de nationale politie' (2014) gaat de politie op zoek naar een uniform registratiesysteem. VerzuimXpert wordt aangeschaft. Dit systeem, bestaande uit losse modules, is aan te passen en op te schalen naar wens van de gebruiker. "Het is een soort lego." Bij de start worden door de politie alleen basisfunctionaliteiten aangeschaft, datgene wat nodig is om een verzuimdossier in orde te maken.

Uitgangspunt is het eigen-regie model en de Wet Verbetering Poortwachter (WVP). Alle leidinggevenden conform het LFNP worden getraind in het gebruik van het systeem en

gaan er mee aan de slag. Voor de Teamchefs betekent dit een aanzienlijke toename van de administratieve lastendruk. De organisatie reageert hierop door ondersteuners toe te voegen die ze moeten helpen met de verzuimregistratie. In 2016 worden ook alle OE's getraind in VerzuimXpert en worden vervolgens geautoriseerd. Het betreft een training van 1 dag. *“Het systeem is niet moeilijk maar je moet weten wat je moet doen.”*

Er ontstaat een discussie in de organisatie; leidinggevenden geven aan verantwoordelijk te zijn voor registratie, er op afgerekend te worden als dit onvoldoende gebeurt, en willen zodoende meer zeggenschap over de inhoud en autorisatie. Gevolg: de autorisatie en het opleidingsvraagstuk komt in de lijn te liggen. Ook secretaresses worden door Teamchefs geautoriseerd om voor lastenverlichting te zorgen. Dit alles leidt tot een wildgroei aan praktijken. Het probleem is ook dat na de reorganisatie veel mensen op een andere plek terecht komen in de organisatie of zelfs vertrekken. Zo ook van de club die wél een opleiding in het systeem heeft gehad. Zo gaat kennis over het gebruik van VerzuimXpert weer verloren.

Sinds vorig jaar is het één en ander opnieuw teruggedraaid: het autorisatiemandaat wordt weer gecentraliseerd en komt bij HR-beheer te liggen. HR-beheer verwerkt de autorisatieaanvragen en bepaalt wie wel of geen autorisatie krijgt. Wanneer het niet gaat om een LFNP-leidinggevende moet er een verklaring bij zitten dat de persoon op de aanvraag

vervangend of aankomend leidinggevende is. Het opleidingsvraagstuk blijft nog in de lijn liggen, wat betekent dat er op dit moment geen centrale opleiding is voor VerzuimXpert. Teamchefs kunnen gebruik maken van de Arbeidsdeskundige voor vragen over het systeem.

Vanuit teamVGW volgt er een inventarisatie naar de behoefte aan een centraal georganiseerde training. De behoefte blijkt gering. Leidinggevenden die reageren op deze uitvraag regelen het liever zelf, samen met hun AD-er. Dit standpunt staat in contrast met de leidinggevenden, vooral de OE's, die wij gesproken hebben in ons onderzoek. Daar leeft de behoefte aan een centraal georganiseerde opleiding juist wél.

2.2 Inrichting van de personeelszorg

Uit de gesprekken die we hebben gevoerd bleek dat algemeen de mening gedeeld werd dat de omvang van de teams het voor de Teamchef onmogelijk maakt om -naast de andere taken- de personeelszorg voor alle collega's ook in de uitvoering goed te kunnen doen. OE's kregen een grotere rol in de aanpak van personeelszorg en verzuim, maar welke rol dat is werd in elk team op een andere manier opgepakt. Inmiddels is de lacune ook algemeen erkend en krijgen de OE's in de teams een duidelijker omschreven taak in de personeelszorg, passend bij de werkwijze in het team. *“De teamleiding legt ook veel heel veel bij ons als operationeel experts neer, zo van ‘jullie kennen de mensen, probeer er in eerste instantie zelf uit te komen.’ Het mandaat ligt dus bij mij om met plannen te komen en dat te presenteren aan de teamleiding die uiteindelijk akkoord geeft of niet.”*

Deze leidinggevende activiteiten in de praktijk hebben er niet toe geleid dat er in het functiehuis wijzigingen zijn aangebracht. *“Want als je gewoon heel feitelijk kijkt in het competentieprofiel van wat er verwacht wordt van een operationeel expert dan staat personele zorg en leidinggeven er niet bij. Dat hoort bij domein leidinggeven en dat is voor de Teamchef. En officieel geef ik geen leiding, alleen de dagelijkse praktijk die is gewoon anders. En dan willen ze het weer laten vallen onder een ander woordje zoals bijvoorbeeld sturing. Of coördineren. Maar in feite is het gewoon leidinggeven.”*

Ook op locaties waar men in het belang van personeelszorg en verzuimaanpak aan medewerkers een specifieke rol heeft toegekend wordt er gewezen op de tijdelijkheid van deze constructie. Hierin lijkt men vast te houden aan het functie-huis. *“Het sectorhoofd heeft twee jaar terug tegen mij gezegd, dit doe je nog maar twee jaar. Want ik weet niet of deze rol, deze functie straks nog wel bestaat. Want zegt hij ‘het is heel simpel, kijk dit is de functieomschrijving van de Teamchef en dat zit daarin.’”*

In de leiding van de teams is de verdeling van verantwoordelijkheden bij de aanpak van verzuim verschillend, afhankelijk van de opvatting van de betreffende Teamchef(s).

Algemeen uitgangspunt bij al onze gesprekspartners is, dat de nodige tijd en aandacht voor verzuim noodzakelijk is. Nodig is het organiseren van nabijheid en tijd tussen Teamchef, OE en medewerker. Cruciaal blijkt de caseload (voor hoeveel mensen doet de OE personeelszorg) en de planning en organisatie (zien mensen elkaar op dagelijkse basis of is de regelmaat in contact kleiner). We zien verschillende vormen.

- Aan het ene uiterste zien we p-coördinatoren die helemaal vrijgesteld zijn voor de personeelszorg voor een deel van het team. De caseload is 30 medewerkers. In eerste instantie hadden zij de taak om persoonlijke begeleiding bij (extreem hoog) verzuim te verzorgen. Na terugdringen van dit verzuim is deze rol niet opgeheven, maar

vervolgens ingezet om de zorg voor personeel voort te zetten: aandacht voor Resultaat- en Ontwikkelgesprekken (R&O), ontwikkelplannen, opleidingen etc. etc. *“Ik doe eigenlijk alle Teamcheftaken waar de Teamchef niet aan toe kan komen als je 135 mensen hebt. Dan kun je gewoon niet die personeelszorg bieden die eigenlijk iedere Teamchef verdient. En ik kan weer in mijn rol als dienstverlener duiken, van wat heb je nodig, wat kan ik voor je doen. Dus ja, dat doe ik met veel plezier.”* In een ander team is een OE verantwoordelijk voor de planning en de gehele personeelszorg van het team, wat bij een team van meer dan 50 mensen een intensieve aandacht vraagt. De Teamchef blijft hier uiteraard eindverantwoordelijk.

- Iets minder rigoureuus is de oplossing om OE's naast hun overige taken vrij te maken voor capaciteitsplanning en personeelszorg. De inhoudelijke aansturing ligt dan bij de operationeel specialisten. In één team zijn er twee OE's op een team van 15 mensen werkzaam, waarmee tijd vrijgespeeld is voor de personeelszorg.
- Meer tijd voor personeelszorg wordt ook georganiseerd door het team te verdelen in kleinere clusters, gebiedsteams met een OE die ongeveer 15 mensen aanstuurt in zowel de operatie als de personeelszorg. Dit gebeurt in stedelijke gebieden, waar het dagelijks contact binnen het cluster goed te organiseren valt. In landelijke gebieden is deze organisatie lastiger: ook bij kleinere teams komt men elkaar niet altijd regelmatig tegen.

- Tot slot zijn er teams die zich houden aan de taakverdeling uit het functiehuis. Een OE heeft dan naast de operationele aansturing onder verantwoordelijkheid van de Teamchef de personeelszorg voor een deel van het team. Vaak gaat het dan om een caseload van ongeveer 30 mensen, voor OE's betekent dit vaak tijdsdruk.

2.3 Taakverdeling bij de aanpak van verzuim

Wanneer we het proces van verzuim van melding tot en met re-integratie op een rijtje zetten zien we in de teams ook verschillen in aanpak, zoals onderstaand overzicht laat zien. Wel volgen de teams het traject zoals de wet poortwachter voorschrijft: vanaf de eerste ziekmelding gaat de klok tikken. Een deel van de casussen die verteld zijn, zijn nog een gevolg van de reorganisatie, waarbij Poortwachter na uiterlijk drie jaar vraagt om oplossingen. Poortwachter structureert het proces maar er zijn veel verschillen in hoe de teams het proces organiseren. Dat begint met de ziekmelding:

Dag 1: Ziekmeldingen:

- In een enkel geval melden alle medewerkers zich telefonisch ziek uitsluitend bij de Teamchef
- In operationele teams (blauw en recherche) via de OPCO, die het meldt aan OE of aan MT als geheel
- In ondersteunende teams melding aan OE

Dag 1: Ziekmelding registreren: VerzuimXpert bijhouden is meestal de OE, in een enkel team doet Teamchef dat, vaak in samenwerking met OE.

Binnen een week: Eerste contact

In alle gevallen de OE die de zieke in personeelszorg heeft. Afhankelijk van de melding neemt de OE contact op. Het streven is dat zo snel mogelijk te doen maar er kunnen ook enkele dagen voorbijgaan. Soms stuurt de Teamchef ook een appje.

De eerste weken: Structureel contact en maken plan van aanpak

- Bij geen bijzonderheden de OE.
- Bij vermenging ziekte en functioneren soms alleen OE, soms OE in samenspraak met Teamchef, in een enkel geval taakverdeling Teamchef (functioneren) en OE (ziekte).
- Bij ingewikkelde kwesties soms OE, soms neemt Teamchef het over of kijkt betrokken mee (maar wel op afstand).

Bij langer verzuim:

Na zes weken moet er een probleemanalyse zijn, gemaakt door de Bedrijfsarts. De Arbeidsdeskundige vertaalt dit naar een inzetbaarheidsadvies. In deze rapportage staat een beschrijving van de oorzaken en een advies over re-integratie, herstel etc.

Na acht weken moet de werkgever samen met de werknemer een plan maken over de mogelijkheden van de collega om weer aan de slag te gaan.

Uit de gesprekken blijkt dat het uitvoeren van poortwachter lastig is. Termijnen worden overschreden en afspraken worden niet goed vastgelegd. Aandacht voor de gebrekkige dossiervorming is door alle teams als specifiek probleem gesignaleerd.

Twee-driewekelijks overleg over verzuim in team:

- De Teamchef overlegt meestal twee- of driewekelijks met de Arbeidsdeskundige, soms schuift een OE daarbij aan voor specifieke casussen.
- Sommige teams hebben met zekere regelmaat een schouw waarin alle verzuimgevallen besproken worden. Soms neemt de Arbeidsdeskundige vast deel aan dit reguliere overleg.
- In sommige teams nemen alle directbetrokkenen deel aan deze schouw
- Incidenteel is er contact met een Bedrijfsarts. Vaak is dit een overleg alleen met de Teamchef. De Bedrijfsarts geeft een advies, in een enkel geval overleg met Teamchef, in een enkel team hebben ook OE's contact. Verder komen de rapportages digitaal, waarover geen communicatie plaatsvindt.

- HRM is zelden betrokken

Re-integratie

- Bij terugkeer naar bestaande functie: OE
- Bij terugkeer naar aangepaste functie: OE en Teamchef
- Bij overplaatsing naar andere functie: OE, Teamchef, soms via Landelijk Mobiliteits Centrum (LMC). In een enkel geval zoekt OE zelf nieuwe plekken voor de medewerker

Ziekmelding bij UWV

Wordt via VerzuimXpert gesignaleerd, de Teamchef voert dit uit.

Al met al is de personeelszorg niet goed geborgd in de dagelijks praktijk van de teams en verschilt het ook naar gelang de aanpak van de leidinggevenden in de teams. Voor deze lacune zocht men praktische oplossingen, zo blijkt uit ons onderzoek. In elk team acteerde men naar bevind van zaken en op eigen wijze. Waar uniformiteit in de personeelszorg uitgangspunt van de reorganisatie was, bleek fragmentatie in de aanpak van die personeelszorg het (onbedoelde) gevolg ervan.

Verhalen

“Door gewoon het goeie gesprek met elkaar aan te gaan vinden we samen een oplossing”

“We vonden dat we het frequent verzuim moesten aanpakken want dat ging de spuigaten uit lopen. We hadden er mensen bij die zich echt vijf keer per jaar ofzo ziekmelden, soms maar heel kort maar toch. Ik merkte ook wel dat hier de drempel heel laag is om je ziek te melden. Ziekmeldingen horen bij de OPCO thuis, maar die vroeg vaak niet door, die meldde gewoon ziek. Oké, er zullen misschien één of twee bij zitten die zeggen: ik hoef jou echt niet te vertellen wat mij scheelt maar ga er dan toch maar eens op in hè. Nu hebben we handvatten gekregen van de Arbeidsdeskundige om wat door te vragen. Dat heeft ertoe geleid dat ik vaker toch een telefoontje kreeg van: ja Floor, het gaat echt niet. Ik heb slecht geslapen en ik heb buikpijn en hoofdpijn. Ik zeg: pak eens een paracetamol. En over een uurtje of twee bel je me terug en kijken we dan hoe het gaat. In het begin is dat natuurlijk heel onwennig, maar het begint gelukkig wat meer vorm te krijgen.

Toen hebben we een frequent verzuim carrousel opgezet. Dat we alle frequent verzuimers op één dag uitnodigen en dat de OE daar een gesprek mee aan gaat. Het waren volgens mij een man of 8 tot 10 die uitgenodigd moesten worden. Mensen zijn uitgenodigd

per brief. En ik vond het ook fijn, het gebeurde hier aan het bureau. Dus niet alleen zij wisten dat ze op gesprek moesten komen maar óók iedereen die hier werkt weet van: ha daar gaat een frequent verzuimer. Wordt hij of zij eindelijk eens aangesproken. Ik heb het idee dat op dit team heel erg gemopperd wordt, maar er wordt niet met elkaar gesproken van hoe komt het nou dat jij zo vaak ziek bent? Daar is de leiding voor hè. Dat hoeven wij onderling niet te doen. Die cultuur heerst hier wel.

Ik heb met een collegaatje die zich echt wel vier of vijf keer per jaar ziekmeldt zo'n goed gesprek gehad! Ik heb aangegeven van: je bent een frequent verzuimer, ik maak me zorgen om je. Ik zat met mijn hoofd bij haar thuissituatie want ik weet wat ze voor de kiezen krijgt. Het is iemand die écht voor de 150% werkt. Die hoef je maar te vragen, die komt, terwijl ze met een best wel moeilijke thuissituatie zit. Dus ik zat in de modus van ik moet iets gaan verzinnen dat ze thuis veel meer dingen gaat afgeven. Dat ze daar een keuze in gaat maken. Maar toen vertelde zij dat ze een chronische voorhoofdsholteontsteking heeft. Zij werkt 30 uur in de week. Als je haar meer dan vijf dagen achter elkaar inplande dan verzwakte ze zo dat die chronische verkoudheid weer de kop opstak. Dan moest ze zich weer ziekmelden. Ze kwam al vaker naar me toe van oh Floor kan ik een dagje vrij hebben? Ik moet even bijtanken. Uit het gesprek kwam dus het chronische, dat wist ik nog niet, dat vertelde ze toen. Toen hebben we de afspraak gemaakt dat zij nooit meer dan vier diensten achter elkaar gepland wordt, ook niet als zij zelf zegt dat het misschien wel kan. En verder de afspraak dat als zij merkt hé er

zit toch weer iets aan te komen van een verkoudheid ofzo, dat zij dan een dagje vrij kan pakken zodat ze even kan bijtanken....

Niet meer ziek geweest sinds die tijd. Ik vind het prachtig. Door gewoon het goeie gesprek met elkaar aan te gaan vinden we samen een oplossing. Ja ik moet zeggen, ik vond het zo'n mooi gesprek. En ze zei het zelf ook. Ze voelde zich ook niet bezwaard om te komen, ze stond daar ook wel heel open in. Maar we hebben wat dat betreft zo'n band, ze kan voor alles bij me terecht. Dus dat maakte voor haar de stap om te komen makkelijker. Daarom vind ik het zo belangrijk dat je als OE zo'n goed contact met je medewerker hebt, dat je weet wat er speelt. Voorheen, 20 jaar geleden kende je de namen van de partners van je collega's bij naam. Je wist de kinderen. Nu? En dat vind ik echt wel heel belangrijk. Misschien dat je er ook wel een stukje inzicht in moet hebben hè maar ik zie al vrij snel aan iemand als die binnenkomt of die goed in z'n vel zit of niet. En dan is het ook heel snel voor mij om te zeggen van: En? Kom eens even mee. Hoe is het met je? Gewoon, dat stukje hè, dat maakt al zoveel uit. En dat maakt zo'n gesprek ook een stuk makkelijker."

“Je ontkomt niet aan moeilijke gesprekken”

“Die man had ik sinds 2 maanden in mijn ploeg, die man die functioneerde voor geen meter. Daar zijn alleen maar problemen mee. Die demotiveert mensen, er gaan dingen mis in de diensten, er wordt niet gestuurd. Het is gewoon echt... het kan gewoon niet wat hij doet. Die moet totaal wat anders doen maar zelf is hij ervan overtuigd dat hij OE had moeten zijn, een beetje een vertekend zelfbeeld. Toen ben ik bij de vorige 4 ploegchefs te raden gegaan. En er was er eentje die, wat ik al verwacht had, dat was een beetje een houwdegen zeg maar, die had het juiste gesprek gevoerd. Van eentje kreeg ik een beoordeling waarvan ik denk: je geeft een goede beoordeling, maar de rest was eigenlijk helemaal niks.

Er was vroeger ook geen belang, we hadden toch mensen zat. En we zijn redelijk bang om die gesprekken aan te gaan. Ik moet eerlijk zeggen, ik houd ook niet van dat soort gesprekken. Alleen je ontkomt er niet aan. Het hoort bij je rol. Hij moest nog maar twee jaar voor zijn pensioen en er waren een aantal opties. Dus in die zin bleef er niet veel over dan direct confronteren met: “zoals ik het zie en daar moeten we het mee gaan doen. Dus zeg het maar, dit heb ik aan opties voor je.” Eigenlijk was dat heel kortstondig want ik heb gevraagd hoe hij zelf zag dat hij de laatste jaren voor zijn pensioen wilde doorbrengen. Dus hij heel enthousiast: “ik wil een coördinerende functie hebben en mensen leiden.” En toen heb ik meteen al gezegd dat dat eigenlijk mijn

grote zorg was omdat ik vond dat hij eigenlijk niet functioneerde op al die dingen die hij aangaf. Dat was het begin van het gesprek. Hij is niet eens boos weggelopen, maar we gingen geen vrienden worden. Dat hoeft ook niet, het was wel meteen helder.

Uiteindelijk is het heel goed uitgekapt mede omdat er een escape kwam. Hij ging natuurlijk ook spuien, dat is altijd handig. Ik heb een gespreksverslag gemaakt, een hele uitgebreide, waarin een aantal dingen stonden die ik als optie voorbij hoorde komen waarvan ik dacht: hé dit kan wel wat worden. Er was een functie die hij eerder gemist had waarvan ik wist dat daar weer wat aan zat te komen. En toen kwam die functie vrij waarop ik hem meteen kon inschrijven. Als hij beter functioneert ergens anders hebben wij hier geen personeelszorgtaak meer en kunnen wij onze aandacht op wat anders richten. Voor iedereen is het een win-win. Hij heeft het naar zijn zin en ik geloof oprecht dat hij daar ook heel goed in is. En dan zit hij in (plaatsnaam) en dan hebben wij er indirect geen last meer van, dat was een beetje een mazzeltje. Maar dat mazzeltje had ik ook niet gehad als ik hem niet geforceerd had. In die zin, je hebt van die mensen met een enorme plaat voor hun hoofd zeg maar, daar ga je niet doorkomen.

Ik heb de ploeg ook eens in de zoveel tijd geüpdatet over wat er is gebeurd. Dat doe ik sowieso, want ik geef eens in de zoveel tijd de ploeg een update met wetenswaardigheden over van alles en nog wat. Dus daarin heb ik hem ook aangehaald met een positief verhaal. Ik denk ik hoeft hem ook geen trap na te geven.

Alleen waar de ploeg dan weer over valt, en dat is dan het rare, dat hijzelf niet even een berichtje stuurt op de groepsapp dat hij wat anders gaat doen. Dus je ziet dan ook hoe hij zelf dan weergeeft hoe die verhoudingen in de ploeg al waren dus dat is dan weer jammer... We gaan het wel zien, misschien komt hij nog terug, misschien niet. Voorlopig kunnen we weer even verder."

3. Interactie rond verzuim

3.1. Inleiding

In het onderzoek van Falke & Verbaan³ werd geconstateerd dat de gesprekken tussen operationeel experts en medewerkers in het kader van verzuim niet effectief worden gevoerd. De leidinggevenden in ons onderzoek geven een ander beeld in hoe ze de interactie aangaan. *“Dit is eigenlijk een aanpak van frequent verzuim. Ik voer die gesprekken, maar niet gericht op correctie maar ook het bespreken van de oorzaak. Voor mij is frequent verzuim een signaal, “wat is de oorzaak?” en “wat kunnen we eraan doen voor de toekomst?” En ik denk dat als je op die manier insteekt, je ook een heel ander gesprek krijgt. Want als je hem al corrigerend ingaat, dan gaat iemand, denk ik, best snel in de defensie zitten en dan kom je niet echt ver.”*

Soms spelen andere factoren en moet je juist doorvragen. *“Ik wil inschatten wat er aan de hand is en of ik je verzuimverlof kan toekennen. Dat klinkt dan heel zwaar, vooral voor de collega's hè: verzuimverlof toekennen. Dat ervaren ze zelf anders. Maar dat is eigenlijk wel waar het om gaat. Soms blijkt dat niet de persoon ziek is maar bijvoorbeeld een kind en er geen oppas is. Dat is geen ziekte en dan moet je andere oplossingen zoeken.”*

3.2. Herstel van vertrouwen

De (her)plaatsing van medewerkers bij de reorganisatie is niet altijd vlekkeloos gelopen. Veel mensen zijn teleurgesteld door het gebrek aan waardering dat zij bij hun herplaatsing ervaren hebben. Men heeft niet zelden het gevoel als poppetjes heen en weer geschoven te zijn. Dat heeft consequenties gehad voor het vertrouwen dat medewerkers in hun leidinggevenden hebben.

Leidinggevenden reageren hierop:

- *“Mensen weer een naam geven”*: aandacht voor personeelszorg heeft prioriteit, daar maakt men ruimte voor. Mensen willen gezien worden en door daarin te investeren heeft dat ook een preventieve functie.
- Na de reorganisatie moest een patroonbreuk tot stand gebracht. Door het aanstellen van p-coördinatoren druk je uit dat de aandacht voor de menselijke kant hoge prioriteit krijgt.
- *“Vertrouwen komt te voet en gaat te paard”*: voorzichtig omgaan met mensen, die vaak gericht zijn op gelijke behandeling. Dus ook angst voor precedentwerking.
- *“Dit was een team met veel verdriet”*: mensen zijn bang om fouten te maken, prioriteit aan het teruggeven van zelfvertrouwen aan collega's.

3. *“In de praktijk worden taken op het gebied van verzuimbegeleiding (zoals het frequent verzuimgesprek) door teamchefs regelmatig uitbesteed aan operationeel experts. Zij zijn niet meegenomen in de visie op verzuim en dientengevolge worden deze gesprekken niet effectief gevoerd; de medische verklaring vormt dan veelal de legitimatie voor het verzuim. Daarbij speelt een rol dat de operationeel expert de collega of niet aanspreekt, omdat zij intensief moeten samenwerken of het accent ligt op de waarheidsvinding ‘was je wel echt ziek’ in plaats van samen te onderzoeken wat de achterliggende reden is voor het verzuim en waar en hoe de balans met de functie kan worden hersteld.” (Falke & Verbaan 2018)*

- *“Ons MT heeft nog de nodige stappen te zetten, oude weeffouten merken we nog”*: In de reorganisatie is een onwenselijke situatie ontstaan die inspanning kost om weer recht te zetten.
- Dat medewerkers te maken hebben met wisselende leidinggevers betekent ook dat de begeleiding en de interactie stukt. *“Dat wisselen is een groot probleem. Iemand blijft in onzekerheid en steeds maar nieuwe leidinggevers. Continuïteit is een cruciale factor in verzuim.”*

3.3 Zoeken naar dialoog

Zoeken naar dialoog komt in vrijwel alle gesprekken aan de orde. De vraag vanuit ‘Kracht van mensen’ naar dialoog wordt volledig bevestigd. Drie kernbegrippen: adopteren, warme zakelijkheid en elkaar tegenkomen.

3.3.1 Adopteren

Wat in alle gevallen absoluut helpt is ‘het dossier adopteren’, aandacht, nabijheid etc. als voorwaarde. *“Het is van belang om vast te houden: wij zijn die casus aangegaan, wij ronden hem ook samen af. En dat heb ik ook samengedaan met de AD’er. Die is ook al lang niet meer zijn of haar AD’er maar die is er ook nog steeds bij betrokken.”* De vraag vanuit ‘Kracht van mensen’ naar dialoog wordt volledig bevestigd.

“Aandacht voor medewerkers kost tijd en die moet je als organisatie ook willen investeren” is een veel gehoord geluid. Sommige leidinggevers hebben wekelijks contact vanaf het begin van het verzuimproces. *“Even horen hoe het gaat, of ik iets kan doen voor die medewerker.”* Succesfactor is een persoonsgerichte aanpak, de inhoud van de problematiek verschilt van persoon tot persoon. *“Het gaat om een luisterend oor bieden. De gespreksthema’s zijn dan ook breder dan de voortgang bij iemands re-integratie. Het gaat over het functioneren op het werk, thuis, soms over het verleden of wat iemand nog graag zou willen doen. Het is p-zorg in de brede zin.”*

Dialogo lukt echter niet altijd, leidinggevend en geven daarvoor externe oorzaken aan: te weinig tijd, ik zie mensen niet, mensen willen mij niet spreken en dan laat ik het maar. Maar ze leggen de kwestie soms ook bij zichzelf: 'ik weet niet hoe ik een moeilijk gesprek moet voeren', of 'ik heb moeite met mentale ziektes.'

"Wat ook misging was dat we niet de vinger konden leggen op wat er aan de hand was. We hebben ook met haar team gepraat, maar die zeiden, 'wij snappen het helemaal niet, zij zondert zich af.' Volgens mij hadden we aan het begin met haar al veel dieper moeten kijken van wat is hier nu aan de hand"

Of:

"Niet echt willen is heel lastig om mee om te gaan. Een collega werkt inmiddels zo'n twintig jaar bij de politie en heeft gedurende die periode ruim 7 jaar niet gewerkt. Officieel ziek. Dus bijna een derde van het aantal jaren dat je in dienst bent. Een derde! Dat is moeilijk te accepteren als er geen duidelijke oorzaken zijn"

3.3.2 Warme zakelijkheid

Voortdurend is men zoekend naar de balans tussen begrenzen en vertrouwen winnen, naar wederkerigheid in de relatie met de medewerker. *"Nee ik schuif je niet aan de kant maar ik wil wel samen gaan kijken wat je wél kunt doen."*

Vertrouwen staat daarbij altijd voorop, maar soms is het moeilijk om dit in de relatie met de medewerker ook daadwerkelijk te bereiken. *"Eigenlijk vanaf het moment dat ze mij ziet wil ze absoluut niets met mij te maken hebben."*

Aandachtspunt zijn de R&O-gesprekken: die worden niet altijd gevoerd en door medewerkers nog vaak gezien als 'horen wat je van me vindt.' *"En ja weet je, die R&O cyclus ook, daar komen wij niet goed aan toe. Ja, dat wordt wel gedaan, maar dat is echt hapsnap. Ik vind dat niet de functionerings-gesprekken die je zou moeten hebben met je medewerkers."*

Het is wel lastig om die balans te vinden. Gesprekspartners constateren:

"Wat je regelmatig zag is dat je mensen vluchten in ziek zijn. Maar je kunt ook met die medewerker om tafel gaan zitten van waar ligt jouw behoefte. Ja ik moet eigenlijk volgende week vrijdag moet ik eigenlijk vrij zijn want.... Oké, dan ben jij volgende week vrijdag vrij. Dan ga je maar een andere keer werken. Maar het is ook wel het verhaal... Kijk het is hier ook niet een El Dorado dat alles kan. Want je kunt ook zeggen van ja, als jij opvang van je kinderen moet regelen, je kunt ook naar je partner kijken. Wat kan die dan?"

Of:

"Zwaardere gespreksvoering vind ik moeilijk: Hoe vraag je door? Hoe spreek je iemand aan zonder het vertrouwen te beschadigen? Hoe zeg je: het is klaar?"

3.3.3. Elkaar tegenkomen

In sommige teams komen de OE's de medewerkers nauwelijks tegen door bijvoorbeeld spreiding van personeel over meerdere ocaties. Organisatie van fysieke nabijheid is een voorwaarde voor een meer structurele aanpak. Dat gebeurt door:

- Dedicated personeelszorg, waarin voor OE's ruimte wordt gemaakt om personeelszorg ook daadwerkelijk uit te voeren
- Kleinere clusters binnen teams waardoor mensen regelmatig samenwerken
- Extra gespreksrondes met mensen die frequent verzuimen

“Ik vind de persoonlijkheid wel belangrijk en ook als leidinggevende dat je echt wel weet wie heb ik in mijn cluster en ik zie ze regelmatig. Op een groot bureau kun je iets minder zorg doen, ik zie nu dagelijks mijn collega's en ik kan ook heel makkelijk bij ze op de auto stappen en dus denk ik dat er een bandhechtenis kan zijn, een op een.”

Voor teams met spreiding van locaties of een groot werkgebied is deze organisatie van nabijheid vooralsnog een zoektocht. *“Een goed voorbeeld, morgen heb ik een P-zorg dag en ik weet nu al dat er waarschijnlijk maar één man van de ploeg is. Het afgelopen weekend heb ik nachten gehad, toen was er niemand van mijn ploeg. Dan zit ik sowieso in (naam plaats) maar dan is er niemand van je ploeg. Dus P-zorg is heel erg. ... Nou, dan is er iemand ziek, even bellen, even appen. Ja dat dus, alles een beetje tussendoor.”*

3.4 Omgang met mentale kwesties

3.4.1. Een gebroken been is helder en zichtbaar, een gebroken geest niet

Het overgrote deel van de casussen betreft mentale kwesties. Enerzijds zijn leidinggevenden dan blij dat zij slepende kwesties toch hebben opgelost, anderzijds geeft men aan moeite te hebben met mentale ziektes. *“Wat bij iemand in de geest speelt dat weet je niet, dat zie je niet, dat is niet tastbaar. Misschien is dat ook wel iets dat ik er moeite mee heb, dat weet ik niet. Op het moment dat iets tastbaar is, dan is het voor mij realistisch”*

3.4.2. PTSS

Een belangrijk deel van de psychische klachten betreft PTSS of PTSS gerelateerde klachten. Soms is er sprake van onmacht bij de omgang met collega's met PTSS, die worden niet altijd begrepen. *“Ik zeg nou, misschien ook wel een beetje in mijn naïviteit van, nou ik zie ze om 9 uur voor de afhandeling van PTSS dus kom om half 9 en doe dat gesprek over integriteit dan even. Achteraf bezien, en je leert steeds meer over PTSS, achteraf bezien zou ik het zo nooit meer doen.”*

Een PTSS-diagnose is soms een opluchting omdat daarmee het gedrag van de collega beter verklaarbaar is. *“Wat bleek nou, hij bleek achteraf PTSS te hebben. En hij had een aantal zware zaken achter de rug en hij voelde zich helemaal niet meer veilig op straat. Dus als zijn vaste collega erbij was ging het, maar*

als ze er niet bij was dan werd hij onrustig. Dan ging hij zweten en raakte hij helemaal van zijn stuk (...). Nou om het heel kort te maken, uiteindelijk heb ik voor hem maatwerk geregeld in het team. Ik heb hem in het team gehouden nu hij PTSS heeft. Ik heb hem in het verzuim een besluit gegeven dat hij tot aan zijn pensioen dit werk mocht blijven doen.”

Op PTSS als verschijnsel wordt bovendien ambigu gereageerd. Leidinggevenden geven aan het lastig te vinden of iemand PTSS ontwikkelt na een heftig incident. *“Bij sommigen zie je vooraf al aankomen dat ze zich melden als PTSS-klant; soms geloof ik iemand niet, maar als de deskundigen anders oordelen laat ik mijn (voor)oordeel los.”* En soms is er twijfel bij de PTSS, maar die twijfel zet de leidinggevende in de loop van het proces opzij: *“Inmiddels heeft hij PTSS erkend gekregen. Ik heb, vanwege het verleden, nog steeds twijfel omtrent de legitimiteit van een PTSS-erkenning. Kijk, als mensen veertig jaar bij de politie zitten dan is iets niet ontstaan op een uniek moment. Dan is er een bepaalde aanloop. Mensen hebben dan toch een rugzakje met een bepaald beeld waardoor het dan toch minder snel geaccepteerd wordt. Zo van ja, dat zal wel. Die heeft altijd al geroepen van als ik 60 ben stop ik ermee en anders doe ik het wel op mijn manier. Een beetje zo hè. En daar ben ik ook heel erg bewust van. Kijk ik nou door mijn eigen bril? Of kijk ik door een gekleurde bril? En toen dacht ik: hoe kun je nou PTSS veinzen, met een officiële erkenning, terwijl je er zo bij zit? Dan ben je toch echt ziek. Dus ik laat mijn vooroordeel echt los. En als ik dat loslaat ga ik ook honderd procent mijn best doen om dat proces goed te laten lopen. Contact houden. Op tijd de evaluaties doen. Afspraken maken.”*

3.4.3. PTSS niet bij medewerkers alleen

Enkele leidinggevenden hebben zelf PTSS of vragen zich af of zij het misschien ook zelf hebben.

“Ik ontkende natuurlijk dat ik dat nodig had. Ik ben namelijk de enige die niet ziek wordt van zijn werk dacht ik. Kennelijk gebeurde er meer dan dat ik zelf dacht dat er gebeurde. Ik had dat echt niet zo goed in de gaten. En bij een psycholoog terecht gekomen die zei: ja joh, jij hebt gewoon PTSS.”

Een andere leidinggevende stelt:

“Ik heb héle heftige dingen meegemaakt. Ik denk nou wel eens: we hebben het nu goed geregeld hè, met teams die de opvang doen. Maar ik heb in één jaar tijd 25 doden behandeld. En toen kenden we dat niet. Dat moest je zelf maar oplossen. Dan dacht ik soms, de dag erna, en wie let er op mij? Ja niemand. Want je was leidinggevende. Je was ploegbrigadier.... Ik bemerk voor mijzelf wel dat ik nu veel emotioneler ben als toen. En we spraken er wel over. Ook in dat kleine clubje. Maar ja, dat was zo. Klaar, volgende klus. Nou ik vraag me dat wel eens ooit hardop af of dat misschien toen ontstaan is. Weet ik even niet. Daar kan ik ook niet veel meer mee hè? Maar ik merk dat zelf wel.”

3.5 Stoppen met weggijken

3.5.1. Wegkijken

Hardnekkig is de cultuur van het weggijken, elkaar niet aanspreken waardoor moeilijke situaties te lang blijven bestaan. *“Ik heb het idee dat op dit team er heel erg gemopperd wordt, maar er wordt niet met elkaar gesproken van hoe komt het nou dat jij zo vaak ziek bent? Daar is de leiding voor hè. Dat hoeven wij onderling niet te doen. Dus die cultuur heerst echt nog wel hè.”*

Leidinggevend en lopen aan tegen gebrekkige dossiervorming. *“We zijn bij de politie, vind ik slecht in dossiervorming voor collega's. Maar een dossieropbouw over het functioneren van mensen. Op de één of andere manier...Ik denk een combinatie van tijdgebrek, het lastig vinden en systematieken erachter die niet altijd helpend zijn en regelgeving die niet helpt. Dossiervorming rondom criminelen kunnen we overigens heel goed hoor.”* Dossiervorming ontbreekt bij verzuim: *“En dan ga je VerzuimXpert erbij pakken en kijk je haar staat van dienst terug. En ik vind het raar dat dit nog niet eerder opgevallen is. Zij is ieder jaar 20 weken ziek. Ik zeg het toch maar even heel zwart wit, maar die heeft tot nu toe erg makkelijk verdiend voor de baas. Twee maanden geleden is ze 100 procent beter geweest na ongeveer een jaar ziekte. Ze heeft zes weken gewacht en ze zit weer in de ziektewet.”*

Het meest extreme voorbeeld betrof iemand die eigenlijk simpelweg vergeten was:

“Een collega stond op de lijst van langdurig verzuim. Op mijn lijst. Ik zeg he waar is die collega. Oh die? Die hebben we hier nog nooit gezien. Dus nou ja, ik ga na. Blijkt de collega vanuit de organisatie te horen hebben gekregen dat ze het wat minder goed zou doen en wat anders zou moeten gaan doen. Werd vervolgens naar huis gestuurd. Zegt tegen mij: Ja ik kwam thuis te zitten en niemand keek naar me om. Ik dacht ja dat is gemakkelijk, maar ik wil ook nog wel wat.”

Maar ook bij de aanpak van het functioneren van medewerkers is de dossiervorming niet altijd op orde. *“In ons team lopen we wel tegen wat collega's aan die niet functioneren. Die al jaren niet functioneren. Maar daar is al die tijd niks mee gedaan. Het zijn echt niet veel mensen, maar ze blijven op deze manier wel zitten.”*

Dossiers zijn om meerdere redenen van belang. Zeker ook als het gaat om de juridisering van verzuim. Veel trajecten verzanden in een juridisch gevecht of hebben te maken met juridisering. Op de achtergrond speelt mee dat eigenlijk niemand dat conflict wil of heeft gewild maar dan zit je daar toch mee. Het gevecht aangaan met Wet Poortwachter op de achtergrond is nodig om aan slepende kwesties een einde te maken. Positief is dat er ten minste een einde aan komt. Maar vaak overheerst de teleurstelling over dat het zover moest komen.

“Het risico is dat beide partijen zich ingraven en dat je naar een juridisch traject gaat. Op verschillende manieren hebben we getracht weer beweging in het traject te organiseren. Maar in gesprek komen zonder het wantrouwen, dat is de uitdaging. Soms is ook niet duidelijk of ze weet dat we echt het beste voor de collega willen. En de Wet Poortwachter tikt ook gewoon door. Er had al lang een plan van aanpak moeten liggen. Maar daar hebben we haar handtekening voor nodig. Kortom, we lopen nu gewoon spaak. En als organisatie en ikzelf hebben we hier dingen laten liggen. “

Bovendien worden mensen eindeloos heen en weergeschoven tussen verschillende leidinggevenden, waardoor problemen niet worden besproken maar ontweken (wat natuurlijk uiteindelijk niet lukt). Sommige leidinggevenden reageren daarop door met nadruk oplossingen in het team te zoeken *“Nee, ik wil ze bij me houden. Want daar hebben we inmiddels ook van geleerd. Vooral rondpompen hè. Mensen rondpompen. Dat doen we veel. Ik niet. Ik hou ze bij me. Maar dan moeten we wel grond hebben om ze aan te spreken. In eerste instantie moet je vind ik altijd kijken of iemand op niveau kan komen. Dat moeten we op allerlei manieren ondersteunen. Maar het kan zijn dat ie niet op niveau kan komen en dan heb je een dossier nodig.”*

Of:

“Dus je krijgt wel signalen van: hé, die functioneert niet zo best meer. Dat krijg je van anderen en dan is de afweging wat gaan we met die collega doen want soms is het lastig. Ja, dan ga ik het gesprek aan.”

Andere leidinggevenden zoeken de oplossing door bij herinrichting van het werk mensen met wie ze een band hebben ‘mee te nemen.’ *“En toen ik vanuit dat bureau hiernaartoe ging heb ik gezegd dat ik haar in de personeelszorg mee wilde nemen. Iemand zei, ja dit was je kans geweest om ervan af te zijn hè. Ik zeg ja maar daar gaat ie dus mis, volgens mij moet je vasthouden.”*

3.5.2 Weinig aandacht voor ontwikkeling

Veel leidinggevenden geven aan dat gesprekken over ontwikkeling van medewerkers weinig plaatsvinden. Daarvoor worden verschillende oorzaken genoemd: de factor tijd, onbekendheid met het hoe van de R&O-cyclus en gecompliceerd systeem in YouForce. Personeelszorg beperkt zich op deze manier tot verzuimbegeleiding, tot frustratie van veel leidinggevenden. Zoals een OE opmerkt: *“Weet je, die R&O-cyclus ook, daar komen wij niet goed aan toe. Ja, dat wordt wel gedaan, maar dat is echt hapsnap. Ik vind dat niet de functioneringsgesprekken die je zou moeten hebben met de medewerker.”*

Of:

“Met de beste bedoelingen komen we niet aan die R&O-gesprekken toe, terwijl we wel allemaal vinden dat ze belangrijk zijn.”

In een aantal teams heeft men het verzuim inmiddels terug weten te brengen en ontstaat de rust om wel aandacht te besteden aan verdere ontwikkeling van

kwaliteiten van medewerkers. *“We hebben iemand die is heel goed in verborgen ruimtes. Daar hebben we als team veel aan, hij heeft het anderen ook geleerd. Dat is hartstikke leuk.”*

3.5.3 Verandering in de rol van leidinggevenden

De rol van leidinggevenden bij de verwerking van ingrijpende ervaringen van het politievak lijkt veranderd. Waar voorheen collega's bij elkaar over de vloer kwamen, gezamenlijke humor ontwikkelden en elkaar door dik en dun steunden, is dat veranderd doordat standplaats geen woonplaats meer is. Vooral wat oudere gesprekpartners maken de vergelijking met vroeger. *“Je kende elkaar, dus je wist wat je aan elkaar had. In tegenstelling tot tegenwoordig, waar mensen bij iemand anders in de auto stappen en zeggen: aangenaam, ik ben Erik. Ik denk dat dat ten koste gaat van een stukje vakbekwaamheid op straat.”*

Collega's vangen elkaar wel op, maar niet altijd even intensief als voorheen. Medewerkers hebben daarom meer, c.q. andere steun van leidinggevenden nodig. Niet alle leidinggevenden zijn daarvoor voldoende geëquipeerd of hebben daar voldoende aandacht voor. Sommige leidinggevenden organiseren informele contacten binnen het team of stimuleren collega's daar actie op te ondernemen. Het is ook een kwestie voor de leidinggevende om bijvoorbeeld op huisbezoek te gaan, ook bij collega's die al tijden thuis zitten.

3.6 In- en uitsluiting

In- en uitsluiting is een hardnekkig gegeven binnen de organisatie en teams. Dat gebeurtgebeurt -door het ontbreken van een cultuur van aanspreken- op sluipende manieren: *“ik ben daar écht buitengesloten. Eerst subtiel en later werd dat eigenlijk steeds nadrukkelijker. Dan krijg je dingen als: dingen worden besloten bij het koffiezetapparaat, een vergadering wordt verzet maar je wordt niet in kennis gesteld waardoor jij te laat bent of waardoor jij er niet bent.”*

Bij re-integratie van mensen in een bestaand team maken leidinggevenden een (soms wederom impliciete) afweging tussen de acceptatie van de medewerker in het team en de kans op een geslaagde re-integratie. *“Draagvlak organiseren bij de collega's is daarbij van belang. Want als de werkvloer dingen niet begrijpt, ze begrepen bijvoorbeeld het verzuim niet, dan wordt iemand toch als je niet uitkijkt, uitgesloten. En dat wil je niet.”* Dat kan ook tot overplaatsing naar een ander team leiden *“Als hij beter functioneert ergens anders hebben wij hier geen p-zorg taak meer en kunnen wij onze aandacht op wat anders richten. Voor iedereen is het een win-win. Hij heeft het naar zijn zin en ik geloof oprecht dat hij daar ook heel goed in is.”* Sommige leidinggevende zijn onthand in het aanspreken van medewerkers. Sfeerbedervers zijn we in diverse gesprekken tegengekomen:

“De zure lui, waar je niks meer mee kan beginnen. En dan moet je je verlies pakken. Waar je een slechte, vieze smaak van in de mond krijgt, die moet je escaleren. En dan zeg je: ‘jij krijgt gewoon een pak geld mee en dan weg. Het is vergif voor iedereen’”.

3.7. Aandacht voor privé-situatie

De aandacht voor de privé-situatie van de verzuimende medewerker vinden veel leidinggevenden belangrijk. *“Niet uit controle, puur uit betrokkenheid... en dat bezoek helpt mij soms om een beeld te krijgen van de mens. Soms hoor je en zie je in de huiselijke sfeer veel meer van de mens dan dat je zelf denkt.”*

In een enkel team besteedt men op een familiedag aandacht aan de rol die het thuisfront kan spelen in tijdige herkenning van signalen van mentale klachten. *“We hebben een beroep gedaan op de families, dat we een gemeenschappelijk doel hebben dat iedereen vitaal en gezond en gelukkig is.... Thuis zien ze veel meer, want dan komt het naar boven. Ik zeg ‘help ons dan door aan de bel te trekken.’”*

Weten wat er speelt in het leven van mensen maakt inzicht in oorzaken van verzuim beter mogelijk. *“Aanvankelijk was het onduidelijk waarom een collega aangaf niet in staat te zijn om te werken. De suggestie was dat het werk gerelateerd was: alles was even te veel. Maar door goed met elkaar in gesprek te gaan bleek de oorzaak meer in de privésfeer te liggen. Een combinatie van een overlijden van een dierbare en een zieke partner. Het ene na het andere slechte nieuws volgde elkaar op en dan breekt het lijntje.”*

Zeker als het gaat om langdurig verzuim is het goed om ook aan partner en andere sleutelfiguren in de privé-situatie te verduidelijken wat de inzet van de werkgever is, wat men van de politie kan verwachten. Het gaat om menselijke betrokkenheid tonen en -zeker in het geval van beroeps gerelateerd verzuim- eventuele partner en kinderen te steunen. Die aandacht helpt, ook om de positie van de politieorganisatie als werkgever in het ziekte- en herstelproces te verduidelijken. Misverstanden kunnen uit de weg geruimd worden.

“En wat wij hebben gedaan is, ik ben denk ik elke vijf-zes weken naar hem toe gegaan met een mooie bos bloemen. Ik vroeg altijd of zijn echtgenote erbij was. En wat ik eigenlijk alleen maar heb gedaan in eerste instantie is geluisterd. En de collega zei van: ik wil terug in deze organisatie, met het openbaar vervoer kan ik er best komen. Terwijl ik de overtuiging had van dat kun je helemaal niet meer. Echt niet. Omdat zijn echtgenote er continu bij was, en ik geluisterd heb en vragen heb gesteld, gaf zijn vrouw eigenlijk heel langzaam de antwoorden van ja joh, ik snap het helemaal maar.... Verzuimcoach is erbij gekomen. Wij hadden aan de voorkant altijd een gesprek, hoe doen we dat. We gingen samen op bezoek en vanuit luisteren hebben we heel langzaam naar hem toe de kadering aangegeven: ja joh, dat zeg je nu wel maar... En ja, aan jou ligt de keuze maar... Dus in die zin hem het vertrouwen gegeven, dat 'ie daar voor een heel groot deel zelf over ging. Ja, dan lijkt het net of het een spel is geweest maar dat is het niet.”

Verhalen

“Deze mensen hebben veel meer verloren dan hun baan.”

“Mijn drive komt uit een stukje eigenaarschap, ‘waar sta ik voor?’ en dat is precies wat we proberen te ontlokken bij alle collega’s hier. Wij vragen ook aan nieuwe mensen of ze gekozen hebben voor dit team en dit gebied of ben je gewoon geplaatst? We proberen collega’s binnen te halen die bewust voor het gebied met al zijn uitdagingen hebben gekozen en gemotiveerd zijn om het verschil te maken. Hierbij gaat het om meer dan alleen boeven vangen, maar ook over hoe kom je de burger tegemoet en hoe doe je die zorg? Het gaat steeds om de kernvraag: waar staan wij voor als politie waarbij de wat vraag centraal staat?”

Verbinding is een belangrijk sleutelwoord. Toegepast op leidinggeven wil dat zeggen: mensen in staat stellen verantwoordelijkheid te nemen voor de taak waar het team voor staat en ook waar nodig het thuisfront te betrekken. Als leidinggevende moet je een open gesprek voeren over verzuim met de collega’s. Dat veronderstelt dat medewerkers zich veilig voelen.

Wat belangrijk is, is dat je aandacht besteedt aan de medewerker, aan de mens, en veiligheid biedt maar ook eerlijkheid. Vertellen wat er is. Toen ik hier kwam zat mijn collega Teamchef nog met een aantal casussen die ze had geërfd van de reorganisatie.

Collega’s die langdurig ziek waren maar er waren geen dossiers en in sommige gevallen zo goed als geen contact. Er was niemand bezig met het monitoren van het verzuimproces en het afronden van dossiers. Dat hebben we wel gedaan. Ik heb een aantal PTSS-casussen afgerond en misschien, ja, mensen zijn weg bij de politie, maar ik durf te zeggen dat als je ze belt en vraagt hoe dat traject is gegaan, dat ze zullen aangeven dat ze tevreden zijn over de gang van zaken. Uiteindelijk zijn ze gelukkig.

Als voorbeeld: er was een collega gediagnostiseerd met PTT. De collega wilde zo graag aan de slag dat ze eigenlijk zichzelf heeft weggecijferd. We hebben van alles geprobeerd, haar gekoppeld aan verschillende taken. Maar ik zei steeds ‘eerst beter worden en dan naar ambities, wat je wilt in de toekomst.’ Alle fases hebben we doorlopen en toen zaten we bijna aan de twee jaar. De Arbeidsdeskundige geeft aan dat we eigenlijk een spoor 2 traject in moeten. We hebben een gesprek gearrangeerd met Arbeidsdeskundige, HR, haar belangenbehartiger, want zij moet iemand bij zich hebben. Uit ervaring weet ik dat ze bijna niets onthoudt van wat je hebt besproken. En ik vind, ik ben niet volmaakt, misschien zit ik aan de harde kant maar iemand moet voor de belangen van die collega komen. In het gesprek met veel emoties gaf de collega aan om toch nog een kans te willen krijgen om terug te keren!’ Tegen alle adviezen en regels in heb ik gezegd dat ik de uitdaging van zes maanden aanga, kijken wat zij nou daadwerkelijk wel kan. Ik heb er wel bij gezegd dat ik niet twijfel aan haar motivatie, maar dat ik bang ben dat ze nog meer beschadigd raakt. Na drie maanden ging het niet meer

en dat was het moment dat zij ging accepteren dat het blauwe niet meer ging. Dan kom je in een ander traject, dan sta je open voor het feit dat je heel veel zaken niet meer kan. En voorheen had ze het gevoel dat alles erop gericht was dat de politie van haar af wil. Dus in dat laatste stuk hebben we geprobeerd haar tegemoet te komen en toen ervaarde ze zelf dat het niet meer ging. Aan het eind van het traject is zij 80-100% afgekeurd en ben ik haar in ieder geval blijven ondersteunen. De belangenhartiger kon niet mee naar de verzekeringsarts bijvoorbeeld, dus ik zeg 'ik ga wel met je mee.' Kijk je bent er voor de steun. En nu is zij thuis en eindelijk kan zij werken aan de problemen die zij heeft. Zij kan niet meer werken bij de politie. PTTS dat raakt je ook als Teamchef als je bij mensen thuis op bezoek gaat. Dan schrik je....Maar zij beseft nu waar zij staat, ze heeft de rust, ze is wat gelukkiger. Maar deze mensen hebben veel meer verloren dan hun baan."

“Ik ben ervan overtuigd dat iedereen het wél prettig vindt om contact te hebben.”

“Daarom belde ik een collega die thuis zat omdat het emmertje even vol was. Die collega stelde dat echter helemaal niet op prijs en tot op de dag van vandaag weet ik nog steeds niet hoe dat komt nee. En wat kun je anders doen? Ik weet het niet.

Na dat telefoontje kreeg ik een appje met de mededeling: ‘ik schrok zo van je telefoontje.’ En ik dacht alleen maar hè? Hoezo dan? Die collega zat al even thuis. Ik was als nieuwe TC betrokken bij de mensen die ziek thuis waren en nam contact met ze op. Men was daar niet gewend dat er gebeld werd. De OE had ook niet gebeld. Het is een team waar het een bijzonderheid is als mensen ziek zijn. Ik heb me aangepast, niet vastgehouden aan mijn opvatting, het was voor mij ook een leertraject. Het ging meer om het gevoel dat ik niet drammerig wil zijn ofzo. Ik denk dat als je als collega niet wil dan stopt het. Ik kan wel heel veel willen, maar als dat niet terugkomt dan is dat ook aan de collega. Maar terugkijkend: in de relatie is dat altijd wel blijven tussen ons in blijven staan. Voor mij was het niet prettig, natuurlijk. En als ik denk, hoe zou ik het nu anders doen? Ik weet het niet. Ik zou misschien vragen ‘met wie zou je dan wel het contact willen?’ Misschien maak ik het dan persoonlijk? Maar ik kende die mevrouw ook niet hè. Dus misschien is dat het. Dat blijft gissen en het blijft lastig. Want je kan nooit in iemand zijn gedachten lezen. Je kan alleen maar vragen stellen. Wat maakt nou dat je zo reageert?

Maar als er al een muur is dan kun je al die vragen niet stellen. Het zegt iets over de context. Tuurlijk. Dat zijn de collega's niet gewend. En ook heel veel wantrouwen: waarom gaat iemand me bellen? Dat zat wel in die club.

Ik ervaar dat bij mijn huidige team minder omdat ik direct contact met de collega's heb. Dat wantrouwen ervaar ik niet direct. Kijk als iemand een jaar ziek is geweest en die krijgt ineens een telefoontje van de Teamchef dan kan ik me wel voorstellen dat dat gek is dus dat benoem ik ook. Ik kan me voorstellen dat je dat wel een beetje gek vindt maar ik vind het nou eenmaal belangrijk.”

4. Leiderschap en verzuim

4.1. Leidinggeven bij de politie en persoonlijke ontwikkeling

Wat is de motivatie van leidinggeven voor hun werk bij de politie? Waarom zijn ze bij de politie gegaan en hoe zien zij hun rol als leidinggevendenden?

In het onderzoek onder medewerkers 'Kracht van mensen' is ook gevraagd naar de motivatie voor werken bij de politie en wat blijkt is dat er niet zoveel verschillen zijn tussen leidinggevendenden en medewerkers. Het gaat om: iets willen betekenen, een maatschappelijke bijdrage leveren en uitdagend werk. Dit vormt een sterk integratieve kracht voor de organisatie: als het erop aan komt dan sta je voor je werk en voor je collega's. Werk wat je samen doet.

Bij de leidinggevendenden uit dit onderzoek komt het lerende karakter van de organisatie sterk naar voren: mensen willen voortdurend leren en krijgen daartoe ook de mogelijkheden van de organisatie. Leidinggevendenden zijn daarbij kritisch en zoeken een opleiding die aansluit bij hun persoonlijke behoeften. *"Vervolgens de LOS opleiding gedaan en eigenlijk aan het eind van de opleiding heb ik die gestopt. Ik leerde daar niet wat ik wil leren. Ik moest leren brieven terwijl ik dat al jaren doe, zeker ook al vanuit mijn coördinerende rol vanuit mijn*

brigadierschapschap. Ik had die aansluiting niet. En dan ben je mij kwijt. En vervolgens ben ik aan de slag gegaan met mijn persoonlijke ontwikkeling. Nou, dat heeft me echt veel gedaan. Als ik dat traject niet gedaan had was ik echt niet zo'n leuke chef geweest."

De stapeling van opleidingen, cursussen en trainingen maakt dat praktijkmensen door kunnen groeien en dat die praktijk ook in het leidinggeven een belangrijke rol blijft spelen. Die mengeling van praktijk en meer 'theoretisch' geschoolden wordt als heel waardevol geduid. Het is een belangrijke factor in het realiseren van diversiteit in de politieorganisatie.

Persoonlijke ontwikkeling van leidinggevendenden is dan ook een sterke motivator voor ontwikkeling in de loopbaan. De kansen die geboden worden maakt -naast de zekerheden die het contract bij de politie biedt- dat mensen niet snel naar buiten gaan. Leidinggevendenden hebben vrijwel allemaal nagedacht over hun verdere loopbaan en geven daar handen en voeten aan met plannen voor verder leren en/of andere functies. *"Ik heb geen hbo-opleiding gedaan, dus dat wordt het eerste wat ik eigenlijk moet gaan binnenhalen. Want alles wat hierna zou komen daar verwacht ik wel hbo-niveau voor te moeten kunnen aantonen."*

4.2. Mensen voorbereiden op hun taken

4.2.1 Personeelszorg op de tweede plaats in de reorganisatie: wildgroei in praktijken

Omgaan met erfenissen uit het verleden is ook hier aan de orde. Bij de reorganisatie is de personeelszorg het ondergeschoven kindje geworden. De onduidelijke positie van de OE's op dit terrein heeft geleid tot een wildgroei aan praktijken in de personeelszorg. De constatering is dat men doet wat op dat moment het beste lijkt. *“Maar het is voor mij altijd zoeken waar ik mijn tijd insteek. En zeker nu, met die opleiding dat ik toch wat minder hier ben. Vaak kies ik voor de zakelijke kant, dan wil ik mijn werk af hebben en wil ik dat dat onderzoek gedraaid wordt. En dan als ik een keuze moet maken dan zou ik het liefste vaker voor die kant kiezen. Terwijl ik inmiddels ook wel heb geleerd door de ervaringen en de feedback die ik heb gekregen om ook vooral aandacht te besteden aan mijn medewerkers, en dat gesprek te voeren.”* De OE's zijn in eerste instantie aangenomen op hun operationele kennis en vaardigheden en niet op personeelszorg. Veel van de door ons gesproken OE's hebben ook geen specifieke opleiding in P. zorg.

De meeste OE's die wij gesproken hebben doen voor het overgrote deel de personeelszorg met hart en ziel. *“Ik doe dit met hart en ziel. Dat wil ik ook zijn..”* Een andere OE geeft aan dat hij de zorg voor mensen van nature doet: *“Ik was het eerste aanspreekpunt daar. Ik zat bij de achterdeur,*

eerste kamer links. En iedereen kwam binnen, al was het maar voor de snoep pot. De contacten waren heel goed.”

Maar mensen geven ook aan dat niet iedereen prioriteit bij de personeelszorg wil of kan leggen: *“Als je liever de boeven vangt en operationeel bezig bent, en wat minder hier aandacht voor hebt, ja dan laat je het snel een beetje verslappen. Af en toe heb ik een dag op mijn bureau en dan denk ik jeetje ik heb echt alleen maar p-zorg gedaan, ik word er helemaal gek van. Ik ga gewoon even niks doen en dan ga ik in de auto zitten en dan ga ik mijn radio heel hard aan zetten en dan denk ik oké, wat heb ik nou de hele dag gedaan? Dan heb ik echt een dag alleen maar gepraat. Met iedereen gepraat, verslagjes gemaakt en dat soort dingen. En dan denk ik ja maar dat kan toch niet de bedoeling zijn dat ik dat echt altijd blijf doen? Officieel staat het ook niet in mijn functieomschrijving. personeelszorg doe je een beetje tussen de bedrijvigheid door.”*

Een andere OE:

“Ik heb nu best wel heel veel p-zorg en soms denk ik wel van oh ik wil gewoon andere dingen doen. Ik wil ook mijn inbewaringstellingen, ik wil me meer verdiepen in van alles en nog wat maar dat staat op een laag pitje.”

In een van de teams uit het onderzoek wordt bij de aanstelling van nieuwe OE's inmiddels gevraagd naar affiniteit met de personeelszorg. Dat is een criterium voor aanname geworden.

4.2.2 Gebrek aan opleiding

Consequentie van de gang van zaken rond de reorganisatie is dat veel OE's 'gewoon zijn begonnen.' *“De politieorganisatie is er heel erg goed in om tegen iemand te zeggen van nou je krijgt je plek en je wordt begeleid en dan twee weken later valt er iemand uit en dan is het hè jij zit er, succes er mee, we laten alles los en begeleiden helemaal niemand meer.”*

Een aantal van hen heeft al leidinggevende ervaring in de aansturing, maar velen hebben geen kennis van Poortwachter. *“Het zou fijn zijn als daar iemand eens een keer wat over komt vertellen in het MT. Want dat is niet iets wat je van iemand te horen krijgt als je begint als OE.”* (over de procedurele kant van verzuim)

In een enkel team organiseert men zelf opleidingen naar behoefte. Dat werkt goed en houdt de blik scherp.

De verantwoordelijkheden voor de opleiding zijn niet duidelijk: *“En mijn vraag die ik al 100 keer gesteld heb wie gaat hun nu bijspijkeren, moet ik dat doen of hebben we eens in de zoveel tijd een klasje waarin we zeggen alle nieuwe OE's komen vanmiddag hier, wordt even doorgenomen hoe open je VerzuimXpert, wat is nou de bedoeling wat je bij een frequent verzuimgesprek neer zet.”*

Vooraf jongere OE's springen in het diepe, zij hebben soms een supervisor of regelmatige gesprekken met de Teamchef. Soms vragen ze ook informatie en advies aan collega's. Op deze manier wordt de bestaande ervaring doorgegeven aan de jongere generatie, maar recente kennis over verzuimaanpak komt de teams niet binnen. Het Fundament, de basiscursus van de Politieacademie was bij de reorganisatie net ontwikkeld. De meningen daarover zijn verdeeld:

“Ik heb het Fundament gedaan inderdaad, dat was twee dagen. Ze proberen dan een beetje te vertellen wat waardes zijn van de politie, nou ja prima ik heb het gedaan en ik heb er niet heel veel van opgestoken.”

“Dus ik ben twee maanden geleden bij het Fundament geweest. Vond ik echt wel heel inspirerend. Dus ja, dat heb ik gevolgd. Verder niet.”

Of:

Velen hebben het Fundament (nog) niet gevolgd. Deels komt dat door onbekendheid met het aanbod: *“De Menukaart van de Academie is voor velen onbekend. Bij navraag in het team bleek dat veel OE's hier nog nooit van gehoord hadden.”* Anderen geven aan dat het jammer is dat het Fundament een voorwaarde is voor andere modules omdat het lang duurt voordat je daar toegang toe krijgt: *“En dat maakt dat je alle vervolgmodes die bijvoorbeeld gericht zijn op die R&O cyclus of andere specialisaties die mag je allemaal niet volgen. En dat vind ik ook wel een gemis.”*

4.3 Leidinggeven met persoonlijke inzet

En:

Na het Fundament ben ik naar de opleiding over operationele sturing geweest, die was gewoon heel erg zinvol. We hadden echt een hele goeie trainster en daar kon je echt met casussen aan de slag waar je tegenaan loopt in de praktijk, of dingen die je voor jezelf wilde ontwikkelen. We hadden een hele leuke klas met eigenlijk allemaal jonge OE's. Dus we herkenden veel van elkaar en dan is het gewoon fijn om op die manier ervaring uit te kunnen wisselen."

De behoefte aan meer kennis is enorm, met name op het voeren van 'moeilijke gesprekken', aanspreken op functioneren, maar ook over praktische zaken zoals het juist invullen van UWV-formulieren. *"Ja, dat is politie eigen; je moet het zelf een beetje uitzoeken. Je wordt gewoon lekker voor de wolven gegooid en ga maar aan de slag. Maar goed dat vind ik ook niet erg. (...) "Maar tuurlijk is het fijn als er echte opleidingen zouden zijn voor de OE waarin je eens gewoon lekker klassikaal krijgt uitgelegd: dit staat er te gebeuren en dit wordt er van je verwacht. Er is nu dus niet een pakketje van je bent nu OE en je gaat dít doen."*

OE's zien de technische kant van de aanpak van verzuim als iets wat zeker niet tot hun kerntaken behoort, het vraagt om specialistische kennis.

Zoals politiemensen hun werk vaak heel persoonlijk maken (zie ook onderzoek bij medewerkers 'Kracht van mensen'), zo gebeurt dat ook met personeelszorg: mensen zijn trots op zaken waarin zij met de medewerker een goede verbinding hebben weten te maken en tot een voor beide partijen bevredigende oplossing hebben weten te bereiken. Ze voelen zich daarentegen persoonlijk onthand als ze geen grip op de situatie kunnen krijgen.

"Voor mij is de p-component het mooiste van mijn functie. Ze moeten mij ook geen projecten laten draaien ofzo. Daar word ik doodongelukkig van. Dat moet je mij echt niet laten doen. Ik voel me dan eenzaam. Ik kan daar niet tegen. Dan ben je niet met mensen bezig."

Een Teamchef geeft aan dat zijn OE's het lastig vinden om het zakelijke gesprek te voeren. *"Om ook eens nee te zeggen en dan de shit over je heen te krijgen. Dat men het toch vervelend vindt dat ze je ook wel een klootzak kunnen vinden als je leidinggevende bent. Maar ja, ik bedoel dat hoort erbij."*

4.4. Tijd voor personeelszorg niet altijd prioriteit

Omdat verzuim niet een formele taak van de OE's is, is hier ook geen tijd voor gereserveerd in hun taakomschrijving. In een aantal teams is die tijd wel gemaakt: mensen worden geheel of gedeeltelijk vrijgesteld voor personeelszorg en de bijbehorende aanpak van verzuim. *“We hebben inmiddels 4 operationele experts hier zitten. En wij hadden zoveel taken. Een stukje OPCO, dagelijkse sturing, stukje personeelszorg, stukje verzuim. Een hele hoop ballen die je omhoog moest houden. En toen hebben we met z'n vieren bij elkaar gezeten en gezegd: dit moeten we anders gaan doen. We hebben nu een verdeling gemaakt: twee mensen gaan zich echt bezighouden met een stukje dagelijkse sturing, echt de OPCO-taken. En twee mensen gaan zich écht bezighouden met verzuim, ontwikkeling en personeelszorg. Dat je echt kunt gaan focussen, echt op de mensen.”*

Met name in de teams waar OE's ook sturende verantwoordelijkheden hebben in de operatie schiet de personeelszorg er nogal eens bij in. *“OPCO is zoveel uur, sturingsteams zoveel uur dat is allemaal wel bekend. Maar voor personeelszorg is geen getal genoemd. We roepen het allemaal hè, personeelszorg is het belangrijkste wat er is. Maar we doen het er even bij hè, tussen neus en lippen door.”* Begeleiding van medewerkers bij verzuim gaat 'tussen het werk door', preventie van verzuim

door het voeren van R&O-gesprekken schiet er regelmatig bij in. *“Primair moeten we er voor die burger zijn en dan vind ik die R&O niet zo relevant. Op de lange termijn is dat vergif, maar goed, we leven nu van dag op dag.”* Doordat de takenpakketten zo vol zitten geven OE's meestal prioriteit aan de operatie en wordt de personeelszorg naar achteren verschoven. Andere taken zijn dan net even belangrijker.

4.5 Verzuimaanpak is een zaak van het MT

“Wat wij plenair bespreken zijn vaak de ‘let-op-jes’, de mensen die eh nou ingewikkeld verzuimen hè, als je het zo mag zeggen. Zo van nou, dat is raar of vreemd. Nou, die bespreken we. Maar ook de langdurigere verzuimen, die bespreken we plenair.”

4.5.1 MT Intern

MT's in de teams zijn belangrijk voor het verzuimbeleid: Het MT is gezamenlijk verantwoordelijk voor de aanpak van verzuim en het creëren van duidelijkheid daarover. In veel MT's staat verzuim regelmatig op de agenda, dat is nog niet overal het geval. De praktijk laat de nodige variatie zien. We kwamen de volgende varianten tegen:

“We hebben elke maand een managementoverleg en in dat overleg hebben we tijd ingebouwd om over de medewerkers te spreken: deze heeft dit aandachtspunt, let er even op. Of die heeft daar last van. Alleen maar in het kader van de zorg.”

“We hebben één keer in de 8 weken een overleg met alle locatie-leidinggevenden, dus alle OE's bij elkaar. Daar sluit dan ook de Arbeidsdeskundige en de Bedrijfsarts bij aan en daar hebben we dan nog specifieke casussen waarvan we denken hè daar kan iedereen iets van leren die bespreken we dan daar.”

“Waar we naar toe willen, en dat is nu nog niet, is dat we regulier verzuim op de agenda van ons MT willen laten terugkomen.”

In sommige teams organiseert men een schouw om de stand van zaken rond medewerkers te bespreken.

“Onlangs hebben we in het MT de hele P-lijn langs gelopen om per persoon aan te geven hoe hij/zij ervoor staat. Dan gaat het over R&O, professionaliteit en functioneren.” Het pluspunt hiervan is dat de personeelszorg een collectieve verantwoordelijkheid wordt van het hele MT en dat men personeelszorg van elkaar kan overnemen als dat nodig is.

Verhalen

“En dan voer je zo’n gesprek, en dan? Daar zou ik wel tools voor willen hebben.”

“Deze casus gaat niet alleen maar over ziekte verzuim maar dat is ook een stukje functioneren. Het betreft een senior van begin zestig die ook in mijn P-zorg zit. Ik heb ook gewoon als collega met hem samengewerkt. Nou, dat is soms ook wel eens een uitdaging hè, om dan gesprekken te voeren met mensen op een ander niveau. Waar ik heel erg tegenaan loop is dat ik vind dat hij niet functioneert op het niveau van senior want dat is misschien wel de pittigste rol die we hier hebben. Die zou hij in principe ook moeten kunnen vervullen maar dat kan hij niet meer. Alleen, die gesprekken zijn nooit met hem gevoerd in het verleden.

Vorig jaar heb ik met hem een gesprek gevoerd om het te hebben over zijn functioneren. En dat was een minder leuk gesprek omdat ik daarin heb aangegeven dat ik vond dat hij zijn rol als senior niet meer goed uit kon voeren. Ik heb daarbij vooral aangegeven dat ik dat voornamelijk vond omdat hij door zijn RPU parttime werkte en dat dat lastig is. Daar had ik misschien wel duidelijker moeten zijn, het ligt niet alleen aan het aantal uren maar het ligt ook gewoon aan de manier waarop hij zijn werk doet, dat ik vind dat hij niet functioneert. Maar goed daar hebben we ook best wel een goed gesprek toen over gevoerd waarin hij ook aangaf van nou het gaat allemaal vrij snel en ik kan die werkdruk niet

altijd meer aan. Ik heb daar ook een verslag van gemaakt toen. Voor mezelf omdat het geen echt R&O gesprek was vanuit die cyclus, maar wel gewoon een personeelszorg gesprek.

Hij kwam een week later op dat gesprek terug en toen was hij best wel boos. Hij zei: “je hebt met mij dat gesprek op vrijdag gevoerd en ik heb echt een klote weekend gehad. Je moet nooit dit soort gesprekken op vrijdag voeren. En ik wil nu weten: was dit nou een functioneringsgesprek of wat was dit?” Toen dacht ik: ja daar heb je wel gelijk in. Want ik ben misschien wel helemaal niet zo duidelijk geweest over wat mijn doel dan was. Want mijn doel was eigenlijk om met hem te bespreken dat ik vond dat hij niet meer goed functioneerde. Maar daar ben ik gewoon te vaag over gebleven. Ik wilde gewoon met hem een gesprek. We hadden het er een tijdje terug in het MT over gehad dat hij niet goed gaat en dat we daar iets mee moeten. En toen dacht ik: ja ik moet daar iets mee, inderdaad. Hij zit in mijn P-zorg en van mij wordt verwacht dat ik daar een gesprek mee aan ga. Dus daar ben ik lekker mee aan de slag gegaan.

En dan voer je zo’n gesprek, en dan? Na dat gesprek heb ik hem uit de rol van senior gehaald. Maar hij heeft nog wel de rang van senior en wordt ook gewoon betaald als senior. Maar hij heeft zich niet meer ziekgemeld daarna. Daar zou ik best wel wat tools in willen want ik loop nog steeds tegen hem aan. Maar ook wel een beetje tegen de organisatie van wat hebben wij met z’n allen bedacht voor ouderen bij ons. Die nog steeds gewoon senior zijn maar waar we wel van zeggen: die kunnen die rol

blijven uitvoeren in 24 uur in de week. Dus ik ga die gesprekken niet meer voeren zonder dat ik eerst intern bespreek, of met iemand van HR, van wat kunnen we zo iemand dan bieden. Of hoe gaat het dan verder als het een functioneringsgesprek zou moeten worden. Want ik denk dat we daar met hem op uit gaan komen.

In die tijd hadden we in het MT ook besproken van hoe we in het algemeen met verzuim omgaan. Nou, ga met die mensen het gesprek aan van jongens, bijvoorbeeld als je voelt dat er een migraineaanval gaat aankomen, bespreek dat en dan kunnen we eens kijken van nou hoe schuiven we dan de dagen zodat je wat meer rust hebt of een dag thuis bent. Alleen ja, dat is natuurlijk niet op kosten van de baas dus ergens moeten ze die dag dan terug komen werken. Dus toen dacht ik: dat ga ik eens met deze man ook aanpakken. Toen hij weer op het werk was nadat hij wat verzuim had gehad heb ik hem aangesproken. Ik zeg: "hoe is het?" Hij vertelde: "het gaat niet goed. Maar ik ben er weer en eh...maar volgende week ben ik weer waarschijnlijk toch weer ziek want dan heb ik er weer last van." Ik zei: "ja maar zo gaan we het echt niet doen. Want wij hebben er ook last van dat jij elke keer ziek bent. Onze planning ligt dan meteen overhoop. En dan neem je maar wat uren op en die kom je dan weer ergens anders terug werken.' Met als doel dat hij zich niet ziek hoeft te melden maar herstelt in eigen tijd. Omdat hij aangaf dat hij voelde aankomen wanneer het mis dreigde te gaan. Hij reageerde boos: "Maar dat betekent dan dus dat ik in mijn vrije tijd ziek ben!" Ik zeg: "ja dat klopt." Ik vroeg ook of hij zich al onder

behandeling had laten stellen, want de klacht komt elke keer terug, dus dat verzuim blijft plaatsvinden. Maar hij had geen zin in een operatie. En toen dacht ik: ja, ik ben er echt helemaal klaar mee. Want hij wil geen kant op. En wij blijven wel last houden van zijn uitval. En ik zie daar niet een verbetering in gaan komen. Ik heb het ook voorgelegd aan de verzuimcoach met de vraag of ik hem kan dwingen naar de Bedrijfsarts te gaan bijvoorbeeld. Maar dat kon niet. Ja dan neem ik aan dat dat klopt. En wat natuurlijk ook zo is, er is nooit met hem gesproken. Dat is een verleden hè. Misschien is dat wel gebeurd, maar dan is dat nooit vastgelegd. Daarnaast denk ik ook dat er bij hem ook best wel een PTSS-laag zit. Daar heb ik ook wel eens met hem over gesproken. Na de voorstelling van Rauw zat ik bij hem in de groep en dat heeft hem héél erg aangegrepen. Maar daar wil hij niet aan. Want daar heb ik met hem over gesproken maar hij wil dat dicht laten.

Hij is heel mondig hè, hij is heel sterk. En dat vind ik bij hem ook altijd heel lastig omdat ik minder snel mijn woordje klaar heb dan hij als het gaat over functioneren of over verzuim dingen. En wat waarschijnlijk ook wel meespeelt is dat ik helemaal niet zo onderlegd ben over regeltjes met verzuim en wat de mogelijkheden zijn.

Ik zou het fijn vinden als dat met mij wordt besproken, een keer in een serieus gesprek. En dan wil ik graag een leidraad over de te bewandelen stappen met hem. En dat ik ook gewoon wil weten van wat is er dan wél te bieden want ik heb op zich ook best wel gevoel voor hem, in de zin van we hebben hier helemaal

niet nagedacht over hoe we oudere collega's hier fijn uit kunnen laten werken. En daarvan zou ik het best wel fijn vinden om hem andere mogelijkheden te kunnen bieden. Van heb je hier misschien een beter gevoel bij?

Ik geloof best wel als ik de Teamchef vraag van 'wil je met mij dit gesprek gaan doen?', dat hij dat wil doen hoor. Maar dat is geen gewoonte hier en ik zou ook vinden dat ik dan eerst die gesprekken zelf moet starten met hem. Ik vind het ook wel echt de taak van de OE om daarmee aan de slag te gaan. Want die moet er ook voor zorgen dat het team goed blijft lopen. Maar ja, misschien moeten we dat wel een keer anders doen."

“En toen hebben we gezegd, maar wat kan hij dan wel?”

“Hij was een wijkagent, een wat oudere man en wel een wijkagent nieuwe stijl. Hij pakte ook zijn rol in opsporing en in casussen met betrekking tot contraterrore, echt in de volle breedte de nieuwe functie. Die man had zo'n last van zijn knie en het ging gewoon steeds slechter. Op een gegeven moment ging het niet meer en hebben we hem, in goed overleg, op 1% ziek gezet. Want je bent niet meer volledig in staat om alle dingen te doen die je moet doen. Maar hij zegt: “ik wil er als politieagent uit.” Ik snapte dat wel, hij moest nog 3 jaar. Een prothese wilde hij niet en dat was ook geen optie, want dat zou drie jaar duren en dan was hij met pensioen. In eerste instantie zei de Bedrijfsarts: “niet terugkeren in eigen functie want hij heeft bepaalde beperkingen.” En de Arbeidsdeskundige zei dat ook. En de herplaatsingscommissie ook.

Maar weet je, ik dacht: ik kan als team wel dragen dat ik er eentje minder inzetbaar heb. Want hij is hartstikke inzetbaar op andere vlakken. Hij deed veel in contraterrore en het zou een afbreukrisico zijn als hij daar zou wegvallen en zijn kennis niet zou kunnen overdragen. Dat heb ik als argument gebruikt, ook aan de buitenkant. Hij zat in een hele belangrijke wijk en daar had hij een ontzettend goede positie. En toen hebben we gezegd, maar wat kan hij dan wel? Nou, hij kan bijna allesbehalve zijn wapen om, want hij mag niet meer IBT doen en schieten. Uiteindelijk

heb ik met de HR-adviseur samen gekeken van hoe kunnen we dat doen? Dat was een HR-adviseur die anders denkt dan de reguliere adviseurs. Dus we hebben zijn beperking benoemd, maar uiteindelijk benoemd wat we dan misten als hij niet meer executief was. Toen hebben we een herplaatsingsvoorstel gedaan: herplaatsen in eigen functie, met de beperking dat hij geen geweldsmiddelen kon krijgen. Nou, dat is via de HR-commissie, naar de herplaatsingscommissie, naar de chef van de eenheid gegaan. Want ja, dat was natuurlijk wel een unicum. Je herplaatst iemand die niet executief meer is op een executieve functie. Maar weet je, je kan niet zomaar iemand in die functie van hem zetten. Uiteindelijk heeft het afbreukrisico aan de buitenkant ervoor gezorgd dat ik het voor elkaar kreeg. Wat ook wel meespeelt: het was natuurlijk wel een collega die gewenst was, gedragen werd door zijn wijk, maar ook door de collega's. Die vonden het fantastisch dat het uiteindelijk geslaagd was.”

5. Leidinggevenden als schakel tussen verzuimende medewerker en organisatie

5.1. Administratieve processen rond verzuim

5.1.1. VerzuimXpert⁴

In alle gesprekken is gewezen op VerzuimXpert. Een enkeling is positief, een paar merken op dat als je eenmaal ontdekt hebt hoe het werkt het best wel mee valt en de meerderheid is ronduit negatief. VerzuimXpert als registratiesysteem wordt door veel OE's beschouwd als moeilijk te doorgronden.

“In het begin vond ik dat VerzuimXpert Systeem echt een drama. En dan krijg je een traininkje maar dan ben je er niet. Het beste is wat ik laatst gedaan heb, gewoon met de Arbeidsdeskundige even gezamenlijk zitten en dan één casus uitwerken. Zij kennen het systeem natuurlijk uit den treure en dan helpen ze je weer even op weg. Dus je hebt meer hulp nodig.”

Voor de OE's wordt het werken met VerzuimXpert eerder ervaren als een extra taak dan een hulpmiddel bij het goed doorlopen van de wettelijk verplichte stappen in de verzuim-procedure. Het is niet ondersteunend bij de werkzaamheden.

“Hè, dan moet je een formulier aanmaken, maar dan zoek je je het schompes waar dat formulier dan zit. En dan denk je dat je het ingevuld hebt, dan blijkt toch weer dat je het had moeten downloaden als word-document ofzo.”

Het risico is dat verzuim meer als een administratieve last wordt gezien. Een Teamchef:

“Als Teamchef of OE moet je de regie voeren maar alleen al de administratieve rompslomp is enorm. Het papierwerk is echt gigantisch en de systemen waarmee we moeten werken sluiten daar niet op aan. Een simpel voorbeeld is dat je formulieren niet kunt uploaden omdat die 4 MB groot zijn. 4 MB, de politie anno 2019. Een ander voorbeeld VerzuimXpert. Dat systeem is echt om te huilen. Je krijgt ook vragen waar je als OE of Teamchef geen idee van hebt ook over uitkeringen en dan moet je vervolgens alles zelf gaan nazoeken terwijl dat niet tot je taken behoort. De meeste OE's zijn niet van allerlei formuliertjes invullen.”

Een ander dilemma is dat VerzuimXpert het tijdpad van de Wet Poortwachter volgt. Dus produceert het systeem automatische brieven die soms niet aansluiten op de verzuim-aanpak en de dialoog met de medewerker sterk hinderen. Een Teamchef merkte op: *“...en ze krijgen weer een brief thuis. Als je de Teamchef of teamleider de brief laat uitreiken dan kan je context geven.”*

4. Toen het onderzoek plaatsvond zijn er nieuwe wijzigingen in het systeem van VerzuimXpert ingevoerd, die beogen om een aantal van de gesignaleerde problemen op te lossen.

Een ander: *“Worden bij bepaalde data automatisch brieven gezonden, met mijn naam als Teamchef eronder. En ik verwijs ze eerst altijd weer terug naar de OE want die moet in gesprek zijn en blijven met zijn medewerker.”*

Niet iedereen is negatief over VerzuimXpert. Een paar Teamchefs die zelf VerzuimXpert beheren zien dit als een middel om overzicht over het verzuim in het team te behouden.

5.1.2 Administratieve processen

Als een medewerker verzuimt starten diverse administratieve processen. Registratie en -afhankelijk van de duur van het verzuim- de diverse stappen conform de Wet Poortwachter. De registratie moet correct zijn zodat helder is wat er gebeurt met de medewerker in haar of zijn ziekteproces en het dossier eventueel overdraagbaar is. Bovendien zal anders aan het einde van het traject het UWV een sanctie opleggen. Daarnaast zijn er bijzondere regelingen die complex zijn. Het aanvragen van hulpmiddelen bijvoorbeeld. Veel OE's en Teamchefs gebruiken 'stille' uurtjes om dit papierwerk te doen. Deze momenten vinden vaak plaats buiten de reguliere kantoortijd zodat een vraag stellen aan iemand van de VGW-ondersteuners alleen digitaal kan. Tot slot resulteert een fout maken op een formulier vaak in een forse vertraging. Ze worden dan teruggestuurd met het verzoek de fout te herstellen.

Over het algemeen voelen leidinggevenden zich wat betreft de administratieve processen voor een taak gesteld waar ze niet op zijn voorbereid en die ze ook niet als hun kerntaak in de personeelszorg beschouwen: alle formulieren, protocollen zijn veel werk die ze liever aan gesprekken met betrokkenen besteden.

“Wat ik wel heel lastig vind, we zijn wel een logge organisatie geworden. Verschrikkelijk. Als je ergens een woordje vergeet krijg je je formulier weer terug. ‘U kunt niet reageren op deze mail want het is automatisch gegenereerd.’ Nou dan denk ik: hou effe op.”

Een Teamchef merkt op:

“Als ik nu kijk naar een casus waarin een medewerker ook uitval heeft vertoond, die moet allerlei hulpmiddelen krijgen. Ik ben bijna dag en nacht bezig om die hulpmiddelen voor mekaar te zien te krijgen. Dan denk ik van er zitten twee man zeg maar arbeids...eh ik weet niet hoe ze heten maar... vanuit hun rol hè. Moet ik achter een stoel aan? Moet ik achter een zwart scherm aan? Moet ik tegen iemand zeggen nee, die mag dan kiezen uit drie muizen, maar ik wil er meer want er zijn meer muizen, moet ik dan zeggen dan ga je maar naar het districtskantoor? Of dan ga je maar bij die meneer maar een dagje zitten oefenen? (...) Dan zegt een AD-er ja dat hoort niet bij mij, dat hoort bij de Teamchef. Dan denk ik ja, alles hoort bij de Teamchef. Waar houdt het op hè?”

Bovendien werkt het vertragend doordat het wachten op antwoord lang duurt. *“Voordat je het in de gaten hebt verlopen weken en weken zonder dat er iets gebeurt. Mensen komen in procedures terecht waar het moeilijk van afwijken is.”*

5.2 Kleuren langs de lijntjes

Veel positieve casussen worden gekenmerkt door ‘kleuren langs de lijntjes’: de situatie van de medewerker en het team zijn leidend en voor het vinden van goede oplossingen zijn bestaande regels en procedures vermeden, c.q. opzijgezet.

“ ‘Kijk eens, ik geef je een preferente status. Want dan zijn ze verplicht om iemand voor te laten gaan. Ja, dan heb je voorrang op alle functies.’ En dus heb ik hem op 1% ziek gezet, want dan kan hij het systeem in.”

Naast 1% ziek zodat iemand officieel ziek blijft hebben Teamchefs creatieve oplossingen:

“Ik heb hem generalist tactische opsporing gemaakt, een functie die in mijn team niet in de formatie zat.”

Soms speelt toeval een rol:

“Uiteindelijk weer dat systeem... kon ze niet minder gaan werken, want dan moet je eerst 100% beter zijn. Bij VGW kwam ik er niet door en de Arbeidsdeskundige zei dat ze het gecheckt had bij UWV en dat het bij ons niet mag vanwege het arbeidsrecht. Toevallig ben ik bij een hoorzitting bij het UWV en de hoorzitting is klaar en ik zeg ‘even een andere vraag, zo en zo’. Ze zegt, ‘dat kan wel, maar dan zijn er een aantal voorwaarden’. Het is net hoe je hem brengt.”

Het probleem is dat het systeem een oplossing in de weg staat:

“Eigenlijk zou ik voor mijn team gewoon iemand voor planning of werkvoorbereiding willen hebben. Nou die kan ik niet aannemen want die staat niet in mijn formatieplan. Ik heb nu maar een senior medewerker, die eigenlijk op straat hoort te zijn, volledig vrijgemaakt om onze planning te organiseren.”

“Eigenlijk moeten we bij de politie meer loyale rebellie vertonen, je moet loyaal zijn waar je voor staat. Maar je moet ook wel eens rebels zijn aan al die verplichte dingen die je moet doen, de vinkjes die je moet zetten omdat je bijvoorbeeld teruggebeld hebt en dat soort dingen. Daar heb ik moeite mee.”

5.3 Omgang met capaciteitsplanning

De capaciteit is in veel gesprekken aan de orde gekomen. Het zicht op de daadwerkelijke inzet wordt belemmerd door onvolledige gegevens vanuit het centraal systeem, waar geen rekening wordt gehouden met bijv. inzet studenten, regeling partieel uittreden (RPU) etc. De aan de teams toebedeelde taken worden gebaseerd op de capaciteit van de formatie en niet op de daadwerkelijke inzetbaarheid. In een aantal teams heeft men dus eigen systemen opgezet waarin de specifieke situatie van het team is opgenomen om zo duidelijk te maken aan de sectorleiding dat deze manier van rekenen stelselmatig een hoge werkdruk bij de teams teweegbrengt. *“De eenheid heeft inmiddels een Excel bestand waarin de reële cijfers staan verweven, inclusief RPU. En dan kom je bij ons op een bezetting van 76% en een inzetbaarheid van 69%. En ik heb ook tegen ons sectorhoofd gezegd: ik garandeer niet dat bij ons 4% verzuim gehandhaafd blijft. Ik merk, we lopen nog wel terug maar ik merk dat collega's aan het bijtanken zijn.”*

Het is exemplarisch voor de botsing tussen de systeem en leefwereld.

Als belangrijk probleem rondom de inzet noemen leidinggevenden het ontbreken van mogelijkheden om meer te schuiven met de inzet van medewerkers. Taken zoals de nachtdienst of noodhulp komen te vaak op de schouders

van een kleine groep met als risico een te grote belasting en daardoor uitval. Een vicieuze cirkel dreigt. Als oorzaak wordt gewezen op de reorganisatie. Bij de reorganisatie is voor Teamchefs de omgang met inzet veranderd: de toegewezen capaciteit is niet beïnvloedbaar. Het gevoel heerst dat sommige HR-adviseurs de regels ruimer nemen dan anderen waardoor het voor het ene team makkelijker is om aanpassingen in de formatie te maken dan voor andere teams.

De vragen vanuit districtsinzet of landelijke prioriteiten leggen een grote claim op de inzet in het team zelf. De rek is eruit, zo geven velen aan. Door de ontheffing van diensten voor oudere medewerkers komt er soms veel op het bordje van enkelen. Collega's moeten ook ontstress-ruimte hebben en die is er nu vaak niet. Men vreest voor overbelasting en toename van verzuim:

“We gaan steeds meer terug in inzetbaarheid. Het werk wordt steeds meer, de druk op een kleine groep mensen wordt steeds groter en buiten vraagt heel veel van ons. En hoe ga ik zorgen dat die mensen niet om gaan vallen en met plezier hun werk blijven doen.”

Een neveneffect is dat de capaciteitsproblemen ook gevolgen hebben voor het openstellen van het team voor andere collega's of het bieden van een kans aan een collega teamlid die al langdurig verzuimt:

“Ik zit nu inmiddels wel in een fase dat ik strategisch ga handelen. Want ja, heel oneerbiedig gezegd, ik wil niet van 'm af als mens, maar ik wil wel van 'm af, omdat ik die functie niet kan openstellen. Hij zit al drie jaar lang nu een seniorplek vast te houden.”

5.4. Cijfers en feiten

5.4.1 ‘Afrekenen’

Cijfers zijn leidend in de aanpak van het verzuim. In het ‘dashboard’ van de leidinggevenden is verzuim een belangrijke indicator voor het functioneren van het team en een leidinggevende. Teamchefs voelen dit soms als ‘afrekenen’, terwijl hun verzuim goed verklaarbaar is met een aantal langdurig zieken (veelal met een lichamelijke oorzaak en/of erkende PTSS). Indien er niet gekeken wordt naar de samenstelling van die cijfers, de aard van het verzuim en de cijfers niet gecorrigeerd worden naar de grootte van het team dan ontstaat er een vertekend beeld.

“We hebben er nou drie die met serieuze PTSS kampen. En ook gewoon erkend. Maar ja als je dus naar cijfers kijkt zijn dat 3 van de 100, dat is weer 3% erbij.”

Zij leggen liever persoonlijk verantwoording af dan dat zij vanuit de cijfers worden benaderd. *“Maar ik heb geen hoog verzuim. Want ik heb iets tegen alleen maar kijken naar het percentage. Ik heb mensen, verschillende mensen met kanker. Ik heb verschillende mensen met herseninfarct, hersenbloeding, PTSS. Maar de rest verzuimt nauwelijks.”*

Een aantal teams leggen een relatie tussen hun verzuimcijfer en de aard van de werkzaamheden, die ondersteunend en overwegend administratief zijn. Zij geven daarbij aan te

maken te hebben met een duidelijke erfenis uit het verleden. Medewerkers die om uiteenlopende redenen op andere plekken niet goed functioneerden zijn ‘en masse’ terecht gekomen in deze teams.

“Een hele belangrijke factor is dat ons team in het algemeen een soort van plek is waar mensen dan nog wel operationeel dingen kunnen doen maar niet vol in de operatie en onregelmatigheid zitten. En daarmee is het eigenlijk een wegzetplek geworden.”

Maar ook deze werkplekken veranderen met de tijd. Door technologische voortuitgang is bijvoorbeeld het werk op de meldkamer een stuk complexer geworden, en daarmee minder geschikt voor medewerkers die in een re-integratie traject zitten. Datzelfde geldt voor de vreemdelingenpolitie en de afdelingen informatievoorziening, ook daar is de aard van de werkzaamheden flink veranderd. Daarmee is een bezetting ontstaan die niet voldoende toegerust is om de werkzaamheden goed uit te voeren. Een OE geeft aan: *“Dus mensen die uitvallen om allerlei redenen op andere plekken die kunnen hier vaak wel terecht. Maar als ik kijk naar mijn eigen team, ik heb toch redelijk wat mensen boven de 60. Ik heb een collega die heeft een stoma. Ik heb een aantal collega’s die hebben lichamelijke klachten. Collega’s die ’s nachts slecht slapen. En nou goed, ook met jonge kinderen nog. Hoeveel mensen heb ik die echt niks hebben, die gewoon fulltime werken? Ja dat is echt misschien maar 30% van mijn hele team. Dat zijn de collega’s waar ik écht op kan bouwen.”*

Hoe moet het anders? Een Teamchef stelt:

“Een cultuur is een antwoord op de levensomstandigheden. Als we niet de hele bureaucratie daadwerkelijk anders durven organiseren met toch weer veel meer verantwoordelijkheid, bijvoorbeeld eindverantwoordelijkheid op financiën of op van mijn part de samenstelling van de formatie waarin je ruimte krijgt om dingen binnen een bepaald kader naar je hand te zetten, dan blijven we de afhankelijkheid van HRM houden. Dus als je dat soort levensomstandigheden niet drastisch verandert is die cultuurverandering marginaal. Want het systeem is van borging, van verantwoording afleggen, van dat soort dingen. Maar het is geworden tot een keurslijf. Ik vind dat we veel meer moeten verantwoorden dan dat we ons moeten verdedigen, zoals nu het geval is.”

5.4.2 Aandacht voor mensen

Soms is er door extra aandacht voor medewerkers met bepaalde problematieken juist extra verzuim. Zeker bij mentale vraagstukken. Een bezoek aan het toneelstuk ‘Rauw’ met voor- en nabespreking in het team heeft drie teamleden geholpen om met hun PTSS aan de slag te gaan. Voor de Teamchef en OE's is dit goede personeelszorg, maar het verzuim is daarvoor wel gestegen.

“In dit team mag je voelen. Ik krijg nu echt van bijvoorbeeld die PTSS-medewerkers terug dat ze nog nooit hebben ervaren dat

ze gesteund werden in dat het eigenlijk heel slecht met ze gaat. En wat ze eigenlijk nodig hebben. En dat leidt tot lang verzuim. Want nu worden de processen opgestart, ja met achterstallig onderhoud en van alles en nog wat.”

5.5 Ondersteuning

5.5.1 Ondersteuning in het ziekteproces

Ondersteuning in de aanpak en werkzaamheden rond het ziekteproces wordt als minimaal ervaren. Als er wel positief wordt gereageerd dan vinden leidinggevenden dit vooral te danken aan de persoon in kwestie. Een uitzondering hierop is de algemene mening over de ondersteuning van de Arbeidsdeskundigen die dicht op het team opereren. In de meeste gevallen overlegt de Teamchef twee- of driewekelijks met de Arbeidsdeskundige, vaak schuiven OE's aan bij de bespreking van mensen waar zij verantwoordelijk voor zijn. De rol van de Arbeidsdeskundige bij de ondersteuning van MT's is vaak groot en wordt gewaardeerd. "We hebben een Arbeidsdeskundige, daar doen we zelf heel veel zaken mee dus die hebben we zeker een keer in de week aan de telefoon om alle casussen even door te lopen."

"De Arbeidsdeskundige is gekomen en die heeft ons handjes en voetjes gegeven. Want in het begin wist ik echt niet hoe dat moest, die gesprekken. Ik had een formuliertje om een frequent verzuimgesprek te houden. Ik denk nou oké je vraagt wat. Ja. Dat was een gesprek van drie keer niks."

Ervaringen met Bedrijfsartsen zijn wisselend, soms kan er rechtstreeks contact zijn:

"Dus de vorige keer heb ik tegen de OE van een langdurig verzuimer gezegd: bel die Bedrijfsarts en zeg dat je mee wilt

komen. Nou dat heeft ons enorm geholpen. De Bedrijfsarts deed wel het eerste kwartiertje met de medewerker zelf, en toen zat onze OE er ook bij."

Soms ziet de Bedrijfsarts alleen de medewerker en krijgt de leidinggevende de rapportage toegestuurd. "Alleen, we weten ook hoe het bij de Bedrijfsarts gaat. 'Ik heb heel erg last van mijn rug bedrijfsarts.' Oh, die kijkt je aan, ja betrouwbare ogen. 'Ik heb zoveel last, ik kan niet eens mijn koppel dragen.' 'Oh, is het zo erg?' 'Ja, die koppel dragen.' 'Wat denk je zelf?' 'Ja, acht weken.' 'Ja, acht weken.'"

De relatie met de Bedrijfsarts en de positie van de Bedrijfsarts blijkt in de praktijk onduidelijk. Men vraagt zich af hoe je met de Bedrijfsarts communiceert, wat mag je met elkaar delen en wat niet? De ervaringen zijn niet altijd positief. Het duurt lang voordat iemand bij de Bedrijfsarts terecht kan. Het advies van de Bedrijfsarts wordt geregeld ervaren als niet helpend bij het re-integratieproces.

De relatie met de Bedrijfsarts en de positie van de Bedrijfsarts blijkt in de praktijk onduidelijk. Men vraagt zich af hoe je met de Bedrijfsarts communiceert, wat mag je met elkaar delen en wat niet? De ervaringen zijn niet altijd positief. Het duurt lang voordat iemand bij de Bedrijfsarts terecht kan. Het advies van de Bedrijfsarts wordt geregeld ervaren als niet helpend bij het re-integratieproces.

Slechts een enkele Teamchef is tevreden met de samenwerking met de afdeling HRM, voor OE's blijft HRM onbekend terrein. De medewerkers van de afdeling zijn afwezig, op afstand en vertragen procedures.

“Dan heb ik het over m'n eigen contact met de HR-adviseur. Goed contact, maar ik vind dat het meer zou kunnen. Ik heb hem nodig voor formele besluiten, formele overeenkomsten. Nou, doet 'ie allemaal wel goed. Maar ik moet het wel allemaal halen. Dus ik heb wel aan hem gevraagd van: 'kom dan gewoon eens in mijn MT om de twee of om de vier weken. Hoor nou 's wat er speelt, waar mensen tegenaan lopen. Kijk dan eens wat je daar aan bijdragen kunt leveren.' Nou, het gebeurt gewoon niet. En die keren dat het gebeurt zegt hij van: 'ja, maar daar hoef ik volgende keer misschien niet voor te komen.' Ik zeg: 'ja, maar weet je, ook je aanwezigheid is misschien wel, hè.. Maak eens deel uit van het bedrijf, denk ik dan.”

5.5.2 Ondersteuning in proces rondom re-integratie en herplaatsing

Zeker op het terrein van re-integratie zijn veel kritische opmerkingen gemaakt. Re-integratie voor de politie is zoeken naar een ander team waar de collega weer de draad kan oppakken. Daarbij wordt vaak opgemerkt dat de ondersteuning van het Landelijk Mobiliteits Centrum (LMC) onvoldoende is. Veel leidinggevenden gaan zelf op zoek.

Een gesprekspartner merkte op: *“Op zoek gegaan naar een re-integratie plekje en dan kom je erachter van hoe beperkt het*

is en wat je allemaal tussen de soep en de aardappels door zelf moet doen. Dus nou goed, mijn eigen netwerk aangeboord en uiteindelijk is ze daardoor dichterbij huis aan de slag gegaan.”

Inzet van het eigen netwerk doen meerdere leidinggevenden. *Ik denk als een Bedrijfsarts zegt dat zij niet meer duurzaam passend is in haar oude functie, dan ga ik het LMC benutten om haar weer naar werk te brengen. En dan ga ik het LMC helpen, want ik heb zelf mijn netwerk al waarin ze op een schaal 5 functie terecht kan komen.”*

Herplaatsing vraagt om creativiteit en tijd, met name van de Teamchefs.

“Herplaatsing van iemand buiten de eigen regio valt niet mee. Het is echt een kwestie van bellen, netwerken, iemand in de etalage plaatsen. Het woord leuren is te negatief maar zo voelde dat wel een beetje. Gelukkig een team gevonden waar de collega terecht kon. Dat was meer van: 'prima laat maar komen en dan zien we wel.' We hebben zelf die zitten bellen en de les is als je dat als chef niet doet er ook niets gebeurt.”

De vaak moeizame re-integratie, het zoeken naar geschikte plekken of een team waar iemand zou kunnen re-integreren heeft uiteraard niet alleen te maken met het LMC. Ook zij hebben te maken met de blokkades in de organisatie om mensen te herplaatsen.

“En dan ben ik ook weer heel erg afhankelijk van of de team-leider daar dat ziet zitten. Want hij had dan ook nog ’s een keer de beperking dat hij maar twee keer vier uur in de week mocht werken of zo. Ja dan raak je zo’n collega aan de straatstenen niet kwijt, om het maar oneerbiedig te zeggen.”

5.6 Wie zorgt er voor de leidinggevenden

De samenwerking tussen Teamchef en sectorhoofd is van groot belang voor het goed functioneren van de Teamchef, zo geven de Teamchefs aan. Een beperkt aantal Teamchefs voelt zich gesteund door hun sectorhoofd omdat deze dezelfde visie op personeelszorg heeft als zichzelf.

“En het sectorhoofd daar zei tegen mij: het enige wat je daar hoeft te doen is jezelf te zijn. Nou dat waren voor mij gouden woorden. En het enige wat ik daar heb gedaan is vragen stellen, coachen en dingen organiseren om dat veranderproces op gang te brengen. Daar ben ik gewoon héél erg goed in.” In een enkel geval was er sprake van personeelszorg voor de Teamchef zelf, maar de personeelszorg zelf laat veel te wensen over: *Wie zorgt er voor de Teamchef?*

“Wij vinden ook iets van sectorhoofden en de manier waarop zij leidinggeven. Kijk, wat ik nu investeer in onze operationeel experts, dat zou ik ook wel mooi vinden als dat ze dat bij ons doen. Want waarom doen ze dat niet met ons? Want wij hebben die behoefte ook. Twee weken geleden zeiden ze: ‘we hebben een schouw op je gedaan. Ik stuur ‘m wel effe per mail naar je toe. Kijk nog effe of je het er mee eens bent.’ Weet je, dan denk ik van kom op, zo ga je toch niet met je mensen om?”

Verhalen

“Ja, je kan hier dus heel lang onzichtbaar blijven. Dat is wat ik zo vervelend vind.”

“Elk contact dat ik met haar gehad heb leg ik vast. De sms-jes die zij mij stuurt leg ik ook vast. Dan kan ik aantonen dat ik vanuit mezelf er alles aan gedaan heb. En wat ik heel vaak merk in dit soort zaken, mensen praten erover en iedereen weet er ook wat van. Maar uiteindelijk is de vraag: wat staat er op papier? Dan staat er dus helemaal niets op papier. En ik probeer ook VerzuimXpert zo goed mogelijk bij te houden, hoewel dat heel veel gedoe geeft. Want dan mag je het woordje griep weer niet gebruiken en dan mag je dit niet, dus dan moet je ook weer nadenken en dat moet allemaal erbij hè?! Dus het zijn werkzaamheden die extra zijn.

Vastleggen doe je ook voor de medewerker. Kijk, het is niet alleen maar voor mezelf maar ook voor de medewerker. Vaak wijst de medewerker met de vinger naar de organisatie. Of het ligt aan de leiding. Maar het ligt nooit aan henzelf. Het ligt altijd aan een ander en dan zullen er best casussen zijn dat het aan ons ligt, absoluut. Maar het ligt ook heel vaak gewoon aan de medewerker zelf. En ja, ik denk om dat soort dingen ook gewoon uit te sluiten moet je het papierwerk op orde hebben. Het is om een goed beeld te krijgen. Gewoon een helder en duidelijk beeld te krijgen van wat is hier nou precies gebeurd. En ook voor mezelf, wat kan ik dan nog weer leren in een volgende casus.

De periode van verzuim begint ruim voordat ik hier OE werd. Een collega die met een moeilijke scheiding te maken heeft. Daardoor is ze een jaar niet aan de slag geweest. Alleen maar thuis. Bijkomend probleem is dat ze op een uur rijden van het werk woont. We wilden haar graag binnenboord houden en dus is er een plan gemaakt met onder meer de Bedrijfsarts over aangepaste werktijden. Dat betekent dat ze soms om kwart over negen pas hoeft te beginnen en dat ze om kwart voor 4 naar huis gaat zodat ze dan haar kinderen kan ophalen. En dat drie dagen in de week. Alleen, zij werkt 24 uur. Nou als je 3 keer 6 uur werkt is dat 18 uur en dat betekent dat je elke keer uren tekort komt. Dus die uren moet ze ergens anders een keer inhalen. De vorige OE heeft dat met haar afgesproken maar heeft daar geen eindtijd ingezet. En uiteindelijk spreek ik dan met haar af dat ze komt werken. Nou en dan is ze bij de dokter geweest en komt ze niet meer werken en raak je dus in het langdurig verzuim. Dan wil ze met stel en sprong naar de Arboarts en stuurt ze een mailtje, dat krijg ik dan per toeval te zien, en daar staat in: mijn leidinggevende laat me niet naar de Arboarts gaan. Dat was helemaal niet aan de orde. En dan vervolgens ga ik dat dus regelen voor haar bij de Arboarts en dan heeft ze daar een gesprek en dan gaat ze het advies van de Arboarts in twijfel trekken. Dus komt er een second opinion. Maar al met al zit ze nu al maanden thuis. Op het werk geeft het ook veel ruis. Collega's klagen: er blijven veel zaken open staan en ze maakt niets af.

Maar ze kent wel alle regeltjes, waar je wel of niet recht op hebt. Het is echt iemand die alleen maar neemt en dus nooit wat geeft. Ze had een bijzonder verlof dag nodig omdat haar moeder naar het ziekenhuis moest. Maar dat is dan alleen de mededeling naar mij. Ik zeg daar krijg je bijzonder verlof voor daar kan je verlof voor opnemen of dat soort dingen. Maar ze had een ander soort verlof bedacht en daar had ik nog geen antwoord op gegeven. Het lijkt wel of wat je wel of niet doet niets uitmaakt. Ze komt gewoon niet. Ik spreek haar daarop aan en dan zegt ze: ik heb het je toch gemaild? Ik zeg ja, maar ik heb daar nog geen antwoord op gegeven. Nu ga ik ervan uit dat je komt en je bent er niet. Ja zegt ze maar ja, ik ga ervan uit dat het dan goed is. Ik zeg: nou ik vind wel dat je dat dan even moet checken. En vervolgens meldt ze zich weer ziek.

Volgende stap was dat ze weer aan de slag zou gaan. Op maandag. En toen was ze er niet. Ik had niets van haar gehoord, dus ik heb haar gebeld. Geen telefoon helemaal niks. Met in mijn achterhoofd dat gedoe met haar ex maakte ik me zorgen. Dus ik heb een waarschuwingsadres gebeld. Nou en daarna werd ik uiteindelijk wel teruggebeld. En toen zei ze van 'ja waarom doe je dat?' Ik zeg ik maak me echt zorgen om jou. Je hebt zoveel gedoe met je ex. Toen ik het uitgelegd had toen begreep ze het ook wel. Ik zeg én, als jij ziek bent moet je wel bereikbaar zijn. Wat we proberen is om in het goede gesprek te komen. Dat ze het lastig heeft snap ik goed: stress thuis en weinig mogelijkheden om iets anders te organiseren. Maar tegelijk loopt ze op het werk de kantjes eraf. Hoe ga je nou met iemand

om die niet communiceert. Ze meldt zich beter, we gaan haar inplannen en dan krijg ik een appje: ik ben naar de Bedrijfsarts geweest en ik kan dan en dan zoveel uur werken. Vervolgens nieuw appje dat ze van de Bedrijfsarts helemaal niet mag werken en dat ze een second opinion wil. Als je daar recht op hebt dan heb je daar recht op, klaar. Maar ook in die periode was ze gewoon wederom niet bereikbaar. Vervolgens heeft de Teamchef haar een brief gestuurd. Een brief zonder consequenties maar wel een vraag om een gesprek. Dat is er gekomen met aan haar zijde iemand van de vakbond. Die was ook wel verbaasd en erkende hoeveel we tot nu toe gedaan hadden als werkgever. De situatie nu is dat ze mede op advies van haar belangenvertegenwoordiger gaat nadenken over hoe nu verder. Doorgaan op deze manier kan niet en mogelijk zijn er alternatieven bij een ander team waar iemand wel maximaal 6 uur kan werken. Wordt vervolgd.

Als je nadenkt over het proces tot nu toe moet ik ook concluderen dat er al veel speelt met deze collega. Eigenlijk sinds ze aan het werk is bij de politie. Maar ik kan niets terugvinden over haar functioneren. Ik ben de eerste die een dossier aan het opbouwen is. Ja, je kan hier dus heel lang onzichtbaar blijven. Dat is wat ik zo vervelend vind. Dat komt omdat er weinig continuïteit is en omdat je niet aangesproken wordt om zaken goed bij te houden of nog belangrijker elkaar op gedrag aan te spreken. Als je dat wel doet ben je al snel de gebeten hond. Want dan ben je dus de lastige leidinggevende."

6. Conclusies onderzoek met leidinggevenden

Inleiding

Verzuim heeft vele oorzaken en vele vormen. Veel onderzoek is verricht naar verzuim, naar de aard en omvang en de oorzaken ervan. Bij de politie is verzuim een belangrijk vraagstuk: verzuim is relatief hoog, zeker bij sommige eenheden en er zijn grote specifieke vraagstukken zoals de problematiek van PTSS. In het onderzoek 'De Kracht van Mensen' uit 2015 doen politiemedewerkers openhartig verslag over hun ziekte, verzuim en pogingen tot re-integratie.

Dit onderzoek bouwt voort op dit onderzoek; de focus ligt op de aanpak van verzuim door leidinggevenden. Bijzonder aan dit onderzoek is dat de leidinggevenden die een centrale rol spelen in de verzuimaanpak zelf aan het woord komen. Onze gesprekspartners hebben over zo'n 65 casussen verteld. Deze casussen schetsen een zeer divers beeld over de aard en oorzaken van vooral langdurig verzuim. Een aantal van deze casussen hebben we opgenomen in deze rapportage. De verhalen van de leidinggevenden hebben we vertaald naar 'grondpatronen van de organisatie': wat overstijgt het individuele verhaal, wat zeggen de verhalen over de omgang met verzuim bij de politie in het algemeen?

Dat alles vormt de basis voor de conclusies die we in dit hoofdstuk weergeven. Met die conclusies geven we antwoord op de volgende vragen:

Met dit onderzoek willen we zicht krijgen op de volgende vragen:

- Wat zijn de gezamenlijke grondpatronen van leidinggevenden in de aanpak van langdurig verzuim en wat de verschillen?
- Hoe interpreteren en waarderen de leidinggevenden het doorlopend proces rond langdurig verzuim?
- Wat zijn voor hen grondpatronen in de interactie met betrokken medewerkers?
- Wanneer is voor de leidinggevenden de begeleiding van deze medewerkers passend?
- Welke ondersteuning hebben zijzelf van de organisatie nodig bij deze begeleiding?

Voordat we de verschillende onderzoeksvragen beantwoorden geven we eerst een korte schets van de context waarin de aanpak van langdurig verzuim plaatsvindt.

Context

Belangrijk bij de totstandkoming van de Nationale Politie was het streven naar meer uniformiteit in de personeelszorg en naar betere grip op het relatief hoge (langdurig) verzuim. In het eigen-regiemodel is één van de uitgangspunten dat de eigen organisatie verantwoordelijk is voor verzuim en dat ook intern organiseert. In het functiehuis kreeg de Teamchef leidinggevende verantwoordelijkheid voor de personeelszorg, Operationeel Experts kregen deze taak formeel niet. De praktijk blijkt echter anders. Vanwege de omvang van de teams delegeren teamchefs hun personeelszorg taken naar de OE's. Ter ondersteuning van de teamchefs werd centraal VerzuimXpert geïntroduceerd, waarmee men uniformiteit wilde realiseren. Wat betreft de aanpak van verzuim werd gekozen voor het gedragsmodel waarbij de focus ligt op het optimaliseren van de relatie medewerker-leidinggevende. Immers volgens het gedragsmodel is ziekte iets wat je overkomt, verzuim is een keuze en dus beïnvloedbaar. Conform deze theorie is de direct leidinggevende de belangrijkste persoon in het terugdringen van verzuim en staan de deskundigen als adviseurs meer op afstand. De kern is de relatie leidinggevende-medewerker.

De bij de reorganisatie gewenste uniformiteit zijn we niet tegengekomen. Uit alle verhalen blijkt, dat in de praktijk van alledag juist veel verschillen zijn. Zo zien we bijvoorbeeld

verschil in de aantallen collega's aan wie de OE's leidinggeven: we vonden variaties van een team met twee OE's op 20 personen tot een OE op een team van bijna 60 personen. De gemiddelde omvang is tussen de 25 en 40 medewerkers. Een belangrijk verschil is ook hoe de OE's worden voorbereid op hun taak: sommigen hebben een specifieke opleiding bij de politieacademie, sommige hebben enkele losse cursussen gevolgd en sommigen hebben geen opleiding en gaan zelf bij collega OE's en/of de Teamchef te raden. Ook de opleiding voor VerzuimXpert is gedecentraliseerd naar de teams. Alle teamchefs begeleiden de OE's bij de aanpak van ziekteverzuim, maar doen dat allemaal op hun eigen manier. De wereld van het systeem reageert hierop door vast te houden aan de bestaande regels, waardoor verstarring optreedt.

De reorganisatie van de Nationale Politie laat nog steeds zijn sporen na. De reorganisatie was gericht op integratie van de organisatie en uniformiteit in de personeelszorg. De inrichting van de personeelszorg blijkt daarentegen tot fragmentatie ervan te leiden: uiteindelijk acteert men in elk team naar bevind van zaken en op eigen wijze. De systemen van de organisatie zijn gebouwd met uniformiteit als uitgangspunt. Maatwerk om passende oplossingen te vinden voor individuele kwesties wordt daardoor schier onmogelijk.

Wat zijn de gezamenlijke grondpatronen van leidinggevenden in de aanpak van langdurig verzuim en wat de verschillen?

Zoals politiemensen hun werk vaak heel persoonlijk maken (zowel leidinggevenden als medewerkers, zie ook 'kracht van mensen', 2015), zo gebeurt dat ook met personeelszorg: rode draad in het onderzoek is dat mensen trots zijn op zaken waarin zij met de medewerker een goede verbinding hebben weten te maken en tot een voor beide partijen goede oplossing hebben weten te komen. Die persoonlijke aanpak is de basis. Het ontbreken van betrokkenheid en verbinding draagt bij aan het ontstaan en aanhouden van langdurig verzuim. De leidinggevende vervult een centrale rol, maar de invulling van die rol is vaak niet haalbaar, mogelijk of passend. Een rode draad in de verhalen over langdurig verzuim is juist dat de betrokkenheid verbroken is en er (tijdelijk) geen gesprek of dialoog meer is. Succesvol zijn die trajecten met een duidelijke eigenaar, met een leidinggevende die tijd heeft om gezamenlijk naar een oplossing te zoeken en die ook betrokken blijft.

De leidinggevenden die wij hebben gesproken hebben veel cursussen gevolgd en verschillende stappen in hun loopbaan gezet. Persoonlijke ontwikkeling is voor hen een sterke motivator voor ontwikkeling in de loopbaan. Men pakt de kansen die geboden worden. Daar staat tegenover dat opleidingen en cursussen rond de aanpak van verzuim schaars zijn, met name voor OE's. Sommige OE's hebben een specifieke

opleiding gevolgd, anderen hebben een training gevolgd in het voeren van verzuimgesprekken, en weer anderen zijn min of meer in het diepe gegooid en zoeken advies bij collega's. De boodschap van de meeste leidinggevenden is dat goede voorbereiding en scholing essentieel is. De bestaande opleidingen voldoen niet en leidinggevenden hebben behoefte aan een opleidingsprogramma om hen voor te bereiden op hun rol bij verzuimbegeleiding.

In de reorganisatie is vastgesteld dat de Teamchef eindverantwoordelijk is voor de aanpak van verzuim in het team en bovendien de schakel tussen team en andere gremia die zich binnen de politieorganisatie met verzuim bezighouden. De nadruk die Teamchefs op de aanpak van verzuim leggen verschilt en daarmee ook de werkwijze van de MT's van de teams. MT's zouden het centrale punt voor de aanpak van verzuim moeten zijn, aldus onze gesprekspartners. De mate waarin verzuim regulier een agendapunt is varieert: in een enkel geval moet het nog op de agenda komen, in andere teams wordt maandelijks of twee- of driewekelijks over verzuim gesproken, al dan niet met aanwezigheid van de Arbeidsdeskundige/ verzuimcoach.

In bijna de helft van de teams die hebben meegedaan aan het onderzoek is er voor de OE's geen dedicated tijd voor personeelszorg. In de andere teams verschilt de situatie op dit punt: in een enkel team zijn P-coördinatoren volledig vrijgesteld voor de volledige personeelszorg van 30 - 35

medewerkers, in de meeste teams is dat voor een deel van de tijd. Daar staat deze gereserveerde tijd op gespannen voet met de druk, die vanuit de operatie vaak wordt gevoeld.

Alles bij elkaar leidt dit ertoe dat R&O-gesprekken vaak niet plaatsvinden of voortdurend worden verzet. Men komt dan niet toe aan een structurele aanpak van ontwikkeling van mensen en preventie van verzuim.

Hoe interpreteren en waarderen de leidinggevenden het doorlopend proces rond langdurig verzuim?

Leidinggevenden geven aan dat bij de reorganisatie de personeelszorg het ondergeschoven kindje is geworden. De onduidelijke positie van de OE's heeft geleid tot een wildgroei aan praktijken, waarbij men doet wat op dat moment het beste lijkt. Daar staat tegenover de enorme betrokkenheid juist met dit thema. Leidinggevenden geven aan hoe onmachtig ze zich soms voelen en de wens om te zoeken naar goede oplossingen. Een enkeling spreekt over rotte appels maar voor het merendeel is juist de betrokkenheid bij een zieke collega enorm groot.

Vrijwel alle mensen die we spraken geven aan dat het uiteindelijke doel is om 'aan de voorkant te komen': inzetten op preventie. In teams met een hoog verzuim is men vaak

nog bezig met een curatieve aanpak, in andere teams kan men al een stap verderzetten en staat preventie van verzuim centraal. Dat streven naar preventie moet gerealiseerd worden door ook daadwerkelijk te kunnen investeren in (voorkomen van) verzuim, zo is de algemene mening.

De teams proberen de omslag te maken van curatief (terugdringen van verzuim) naar preventief (aan de voorkant komen). Dit vraagt om voortdurende prioritering en investering van het MT als geheel.

Wat zijn voor leidinggevenden grondpatronen in de interactie met betrokken medewerkers?

Veel van de interactie is gericht op herstel van vertrouwen. Gebroken vertrouwen heeft vele oorzaken: de reorganisatie heeft wonden geslagen, mensen voelen zich buitengesloten in hun team, mensen zijn van leidinggevende naar leidinggevende gegaan zonder dat er een oplossing voor hun problemen komt, etc. Frustratie bij medewerkers leidt niet zelden tot juridisering van de situatie met inschakeling van belangenbehartigers. De oplossing wordt door hen dan gezocht in het maximale halen uit een exit strategie.

De nadruk bij het overgrote deel van onze gesprekspartners is het zoeken om met elkaar in het goede gesprek te komen. Men zoekt dan naar een balans tussen vertrouwen winnen en begrenzen, waarbij zorg voor medewerkers voorop staat bij het zoeken naar een oplossing, maar waarbij ook duidelijk is dat niet alles mogelijk is. Bij veel van de positieve casussen vertelde men ons dat het bestaande wantrouwen met succes is doorbroken. Vooral jongere OE's hebben grote behoefte aan handvatten om dit gesprek te voeren, zij voelen zich soms machteloos.

Een andere belangrijke succesfactor is de organisatie van het werk en roostering: leidinggevenden moeten hun teamleden wel regelmatig tegen kunnen komen om het gesprek ook te kunnen voeren. Een aantal gesprekspartners houdt uitdrukkelijk rekening met de situatie in het team bij het zoeken naar een geschikte plek voor een verzuimende medewerker. Aandacht voor processen van in- en uitsluiting is daarbij essentieel.

Tot slot blijkt aandacht voor de privé-situatie essentieel. Die aandacht blijkt van belang bij het gesprek over de oorzaken van het verzuim. Maar ook is het -zeker als het gaat om langdurig verzuim- goed om ook aan partner en andere sleutelfiguren in de privé-situatie te verduidelijken wat de inzet van de werkgever is, wat men van de politie kan verwachten.

Veel problematisch verzuim bij de politie heeft betrekking op psychische klachten, van stress tot PTSS. Ook in de onderzochte casussen speelden vaak psychische klachten de boventoon. Psychische kwesties en problemen zijn lastig, zeker ook voor leidinggevenden en collega's: een gebroken been is helder en zichtbaar, een gebroken ziel veel minder. Het blijft op tal van aspecten moeizaam om hiermee om te gaan, ook omdat het gedrag van medewerkers soms moeilijk te begrijpen is en omdat de weg terug moeilijk is. Weer aan de slag op de oude manier kan na een gebroken been, maar bij mentale kwesties die vaak na lange tijd zich openbaren is herstel en terugkeer naar het oude niet vanzelfsprekend. Het kan ook leiden tot ongemakkelijke situaties en moeilijk bespreekbare kwesties. In die situatie blijkt het soms verleidelijk om weg te kijken en gesprekken uit de weg te gaan. Dit wordt versterkt door de cultuur om elkaar niet aan te spreken en moeilijkheden met de mantel der liefde te bedekken of de betreffende medewerker te negeren.

PTSS als beroepsziekte heeft de afgelopen jaren veel aandacht gekregen. Een PTSS-diagnose is soms een opluchting, omdat daarmee het gedrag van de collega beter verklaarbaar is. Op PTSS als verschijnsel wordt bovendien ambigu gereageerd (*'Hoe kan ik zien of iemand PTSS ontwikkelt na een heftig incident?' 'Bij sommigen zie je vooraf al aankomen dat ze zich melden als PTSS-klant'; 'Soms geloof ik iemand niet, maar als deskundigen anders oordelen laat ik mijn (voor)oordeel los.'*). Schaduwkant van deze aandacht voor PTSS is de afbakening

en medicalisering van mentale kwesties: als je niet met PTSS wordt gediagnostiseerd heb je ook geen mentale klachten. Daarmee wordt geen recht gedaan aan de situatie waarin veel collega's zich bevinden.

Voor leidinggevenden betekent het goede gesprek een balans tussen begrenzing en vertrouwen. Men slaagt er regelmatig in om bestaand wantrouwen weg te nemen. Toch lukt dit niet altijd en dan is dat voor beide partijen pijnlijk. De omgang met mentale kwesties vraagt extra aandacht, zowel als het gaat om PTSS als om de situatie waarin psychische klachten niet direct tot een PTSS-diagnose leiden.

Wanneer is voor de leidinggevenden de begeleiding van verzuimende medewerkers passend?

Voor leidinggevenden zijn een aantal elementen van belang bij passende begeleiding:

Sommige leidinggevenden gaven aan feitelijk iemand te 'adopter': "hier ga je of re-integreren en weer terug aan de slag bij de politie of we zoeken een plek buiten de politie: maar ik ben je laatste leidinggevende." Een ander bleef een medewerker begeleiden lang nadat hij als leidinggevende bij een ander team aan de slag was. 'Van iemand zijn' is kortom essentieel en de uitdaging is om die betrokkenheid goed te organiseren.

Het oplossen van (s)lopende kwesties is een ander element van een passende begeleiding. Men pakt het dossier op en zoekt voor beide partijen een goede oplossing: voor de medewerker richt men zich op terugkeer naar de eigen of andere functie maar anders -zeker voor ouderen- een goede financiële regeling (maatwerk). Voor de organisatie biedt een goede oplossing (weer) ruimte in de formatie, hetzij doordat iemand terugkeert, hetzij doordat men een vacature kan stellen. Absolute voorwaarde voor dergelijke oplossingen is om met elkaar in goed gesprek komen.

Consequente aandacht voor verzuim betekent soms dat het verzuim juist stijgt, omdat voorheen onopgeloste kwesties nu de ruimte krijgen. Dat is vooral aan de orde bij sluimerende PTSS, waarvoor voorheen voor de medewerker veiligheid ontbrak om mee aan de slag te gaan. Meestal levert aandacht voor verzuim een daling in de cijfers op, maar de aandacht moet niet verslappen: "we moeten het gras groen houden."

Leidinggevenden noemen veelvuldig het streven om met de verzuimaanpak 'aan de voorkant te komen.' Aandacht hebben voor preventie, investeren in de R&O-cyclus. Dat kan ook met gerichte aandacht, prioriteit geven aan verzuim en dus investeren. Sommige teams zijn van verzuimpercentages van tegen de twintig procent naar een verzuim van 5% teruggegaan. Verzuim wordt in die gevallen als prioriteit van het team benoemd en wordt een vast onderdeel van het overleg tussen leidinggevenden.

Samengevat vinden leidinggevenden passend leidinggeven bij verzuim het blijvend begeleiden van de medewerker tot een goede oplossing is gevonden. Het goede gesprek is daarbij onontbeerlijk. Dit eigenaarschap voorkomt wegstappen en verwaarlozing en maakt het uiteindelijk voor het team mogelijk om 'aan de voorkant te komen.'

Welke ondersteuning hebben leidinggevenden van de organisatie nodig bij deze begeleiding?

Verzuim en het terugdringen van verzuim is niet alleen een verhaal van de relatie tussen leidinggevenden en medewerker, hoe belangrijk ook. Het is ook ingekaderd in beleid, procedures, protocollen en (administratie)systemen zoals VerzuimXpert en de rol van experts in het proces, zoals de Bedrijfsarts, de Arbeidsdeskundige (VGW-team) en HRM-adviseurs.

Als belangrijke voorwaarde om verzuim goed aan te pakken werd vaak de capaciteit en de capaciteitsplanning genoemd. Dat betreft enerzijds de kwestie van re-integratie van mensen: een goede re-integratieplek is moeilijk te vinden, waardoor medewerkers langer thuis zitten dan nodig is. "Het formatiehuis is in beton gegoten." Anderzijds bevatten de systemen die de capaciteitsinzet bepalen aannames die niet met

de praktijk van de teams overeenkomen. Teams krijgen echter wel taken toebedeeld op basis van deze aannames. Daardoor hebben een aantal teams hun eigen Excel-systeem gemaakt om de inzet goed in beeld te kunnen houden. In de praktijk zijn er minder mensen inzetbaar dan op papier, waardoor aangepast roosteren nauwelijks te doen is. Dat levert in sommige teams een zeer hoge werkdruk op met kans op uitval in de toekomst.

Bij de reorganisatie is -anders dan bij sommige andere grote organisaties- gekozen voor een interne organisatie van de verzuimaanpak. Leden van de VGW-teams zijn in dienst bij de politie, velen van hen kennen het reilen en zeilen van de organisatie dan ook. Teamchefs zijn de gesprekspartner van de mensen uit de ondersteuning. Over de verschillende vormen van ondersteuning komen verschillende geluiden:

- De Arbeidsdeskundige (soms verzuimcoach genoemd) speelt een belangrijke rol in de ondersteuning van de teams. Zij hebben regelmatig overleg met de Teamchefs en in een beperkt aantal teams zijn zij aanwezig bij MT-vergaderingen en/of ondersteunen OE's met het voeren van gesprekken. De rol die zij volgens het beleidskader inzetbaarheid en re-integratie naar individuele medewerkers zouden moeten vervullen (met medewerker meedenken over maatwerkoplossingen) zijn door onze gesprekspartners slechts een enkele keer genoemd. Ook hebben OE's nauwelijks aangegeven hulp te krijgen bij het opstellen van een Plan van Aanpak.

- De Bedrijfsarts heeft in de meeste teams digitaal contact met leidinggevenden. Niet alle adviezen worden herkend, in sommige gevallen leggen leidinggevenden deze naast zich neer.
- HRM is na de reorganisatie meer op afstand gekomen, men geeft in de meeste gevallen aan die ondersteuning als minimaal te ervaren. Uitzondering zijn 'de goede HRM-ers'; dan betreft de opmerking vooral de persoon van de HRM-er.
- Bij re-integratie en herplaatsing zijn de ervaringen met het LMC wisselend. Leidinggevenden zoeken zelf ook vaak actief naar mogelijkheden voor herplaatsing, en gaan in het eigen netwerk werven. Wat veelal ontbreekt zijn specifieke, aangepaste re-integratiemogelijkheden en werkplekken.

Veel respondenten geven aan zelf het wiel te moeten uitvinden, gaan zelf opzoek naar informatie over verzuim, plannen van aanpak etc. Dat heeft onder meer te maken met wel of geen persoonlijke klik met de ondersteuners, maar zeker ook met afstand tussen de ondersteuners en de leidinggevenden. Bij die teams waar de samenwerking met de ondersteuners goed verliep nam de Arbeidsdeskundige deel aan het reguliere overleg over verzuim en was dichtbij het team. In een enkel team hebben OE's zelfstandig contact met mensen uit de ondersteuning. Dat wordt daar als vanzelfsprekend en nuttig ervaren.

Alle ziekmeldingen moeten gemeld worden in VerzuimXpert, het systeem dat de politie gebruikt voor ziekmelding en bijhouden van het verzuim. Over VerzuimXpert zijn vaak opmerkingen gemaakt en zeker niet alleen positief: sterker de meeste OE's en Teamchefs geven aan dat het systeem complex, gebruikersONvriendelijk en ontoegankelijk is. Velen geven aan graag een ander verzuimregistratiesysteem te willen.

De organisatie van het verzuimbeleid is vooral systeem gestuurd, tot frustratie van veel van onze gesprekspartners: *"We zouden als politie van regel gestuurd naar waarde gedreven gaan. Maar we creëren alleen maar meer regels."*

Over het algemeen voelen leidinggevenden zich wat betreft de administratieve processen voor een taak gesteld waar ze niet op zijn voorbereid en die ze ook niet als hun kerntaak in de personeelszorg beschouwen: alle formulieren, protocollen zijn veel werk die ze liever aan gesprekken met betrokkenen besteden. Oplossingen voor moeilijke kwesties komen eerder tot stand ondanks dan dankzij de systemen *"Als je langs de lijntjes kleurt kun je wel maatwerk leveren."*

Bovendien zijn cijfers leidend voor een aantal sectorhoofden. Betrokken Teamchefs voelen dit als 'afrekenen', terwijl hun verzuim goed verklaarbaar is. Sommige Teamchefs geven aan zich gesteund te voelen door hun sectorhoofd: *"Dat is ook echt een mensen-mens."* Dat is echter voor lang niet iedereen in ons onderzoek het geval: *"Wie zorgt er eigenlijk voor de Teamchefs?"*

Al met al zien we op vele fronten een botsing tussen het centrale systeem van de politieorganisatie en de werkwereld in de teams. Dit betreft de capaciteitsplanning en de rol van de ondersteuning (inclusief het ondersteunend ICT-systeem). Maar vooral de verstarde omgang met de regels van het systeem maken de speelruimte van de leidinggevenden in teams beperkt. Om toch tot oplossingen te komen proberen leidinggevenden het systeem vervolgens te omzeilen.

Verhalen

“Wat ik wil, is dat je ergens met een preferente status komt.”

“Vanwege een erkende beroepsziekte moest een collega stoppen met het werk dat hij deed. Dat gebeurde op een team waar ik pas aan de slag was. Hij kreeg de gelegenheid om uit te zien naar een andere, tijdelijke functie. Op aangeven van zijn lijnchef nam hij zelf het initiatief en werd pensioenambassadeur, wat normaal gesproken een neventaak is. Hij deed dit werk echter met mijn toestemming voltijds. Er was en is grote behoefte aan voorlichting over het pensioen, want we zitten met een hele grote club ouderen.

Dit werk beviel hem hartstikke goed en er waren naar hem toe ook verwachtingen gewekt dat er ruimte zou komen in de formatie voor een dergelijke functie bij het pensioenloket. Na het eerste half jaar verlenging heb ik met de collega daarover gesproken. Ik heb toen gezegd: ‘ik voorzie eigenlijk twee dingen: één, het is heel ongewis wanneer die vacature opengesteld wordt, en ten tweede is het nog even de vraag of jij dan als 62-jarige op zo’n functie gaat landen. Want ik voorzie dat er straks een jonge Hbo’er komt, van een jaar of 35-40, en die de vinger opsteekt en die gaat echt op jouw stoel landen hoor op het moment dat de vacature officieel wordt. Want ja, ik denk dat de baas daar jou passeert. Maar ik ga ook niet akkoord dat jij tot je 67 e bij mij op de lijst blijft staan want dat kan ik niet naar het team toe

uitleggen.’ We hebben een senior poule. Die heb ik hartstikke hard nodig dus. ‘Je hebt een beroepsziekte, ik ga jou op 1% ziek zetten. En met die 1% ziek ga ik, na overleg met de Bedrijfsarts een arbeidsdeskundig onderzoek aanvragen. Je bent niet in staat om je formele functie uit te oefenen maar je kunt wel volledig werken.’

Daar heeft hij even de tijd voor nodig gehad. Hij moest er een paar dagen over nadenken. We hebben het er uitgebreid over gehad. Op 1% ziek zetten is echt een gevoelskwestie: ‘want dan word ik afgekeurd.’ ‘Nee, je wordt niet afgekeurd. Alleen de werkgever heeft de verplichting om met jou aan de slag te gaan en voor jou wat te regelen. En die moet jou een andere functie aan gaan bieden. Wat ik wil is dat je straks een preferente status verkrijgt. Want dan zijn ze verplicht om iemand voor te laten gaan. Ja, dan heb je bij geschiktheid voorrang in een sollicitatieprocedure.’ En dus heb ik hem op 1% ziek gezet, want dan kon hij het systeem in.

We zijn heel snel van 1% ziek naar de Bedrijfsarts gegaan en vervolgens door naar de Arbeidsdeskundige. Uiteindelijk heeft het zeker een jaar geduurd voordat we zo ver waren want het arbeidsdeskundige onderzoek, dat duurde zo lang. Het is uiteindelijk allemaal gelukt. Formatieplaatsen voor medewerkers van het pensioenloket zijn er nog steeds niet. Opnieuw nam hij zelf het initiatief om te solliciteren naar een vacature en riep hij tegelijkertijd de hulp in van het Landelijk MobiliteitsCentrum. Vervolgens is hij als preferente kandidaat geland op de functie

van casemanager PTSS binnen de organisatie. Daar deden 19 mensen aan mee waaronder 8 mensen met een preferente status. Ik vind hem daar zeker geschikt voor. Hij is iemand die luistert. Hij is rustig en kan goed de balans op maken. Wat is realistisch en wat kan de organisatie je bieden. Hij weet veel dus hij weet daar goed zijn weg in te vinden. Ja, daar is hij goed in. Dus na een periode van 2 jaar drukt hij niet meer op de sterkte van mijn team en kan er een vacature worden opengesteld.”

“Ik probeer hem juist dingen te laten doen die hij leuk vindt maar dan moet ik wel een goeie overdracht hebben”

“Ik wil vertellen over een casus die niet goed loopt. Die krijg je over de schutting geflikkerd van een ander team. Waarbij de juiste stappen totaal niet genomen zijn. Het is een jongen die heeft stagegelopen als wijkagent in een andere plaats, dat zou hij doen tot januari vorig jaar. Vervolgens moest hij solliciteren op zijn eigen functie en werd niet aangenomen. En eigenlijk zou hij daar blijven maar goed weet je, op het moment dat iets niet bevalt dan denkt de chef ook van ‘toedeledoki.’ Dus ergens in december kregen we te horen van: ‘nou hij staat op jullie sterkte, hij is voor jullie en TTW is voorbij. Succes ermee.’

Dus ja, dan gaan we er toch maar mee aan de gang. ‘Eh ja [NAAM], jij kent hem nog niet, de rest is al bekend met hem en dat was niet zo’n succes dus ga er met open blik in.’ Hij was eigenlijk hier al een beetje een outcast, laat ik het zo noemen. Dus hij lag niet heel lekker en ze waren heel blij dat ze hem konden lozen voor een jaar. Er waren een aantal dingen ook voorgevallen tussen leidinggevenden en hem waardoor hij ook naar mij toe kwam en niet naar iemand die hier al langer werkte. Er zijn in ieder geval dingen gezegd of gedaan en daardoor was er heel veel wantrouwen.

En ja, dan kom je weer terug... Nou ik snap wel dat het een teleurstelling is maar hij heeft zich meteen ziekgemeld. Dan moet je gaan kijken welke stappen er ondernomen zijn. Nou, er bleek eigenlijk gewoon niets op papier te staan. Dan blijkt diegene die in het verleden de gesprekken met hem gevoerd heeft net ziek te zijn. Uiteindelijk ga je dan maar het gesprek aan. Dan bel je op en dan zeg je: ‘nou we kennen mekaar niet maar ik ben jouw nieuwe OE en eh...wat is er aan de hand?’ En op zich ging dat prima hoor, het gesprek. Maar kijk, mijn beeld was dat hij er alles uit wilde halen uit deze organisatie terwijl hij eigenlijk al gewoon dacht: ik wil weg. Hij had aan de ene kant heel veel fysieke problemen. En de Bedrijfsarts heeft hem toen gewoon gezegd van ‘nou kom over 4 maanden, maar weer een keer terug’ Dan denk ik van ja, hoezo? Gaat hij bijna dood? Ja ik moest hem dus met rust laten, dus ik kon niks met die man. Dan laat de Bedrijfsarts hem heel lang thuis zitten terwijl ik eigenlijk denk het is een arbeidsconflict. Want dat was het in feite. Maar hij gooit het er dan ineens op dat hij heel veel fysieke klachten heeft en daardoor niet kan werken. Maar hij kan wel op vakantie naar daar en daar. Ja dan denk ik maar je kan geen uur werken? Ja dat voelt niet goed hoor.

Uiteindelijk kwam hij een week van tevoren voordat hij weer naar de Bedrijfsarts moest: ‘nou ik wil wel weer werken.’ Ik zeg: ‘nou is goed, wat wil je dan doen?’ Gesprekken over gevoerd. Hij was niet tevreden over hetgeen wat we hem aanboden. Gesprekken met iemand van de bond erbij. En toen hebben we wel effe met de HR-medewerker gezeten. Van oké, hebben we nu alle

stappen goed gedaan? Want uiteindelijk gaat het een conflict worden. Die schakeling is wel geweest. Want hij had allemaal opmerkingen gemaakt dat we dingen niet goed hadden gedaan en dat hij niet de juiste informatie had gekregen en niet goed begeleid was. Allemaal waar, maar welke stappen moeten wij juridisch nemen om toch op de juiste lijn verder te kunnen? Maar die schakeling gebeurt vooral vanuit het initiatief van ons uit. Dat deed ik dan samen met mijn collega OE, niet helemaal in mijn eentje. Maar er zal niet iemand anders vanuit de ondersteuning deze casus zien van: hé ik zie dit verzuim, wat is er aan de hand?

In principe hebben we wel de lijn dat als de Bedrijfsarts iets adviseert dat we dat ook volgen. En in dit geval hebben we dat ook gewoon gevolgd. Hebben we gewoon gezegd: 'we weten ook niet precies wat er aan de hand is met die man.' Hij was er ook niet echt open in. Alles werd opgenomen. Alle telefoongesprekken werden ook opgenomen. Dat wist ik in eerste instantie niet, daar kwam ik later achter. Maar er ging heel veel wantrouwen van hem uit omdat hij het gevoel dat hem heel veel onrecht aangedaan was. Later werd dat wantrouwen minder. Want op zich waren de gesprekken die ik op een gegeven moment met hem voerde wel oké. We hebben een plan van aanpak gemaakt. Nou hij ging het op de punten en komma nakijken. Klopte het formulier wel? Hier stond dan het standaardformulier van het UWV en we moesten dan helemaal het officiële UWV-formulier aan hem laten zien, want anders geloofde hij niet dat dit de standaard onderwerpen waren. Want hij vertrouwde ons niet.

We hadden uiteindelijk een plan van aanpak helemaal klaar en rond, en een paar dagen later kwam hij al van nou ik heb ontslag genomen want ik heb een andere baan. Daar was hij al een tijdje mee bezig. En hij gaf aan dat hij door de gesprekken die ik met hem gevoerd had eigenlijk wel inzag dat het beter was voor hem om iets anders te gaan zoeken.

We hebben nog wel een taartje gegeten en een bloemetje gegeven. Dat wel. Want wij houden wel de eer aan ons zelf. Uiteindelijk is het een prima oplossing voor eenieder. Want voor mij is het prima, voor hem is het ook prima want hij zit denk ik wel op z'n plek. De organisatie is er ook bij gebaat. We hebben weer een mannetje minder in het verzuim. Maar qua dossiervorming was het super slecht. Qua overdracht: super slecht. Bedrijfsarts: super slecht. Zijn eigen houding: ja, super slecht. Dus ja weet je, het vastleggen van functioneren, het vastleggen van verzuim, de overdracht van team naar team is gewoon heel slecht. Het andere basisteam had van het begin af aan boven op die casus moeten zitten en dat met ons communiceren. Dan had ik van tevoren gesprekken met hem kunnen voeren om te kijken wat er aan de hand was en hoe we hem weer aan het werk kunnen helpen. Want ik ben er niet voor om hem de organisatie uit te werken. Maar ik probeer hem juist dingen te laten doen die hij leuk vindt maar dan moet ik wel een goeie overdracht hebben."

7. Vergelijking perspectieven

In het proces van verzuim en re-integratie treden leidinggevendenden op namens de organisatie. Ze fungeren als schakel tussen de dagelijkse praktijk en het verzuimbeleid en worden in hun handelen beïnvloed door regels en procedures die uit dat beleid voortvloeien. Leidinggevendenden hebben hierbij een dubbele rol: de leidinggevende als leider van een hecht team (meer dan eens als 'een familie' omschreven) en de leidinggevende als vertegenwoordiger van de organisatie bij het verzuimvraagstuk. Voor OE's komt daar bij dat zij formeel geen leidinggevende zijn en in het functiehuis opgenomen zijn als onderdeel van het team.

Om een goed beeld te krijgen van het effect van het verzuimbeleid op de dagelijkse praktijk is het van belang om het verzuimproces vanuit de verschillende perspectieven te bekijken van, bij voorkeur alle, actoren rond verzuim. Waar een grondpatroon vanuit verschillende perspectieven herkend en bekrachtigd wordt leidt dit tot een scherpe conclusie over het effect van het verzuimbeleid. Daar waar ze verschillen roepen ze op tot een nadere discussie. Medewerkers in verzuim ervaren andere problemen dan de problemen die leidinggevendenden ervaren in hun verzuimbegeleiding. Deze kwesties zijn benoemd in het onderzoek 'Kracht van mensen' uit 2015. Waar leidinggevendenden een grondpatroon van medewerkers bevestigen voegen zij hier, in hun positie als vertaler van verzuimbeleid, vaak een oorzaak aan toe.

Om de verschillen en overeenkomsten tussen het onderzoek met medewerkers en het onderhavige onderzoek inzichtelijk te maken zijn we gekomen tot een vijftal centrale patronen die zijn gebaseerd op een overlap tussen beide onderzoeken. Onder de centrale patronen zal het perspectief van de medewerkers met langdurig verzuim vergeleken worden met het perspectief van de leidinggevendenden, waardoor de overeenkomsten en verschillen zichtbaar worden.

De centrale patronen zijn:

- Belang van dialoog/voorkomen van doorbroken patronen
- Willekeur in re-integratie
- Omgang met mentale kwesties
- In- en uitsluitingsprocessen
- Aandacht voor ontwikkeling

We eindigen het hoofdstuk met een overkoepelende conclusie op basis van de vergelijking van de grondpatronen.

1. Belang van dialoog/voorkomen van verbroken patronen

Uit alle verhalen blijkt het belang van wederkerigheid in communicatie over het arbeidsverzuim. Dat is in positieve zin het geval (een chef die ziet dat er iets niet goed gaat, een leidinggevende die de moeite neemt zich te verdiepen in PTSS en vandaaruit de dialoog beter aan kan gaan, een coach die iemand ondersteunt etc.). Het is ook in negatieve zin een kern in veel van de verhalen. Mensen voelen zich in de kou staan, hebben in hun ogen niet voldoende kansen gehad om te re-integreren, worden wantrouwend etc. Leidinggevenden lukt het hier niet om contact te maken met medewerkers.

Indirecte communicatie

M: Mensen geven aan niet rechtstreeks aangesproken te worden door collega's en leidinggevenden. Leidinggevenden spreken iemand niet meer rechtstreeks aan wanneer ze bijvoorbeeld kritiek hebben of wanneer arbeidsvoorwaardelijke maatregelen worden genomen..

L: *Leidinggevenden herkennen de cultuur van wegstijgen en elkaar niet aanspreken op de werkvloer. Professionaliteit is een bindende factor in het politiewerk. Als professionaliteit ter discussie staat kijkt de werkvloer vooral naar de leidinggevende om de betreffende medewerker aan te spreken op het functioneren.*

Sommige leidinggevenden erkennen dat er situaties zijn waarin ze terughoudend zijn met het aanspreken van medewerkers op hun functioneren. Feedback wordt dan vaak persoonlijk opgevat en is in sommige situaties aanleiding voor verzuim. Bij dergelijke gevallen is het balanceren om te voorkomen dat de vertrouwensband beschadigt ("als ik er te hard in ga dan ben ik hem kwijt.") maar bestaat ook de verleiding om een gesprek over functioneren uit de weg te gaan.

Het belang van de dialoog wordt door de leidinggevenden breed gedeeld. 'Warme zakelijkheid' is genoemd als stijlomschrijving van een open en eerlijk gesprek over verzuim en functioneren. Sleutelwoord is hierbij 'begrenzen.' Dergelijke gesprekken hebben zowel een preventieve als curatieve functie, vooral bij situaties dat re-integratie eigenlijk geen optie meer is.

In de wachtkamer

M: Voor medewerkers is het belangrijk om tijdig iemand te spreken over hun situatie, voor leidinggevenden blijkt de urgentie van een dergelijk gesprek minder groot. Het tempo van de re-integratie laat te wensen over.

L: *Leidinggevenden zijn het eens met het belang van een tijdig gesprek en doen hun best om dit in alle gevallen vorm te geven. Soms lukt dat niet en zoeken ze de oorzaak bij zichzelf ("gewoon vergeten, ik kan het niet mooier maken").*

Leidinggevendenden ervaren de wachtkamer zelf ook. Een antwoord van de ondersteuning op specialistische vragen omtrent arbeid en rechtspositie laten vaak lang op zich wachten. Dat gaat ten koste van het tempo van de re-integratie volgens de leidinggevendenden.

Belang van erkenning van vakmanschap

M: De aangeboden functie(s) worden als niet-passend ervaren en mensen voelen zich daardoor aan de kant gezet. De reactie is veelal wantrouwen en mensen aarzelen om met (nieuwe) leidinggevendenden een positieve relatie op te bouwen.

L: *Leidinggevendenden hebben wisselende opvattingen over dit perspectief van de medewerkers.*

Aan de ene kant is men het eens: het aanbod van ander werk via het LMC sluit niet altijd even goed aan bij de kwaliteiten van de medewerker. Sommige leidinggevendenden reageren hierop door vooral gebruik te maken van hun eigen netwerk om een gepaste functie te vinden, of maken hiervoor aanpassingen in hun eigen formatie. Zij kennen de capaciteiten van hun medewerkers immers het best. "Het is echt een kwestie van bellen, netwerken, iemand in de etalage plaatsen."

Maar leidinggevendenden plaatsen ook een kanttekening: met sommige medewerkers is in het verleden nooit 'het goede gesprek' gevoerd en is er niet structureel gesproken over functioneren. Hierdoor zijn er bij de medewerker te hoge verwachtingen van wat voor hem/haar passend werk is.

Leidinggevendenden herkennen het wantrouwen dat sommige medewerkers hebben in de organisatie en in de leidinggevende als vertegenwoordiger daarvan. Door reorganisaties zijn functies en taken veranderd, veelal systeem gedreven en met weinig oog voor de menselijke maat. Dit heeft ervoor gezorgd dat veel medewerkers teleurgesteld zijn geraakt in de organisatie. Om aansluiting te vinden dient men tot de kern te komen en daar zijn veel gesprekken voor nodig.

Het spiegelbeeld van dit grondpatroon zien we terug bij de leidinggevendenden: het ontbreekt ze aan erkenning voor het vakmanschap van personeelszorg en verzuimbegeleiding. Personeelszorg blijft te vaak het ondergeschoven kindje in alle taken van met name de OE's, dat 'tussen de soep en de aardappels' gedaan moet worden. Leidinggevendenden voelen zich bovendien voor een taak gesteld waar ze niet op voorbereid zijn. Dit speelt vooral bij de OE's.

2. Willekeur in re-integratie

Regelmatig blijkt uit de verhalen dat er met de betrokken politiemensen niet systematisch gesproken is over terugkeer naar werk, de verschillende stappen die daarin genomen zouden kunnen worden en het regelmatig evalueren van de voortgang van het gesprek. In een aantal gevallen wordt er soms wat geprobeerd wat daarna weer stopt. Het lijkt erop dat het proces van re-integratie zelf ziekmakend is in plaats van dat het bijdraagt aan de gezondheid van de betrokken collega.

Omgang met regels

M: Enerzijds worden regels strikt nageleefd, soms ten koste van de menselijke maat. We signaleren dat er een flink aantal regels zijn die – zeker als ze gehanteerd worden in een spanningsvolle situatie – mensen eerder belemmeren dan versterken om terug te keren naar werk (in welke vorm dan ook). Anderzijds worden regels (onder andere van Wet Verbetering Poortwachter) geheel terzijde geschoven, waardoor mensen het zelf uit moeten zoeken. Voor arbeidsverzuim leidt dit tot tijdelijke oplossingen, vaak in de vorm van werken in anderen eenheden of teams, maar komt er geen schot in de dialoog over een structurele plek binnen de politieorganisatie.

L: Leidinggevenden zijn het eens met het perspectief van de medewerkers. Zij komen geregeld verzuimtrajecten tegen die niet verlopen zijn volgens Wet Verbetering Poortwachter.

Verzuimdossiers zijn niet of maar matig gedocumenteerd, en sommige medewerkers zitten al jaren thuis op het moment dat ze bij de leidinggevenden in beeld komen.

Leidinggevenden geven aan dat een groot deel van de willekeur in de omgang met regels ontstaat doordat de regels bij veel leidinggevenden onbekend zijn. Daardoor handelt men in de praktijk naar eigen inzicht met willekeur tot gevolg. Men is van mening dat de organisatie een rol moet spelen in het bijspijkeren van hiaten in kennis op het gebied van personeelszorg. Een zekere basiskennis dient verplicht en met regelmaat ‘opgefrist’ te worden.

Leidinggevenden bevestigen het tijdelijke karakter van oplossingen voor arbeidsverzuim. Medewerkers worden op TTW-basis “rondgepompt” en “over de schutting gegooid” zonder dat er sprake is van een gedegen overdracht of gesprek over een structurele arbeidsplaats. De oorzaak legt men gedeeltelijk bij de strakke kaders van de organisatie. Gevoelsmatig ontbreekt het de meeste teams aan flexibiliteit; men spreekt over een “in beton gegoten” formatiehuis.

Bovendien geeft een aantal leidinggevenden aan dat de mogelijkheden per regio verschillen. Het gevoel heerst dat sommige HR-adviseurs de regels ruimer nemen dan anderen waardoor het voor het ene team makkelijker is om aanpassingen in de formatie te maken dan voor andere teams.

Willekeur in toegang tot zorg

M: De vertellers hebben niet alleen te maken met hun direct leidinggevende, maar ook met de ondersteunende afdelingen van de politie. De ervaringen daarover zijn verschillend. Veel vertellers zijn tevreden over hun contact met de Bedrijfsarts, die binnen heldere kaders opereert. BedrijfsMaatschappelijk Werk is soms moeilijk vanwege de geringe bezetting. En de wachtlijsten bij psychologische steun veroorzaken in een enkel geval dat de leidinggevende zelf op zoek gaat naar een geschikte psycholoog.

L: *Leidinggevenden zijn in tegenstelling tot de medewerkers niet altijd even tevreden met de Bedrijfsarts. Het belastbaarheidsadvies van de Bedrijfsarts is vaak moeilijk te vertalen in een Plan van Aanpak; te weinig uren om iets van betekenis te doen. In een aantal gevallen leidt het advies van de Bedrijfsarts tot een stilte van soms meerdere maanden. Het advies van de Bedrijfsarts is in sommige teams leidend, in andere teams blijft het bij een advies dat al dan niet overgenomen wordt.*

Leidinggevenden ervaren zelf ook een tekort aan bedrijfspsychologen. Dit tekort aan professionele hulp op het mentale vlak wordt als een groot gemis ervaren. Leidinggevenden zien laagdrempelige toegang tot psychologische hulp als cruciaal onderdeel in preventie van uitval door mentale problematiek. Sommige leidinggevenden hebben dit opgelost door zelf psychologische hulp voor hun team te organiseren, bijvoorbeeld door bedrijfsmaatschappelijke hulp of 'Mental Check-ups.' Ook hierin zit verschil tussen de omgang met regels; een paar teams zouden

dergelijke hulp graag organiseren maar kregen vanuit de sector te horen dat hier geen ruimte voor is.

Zelf uitzoeken

M: In een aantal gevallen wordt degene met arbeidsverzuim gevraagd om zelf een nieuwe plek te zoeken. Zij spreken daarop hun netwerk aan en komen dan meestal wel ergens terecht, al dan niet boventallig. Daarnaast leidt in sommige gevallen frequente wisseling in leidinggevenden tot weinig aandacht voor de mensen die wegens re-integratie uit zicht zijn.

L: *Voorbeelden van medewerkers die gevraagd worden om zelf een nieuwe plek te zoeken zijn niet naar boven gekomen in het onderzoek.*

Leidinggevenden erkennen dat een frequente wisseling van leidinggevenden een probleem is voor het vertrouwen van de medewerker in de organisatie. Leidinggevenden reageren daarop door eigenaarschap te benadrukken en mensen vast te houden. "Continuïteit is een cruciale factor in verzuim."

3. Omgang met mentale kwesties

Dit komt als centraal pijnpunt uit de onderzoeken naar voren. Lichamelijke klachten zijn duidelijk en hanteerbaar. Van de casussen waar lichamelijke klachten hoofdoorzaak waren zijn leidinggevendenden meestal tevreden met hoe het proces is verlopen. Dat is anders met mentale klachten. Daar waar het grondpatroon van de medewerkers PTSS betreft, worstelen leidinggevendenden in bredere zin met mentale problematiek. Ook burn-out klachten kunnen aanleiding zijn voor verzuim en bij het ontstaan van de eerste signalen is het niet altijd even duidelijk wat de oorzaak van de klachten is.

Onbekendheid met PTSS

M: Het tijdig onderkennen van PTSS is van groot belang, zo blijkt uit de verhalen. Daar waar de signalen tijdig werden opgevangen kon ook adequaat actie worden ondernomen. Dat vraagt zowel van de politieagent zelf als van diens leidinggevende kennis van en actieve omgang met het verschijnsel PTSS. In een aantal verhalen komt naar voren dat degene die het betreft zelf de PTSS niet als zodanig kan benoemen en zich steeds meer terugtrekt. Wanneer ook van de kant van leidinggevende geen actie wordt ondernomen ontstaat een negatieve spiraal: verder terugtrekken, meer onbegrip, verder terugtrekken etc. In een enkel geval leidt gebrek aan kennis over PTSS bij collega's en leidinggevende tot pijnlijk situaties omdat de leidinggevende ondanks alle goede bedoelingen eerder bijdraagt aan de versterking van PTSS dan aan het verhelpen ervan.

L: Leidinggevendenden zijn het eens met het belang van tijdig signaleren van PTSS, maar hebben hier in de praktijk moeite mee. Met name de OE's voelen zich onvoldoende uitgerust en ondersteund om hier op een goede manier mee om te gaan. Een goede voorbereiding op de personeelszorg rol vergt ook kennis van mentale problematiek, waaronder burn-out en PTSS. Ook de factor tijd is cruciaal. Personeelszorg staat altijd op gespannen voet met de operatie en door het ontbreken van officieel toegekende personeelszorg tijd is het voor de OE's vaak lastig om alle medewerkers in beeld te houden.

Leidinggevendenden zien laagdrempelige toegang tot zorg (o.a. bedrijfspsycholoog) als een belangrijke pilaar in het proces van mentale weerbaarheid en duurzame inzetbaarheid van medewerkers. Beschikbaarheid is een probleem maar ook naamsbekendheid; wederom zijn met name de OE's nauwelijks op de hoogte van de mogelijkheden die de organisatie een medewerker met mentale problematiek te bieden heeft.

Op de diagnose PTSS wordt soms ambigu gereageerd: het kan leiden tot begrip maar ook tot twijfel over de legitimiteit van de diagnose.

De dialoog over PTSS is sinds het onderzoek van kracht van mensen duidelijker op de agenda komen te staan. Zowel centraal als decentraal. In sommige teams krijgen ervaringsdeskundigen een podium en wordt de dialoog over PTSS in het team gevoerd.

Aandacht voor steunend netwerk

M: De vertellers die te kampen hebben met PTSS onder- vinden vooral steun vanuit hun eigen netwerk (partner, kinderen). Op die mensen wordt een groot beroep gedaan en zij vervullen niet zelden een belangrijke rol in het proces van re-integratie. De organisatie besteedt hier nauwelijks tot geen aandacht aan, terwijl sommigen aangeven dat zij hier blij mee zouden zijn.

L: *Ondersteuning van partners zelf gebeurt nog weinig. In een enkel individueel geval wel: door een aantal leidinggevenden wordt het belang van nabijheid en het thuisfront genoemd in het tijdig herkennen van signalen van mentale problematiek, PTSS in het bijzonder. Sommige leidinggevenden bezoeken medewerkers die lang(er) verzuimen ook thuis, wat vaak verheldering geeft van de problematiek die er speelt. In een team is op een familiedag aandacht aan PTSS besteed. Het belang van de rol van het thuisfront in het proces van tijdig onderkennen en steun bij re-integratie werd benadrukt en kreeg hierdoor erkenning: "thuis zien ze veel meer." Deze aandacht ontstaat dus door individuele en/of lokale initiatieven. De aanwezigheid van het partner-programma lijkt nog niet algemeen bekend te zijn.*

4. In- en uitsluitingsprocessen

Politiewerk is teamwerk, waarbij mensen samenwerken op basis van vertrouwen. De bijbehorende groepsprocessen lijken ruimte te bieden aan mensen die 'aan het plaatje' voldoen, maar minder aan mensen die wat afwijkend van het gemiddelde zijn (zie ook Van Poeijer, 2011).

Omgang met verscheidenheid

M: In de pilot herkenden we dit patroon, enerzijds van de kant van een aantal van onze vertellers, die zich niet goed begrepen en soms zelfs veroordeeld voelden door collega's en leidinggevende. Anderzijds blijken collega's niet altijd meer met iemand met klachten in de auto te willen, zonder dit expliciet uit te spreken. Daardoor voelen mensen zich verder buitengesloten en nog minder begrepen.

L: *Leidinggevenden zijn het eens met het grondpatroon van de medewerkers. In algemene zin herkent men zich in de in- en uitsluitingsprocessen als een hardnekkig cultureel fenomeen binnen de politieorganisatie. Leidinggevenden spreken soms als ervaringsdeskundige en hebben in hun carrière ook te maken gehad met uitsluiting. In andere gevallen dragen ze er zelf ook actief aan bij door medewerkers door te schuiven naar andere teams: "want dan zijn we er van af." Tegenhanger daarvan is een team waarin pestgedrag niet getolereerd werd. "Wie gepest wordt gaat als laatste weg."*

Sommige leidinggevenden nemen het draagvlak van de medewerker expliciet mee in de overweging of iemand wel of niet in het team moet re-integreren. Aan de andere kant zien we teams die juist op zoek zijn naar verscheidenheid door in het sollicitatieproces bewust op zoek te zijn naar een goede mix van denkers en doeners. Verscheidenheid is hier het uitgangspunt. Deze teams hebben daarnaast oog voor bijzondere kwaliteiten van medewerkers en geven dit een podium.

5. Aandacht voor ontwikkeling

Voor medewerkers is het van belang dat er een goede match is tussen functie en vaardigheden en dat er systematisch gesproken wordt over hun ontwikkeling. Leidinggevenden zien aandacht voor ontwikkeling van medewerkers als hét middel om aan de voorkant van verzuim te komen. Bij elk team dat we gesproken hebben bestaat de wens om een transitie te maken van curatief naar preventief. Voor een aantal teams geldt dat men het verzuim in beeld heeft, een systematische aanpak daarvan werpt vaak ook vruchten af. Als volgende stap in deze teams is men bezig met het goed matchen van mensen en taken, mensen aanspreken op hun verantwoordelijkheid en in hun kracht zetten en het gesprek over ontwikkeling aangaan. Andere teams zijn zover nog niet, maar daar speelt de vraag naar ontwikkeling inmiddels wel.

Aandacht voor ontwikkeling

M: Arbeidsverzuim ontstaat op verschillende manieren. In de pilot blijkt dat de mogelijkheden tot ontwikkeling in het werk voor mensen een belangrijke rol spelen. Dit is soms het geval wanneer mensen meer mogelijkheden hebben dan hun functie hen biedt, waardoor de frustratie hierover bijdraagt aan het ontstaan van het arbeidsverzuim. Maar ook bij de re-integratie blijkt het heilzaam wanneer ontwikkeling in het werk een aandachtspunt blijft, ook wanneer iemand met weinig mogelijkheden toch de kans krijgt een bevredigende plek te vinden. Deze ontwikkeling wordt door een aantal

gesprekspartners zelf gezocht door het volgen van opleidingen, maar niet iedereen ziet kans daartoe het initiatief te nemen. In het laatste geval blijft de organisatie in een passieve rol, waardoor er geen positieve lijn in gang gezet wordt.

L: Leidinggevenden zijn het eens met het belang van structureel in gesprek gaan met medewerkers over hun ontwikkeling. Ze erkennen dat deze gesprekken nog te weinig plaatsvinden. Men geeft verschillende oorzaken aan: te weinig tijd, geen uitleg over het 'waarom' en het 'hoe' van de R&O-cyclus, een gebruiks-onvriendelijke en tijdrovende systematiek in Youforce.

Leidinggevenden geven ook een ander perspectief: niet elke medewerker zit te wachten op een dergelijk gesprek. R&O gesprekken worden door sommige medewerkers ervaren als "horen wat je van me vindt" en niet elke medewerker heeft behoefte aan ontwikkeling van het vakmanschap.

Leidinggevenden hebben soms te maken met medewerkers die gemotiveerd zijn om in eigen tijd, of als onderdeel van hun re-integratie, een studie te volgen om zo hun kansen binnen de organisatie te vergroten. Een behaalde studie betekent echter nog niet een bevordering, men zal nog steeds moeten solliciteren. In dergelijke gevallen is verwachtingsmanagement van de kant van de leidinggevenden belangrijk om teleurstelling van de medewerker te voorkomen.

Sommige teams organiseren een schouw om alle medewerkers goed in kaart te brengen. "Dan gaat het over R&O, professionaliteit en functioneren."

Concluderend

Hoewel het perspectief van de medewerkers dateert uit 2015 herkennen leidinggevenden in het huidige onderzoek veel van de patronen die toen genoemd zijn. Er is hoofdzakelijk sprake van overeenstemming tussen beide perspectieven, waarbij elementen die door de medewerkers aan het licht gebracht zijn met behulp van de onderzoeksresultaten van leidinggevenden vaak nader geduid kunnen worden. De vergelijking tussen beide onderzoeken levert in het kort de volgende inzichten op:

- Het onderstreept het belang van een leidinggevende die affiniteit heeft met personeelszorg, goed is voorbereid op dit stuk vakmanschap en hier prioriteit aan geeft. Dat vergt een gedegen opleiding, bij-/ en nascholing, en formele waardering voor de tijd die daarmee gemoeid gaat.
- Structurele gesprekken over ontwikkeling in de praktijk worden nauwelijks gevoerd. Leidinggevenden geven hier verschillende redenen voor: het ontbreken van een implementatiefase (geen duidelijke 'Waarom? Hoe? Wat?'), te weinig tijd, een complex en tijdrovend R&O systeem in Youforce.
- Doordat de ondersteuning op afstand adviseert gaat er een zeker tempo in de re-integratie verloren. Het risico bestaat dat medewerkers 'van het scherm vallen' door de wachtkamer die hiermee ontstaat.

- Duurzame herplaatsing bij re-integratie wordt belemmerd door slordige omgang met de regels van Wet Poortwachter, de cultuur van het 'rondpompen' van mensen en door gebrek aan flexibiliteit in de formatie beperkt.
- Laagdrempelige toegang tot bedrijfsmaatschappelijke- of psychische hulp is nog onvoldoende gerealiseerd binnen de politie.
- De aanwezigheid van in- en uitsluitingsmechanismen binnen de Nationale Politie wordt ook door leidinggevenden erkend. Veel leidinggevenden geven aan hun eigen optreden als essentieel te beschouwen voor het uitdragen van een inclusief personeelsbeleid en het creëren van een veilige werkomgeving.
- Bij langdurig verzuim vanwege (complexe) mentale problematiek is het behulpzaam om ook gesprekken bij de medewerker thuis te voeren en het steunend netwerk van de medewerker te betrekken.
- Waar beide perspectieven uiteenlopen is op het punt van waardering van de rol van de Bedrijfsarts. Medewerkers zijn overwegend positief over hun contact met de bedrijfsarts en over diens adviezen. Voor leidinggevenden staan adviezen soms haaks op de gedragsmatige benadering die het vertrekpunt vormt voor de dialoog over arbeidsverzuim en is in sommige gevallen volgens hen zelfs herstel belemmerend.

8. Aanbevelingen

Goede personeelszorg en aanpak van verzuim staat of valt met het versterken van de dialoog tussen medewerker en leidinggevende, zo blijkt keer op keer. De aanbevelingen in dit hoofdstuk bevatten aanknopingspunten om deze algemene conclusie ook daadwerkelijk in praktijk te brengen, voortbordurend op de sterke punten die we in die praktijk zijn tegen gekomen. De kern van de zaak daarbij is het politievak en de ontwikkeling van medewerkers en leidinggevenden in dat vak. Het politiewerk is een sterk integrerend fenomeen bij de politie, de basis van onderling vertrouwen en communicatie. In de huidige personeelszorg en de aanpak van verzuim lijkt deze basis te ontbreken: R&O-gesprekken en aandacht voor ontwikkelingen van de kwaliteiten van medewerkers zijn in de meeste onderzochte teams (nog) niet aan de orde. Waar dat wel het geval is, ontstaat er een gespreksbasis in de visie op het vak en rust om die visie daadwerkelijk uit te bouwen.

Er blijkt op veel fronten een wereld te winnen in de aanpak van verzuim, zowel op nationaal niveau als dat van eenheden en teams. We gaan in op de volgende zaken:

1. De dialoog: wat zijn daarvan noodzakelijke elementen?
2. De verzuimprocedure: helderheid creëren
3. Aan de voorkant komen: preventie

4. Randvoorwaarden voor rol leidinggevenden
5. Nieuwe verhouding tussen systeem en leefwereld

1. De dialoog

Organiseer eigenaarschap. Succesvol zijn die trajecten met een duidelijke eigenaar, een leidinggevende die tijd heeft om gezamenlijk naar een oplossing te zoeken en die ook mede-eigenaar is en betrokken blijft: 'Adopteer de mens achter het dossier', zo noemde een gesprekspartner dit.

- Maak in het MT een duidelijke verdeling van de verschillende taken over de leidinggevenden: maak duidelijk wie verantwoordelijk is en zorg dat degene die verantwoordelijkheid ook kan uitvoeren
- Organiseer regulier overleg over de voortgang van het verzuim- en het ontwikkelproces in het team.
- Zorg voor continuïteit in de begeleiding: als een leidinggevende vertrekt organiseer dan een warme overdracht middels een driegesprek.

Organiseer vakmanschap in verzuimaanpak. De verzuimproblematiek is complex en kent diverse terreinen.

- Aan verzuim zit een sterk 'technische' kant, zoals het correct handelen naar de eisen van de wet poortwachter.

- Re-integratie vraagt om weer andere competenties, zoals het duurzaam matchen van mensen en functies.
- Verzuimbegeleiding heeft een zorgende kant en vraagt soms om aandacht voor functioneren. Expliciteer wie welke gesprekken voert.
- Structurele aandacht voor ontwikkeling maakt aandacht voor kwaliteiten van de medewerker en versterking van het politievak mogelijk.

Aandacht voor mentale klachten:

- Zorg voor scholing van leidinggevende over deze problematiek,
- Zorg voor laagdrempelige toegang tot mental check-ups, tot een bedrijfspsycholoog etc. voor alle teams.
- Zoek samenwerking met het thuisfront, bij het zoeken van oplossingen van problemen, maar ook voor signalering van ernstig psychische klachten
- Bij ernstige klachten: maak snelle verwijzing naar de tweede lijn mogelijk

2. Dialoog in de verzuimprocedure

Organiseer een duidelijke procedure

Belangrijk is dat er geen onduidelijkheid zit in de procedure. De precieze procedure wordt per team vastgesteld. Wel zijn er een paar cruciale spelregels die voor alle teams gelden. De belangrijkste zijn:

- Na iedere melding zo snel mogelijk contact opnemen.
- De eigenaar moet ook het dossier bijhouden: daar moet ook op worden gehandhaafd. Geen dossier betekent dat er geen overdracht kan plaats vinden en een van de redenen waarom mensen in de organisatie kunnen verdwalen.
- Maak voor de teamleden duidelijk wat de rolverdeling is tussen de Teamchef(s) en de OE's gedurende het hele verzuimtraject.

Organiseer een duidelijke taakverdeling

De afzonderlijke teams moeten inventariseren wat er aan kennis en competenties nodig is met het oog op de problematiek van het team. Er moet bovendien gekeken worden wie in het MT voor welke taken het meest geschikt is. Wat we zien is dat sommige OE's en Teamchefs de verschillende taken die bij personeelszorg, preventie en verzuim horen goed weten te combineren, geheel in lijn met het eigen regiemodel.

Maar voor veel OE's en Teamchefs is die combinatie juist een last. Sommige teams kiezen als oplossing om de verschillende taken die nodig zijn voor goed verzuimbeleid toe te wijzen aan specifieke medewerkers. Niet iedereen heeft evenveel affiniteit met personeelszorg en niet iedereen hoeft tot in detail de Wet Verbetering Poortwachter te kennen. hoeft immers bekend te zijn met de ins en outs van de wet poortwachter. Aan de teams de keuze voor het toebedelen van deze specifieke taken aan eigen medewerkers of het inhuren van specialisten.

3. Dialoog over kwaliteiten en ontwikkeling

In gesprekken is als doel veelvuldig 'aan de voorkant komen' genoemd. Aandacht hebben voor preventie, investeren in R&O-cyclus. Dat kan ook met gerichte aandacht, prioriteit geven aan verzuim en dus investeren.

- Preventie vraagt om een aanpak waarbij de aandacht uitgaat naar inzetbaarheid van kwaliteiten, vakmanschap en ontwikkeling.
- Verzuim moet echt als prioriteit van het team benoemd worden en een vast onderdeel van het overleg tussen leidinggevenden worden, gedragen door de sectorleiding.
- Dat vraagt om ten minste maandelijks overleg tussen alle betrokkenen in het MT.
- Zorg dat het gras groen blijft: organiseer jaarlijks een bijzondere actie, een aanvullende cursus of volgende structurele stap in de aanpak van het verzuim in het team.

4. Randvoorwaarden voor de dialoog

Algemeen gesteld: stem het eigen regie-model af op de dagelijkse praktijk. Dat betreft:

- Herziening van de taakverdeling tussen de lijn en ondersteuning
- Herijking van het gedragsmodel bij langdurig verzuim

Tijd en ruimte: formaliseer de rol van de OE's

- Organiseer tijd en ruimte om structureel aan de slag te kunnen gaan met personeelszorg, dat wil zeggen voor R&O-gesprekken, voor verzuim en verzuimbegeleiding en voor de administratieve afhandeling daarvan.
- De span of control van OE's moet een maximum kennen, bijv. 20 of 25 medewerkers
- Dit alles vraagt om een structurele investering in mensen en middelen: erken dus de rol van de OE's in de personeelszorg en formaliseer deze rol in het functiehuis.

Organiseer een specifiek scholingsprogramma voor verzuimbegeleiding. Een van de respondenten noemde dit een Vliegwielt introductieprogramma (VIP). Het programma moet een combinatie zijn van:

- Informatie en praktische zaken (over het verzuimsysteem, over VerzuimXpert en het bijhouden van dossiers)
- Gesprekstechniek over gesprekken voeren, het soort van rollen die de leidinggevende op het terrein van verzuim hebben, over groepsdynamiek etc.
- Theorie en praktijk: over verzuim, gevolgen en oorzaken, hoe kom je aan de voorkant, etc.
- Werk de bestaande wachtlijsten voor opleidingen met voorrang weg
- Organiseer bij- en nascholing.
- Denk na over andere middelen om kennis te delen, bijvoorbeeld middels een online-platform verzuim van OE's voor OE's.

Start P-zorg voor leidinggevenden

- Bezie de rol van sectorhoofden op dit punt, met name voor Teamchefs die nu personeelszorg ontberen. Start ook met hen R&O-gesprekken en bespreek eventuele mentale kwesties waarmee zij geconfronteerd worden.

- Organiseer intervisie tussen Teamchefs in alle eenheden, waar zij op een veilige wijze over hun werk en functioneren kunnen spreken
- Ontwikkel een MD-programma, waarin OE's een duidelijke plaats hebben.

Inzet specialisten

Belangrijk is dat leidinggevende die belast zijn met verzuim basiskennis hebben over de procedure, aangevuld door specialisten. Specifieke inzet van verschillende specialisten uit de ondersteuning moet nader bekeken worden.

- Specialisten opereren in nabijheid van het team en zijn op de hoogte van de concrete verzuimproblematiek in het team.
- HRM'ers zijn proactief betrokken bij complexe dossiers en ondersteunen leidinggevend. Daarbij reageren zij niet alleen op vragen van leidinggevend, maar overleggen met leidinggevend en betrokken Arbeidsdeskundigen over hun wenselijke inzet.
- De focus van de rol van de OE ligt op preventie en kortdurend verzuim. Bij complexe verzuimbegeleiding en re-integratie kunnen zij een beroep doen op specialisten die kennis van de problematiek in het team kunnen combineren met hun specialistische expertise.

Organiseer ruimte voor herstel

Zorg voor zinvolle re-integratieplekken in het team die **niet** meegeteld worden in berekening van de inzetbaarheid.

- Geef ieder team ruimte voor specifieke re-integratieplekken waar medewerkers zonder druk aan herstel kunnen werken en verbonden blijven met het team. Het gaat om twee soorten plekken: tijdelijke re-integratieplekken maar ook werkzaamheden voor medewerkers die langdurig zijn uitgevallen.

Evalueer de systemen voor R&O en verzuimregistratie

Systemen dienen ter ondersteuning te zijn van het primair proces en niet een werkwijze af te dwingen. Gezien de geluiden van de werkvloer over complexiteit en het gebrek aan gebruiksvriendelijkheid adviseren we het volgende:

- Zorg voor een cyclisch evaluatieproces voor verbeteringen aan deze ondersteunende ICT-systemen en betrek de OE's en de Teamchefs bij dit evaluatieproces.
- Bij inzet van ICT systemen als VerzuimXpert gaat opleiding voor autorisatie.

5. Bruggen tussen systeem en leefwereld: diversiteit tussen teams als uitgangspunt

De botsing tussen de leef- en werkwereld van de teams en de 'Haagse' wereld is veelvuldig ter sprake gekomen. Een brug tussen beide werelden blijkt niet altijd eenvoudig te leggen en vraagt om een andere aanpak van en visie op het organisatie-model van de politie. Het is zaak om te zoeken naar systemen die de werkwereld in de teams ondersteunen.

Het zwaartepunt moet liggen bij wat de teams nodig hebben om het politievak goed uit te kunnen oefenen, langdurig verzuim tegen te gaan en daadwerkelijk te investeren in preventie en het aan de voorkant komen van verzuim. Maatwerk is daarbij noodzakelijk. Terug naar de bedoeling van de politieorganisatie dus.

- Sectorhoofden en eenheidsleiding zijn zichtbaar in de aanpak van verzuim en personeelszorg.
- Inhoudelijk verantwoord worden in plaats van verdedigen op basis van kengetallen. Het bouwen van bruggen tussen systeem en leefwereld start met de problematiek van de teams.
- Het mandaat van de Teamchefs vraagt om ruimere kaders, bijvoorbeeld rond capaciteitsplanning, ontwikkeling en opleidingen voor medewerkers en inhuur specialisten

- Creëer in dialoog met de teams een dynamische methodiek om operationele sterktes te berekenen. Daarmee blijft sterkte afgestemd op de lokale situatie.
- Een andere brug betreft het vakmanschap als grond voor rekrutering, ook voor leidinggevende functies. Het gevaar van 'HBO-isering' is dat praktijkkennis- en ervaring niet doordringt tot het hogere echelon. Veel leidinggevendenden zijn gestart vanuit het blauw en verder doorgegroeid. Dat perspectief is belangrijk maar dreigt door de eis van een HBO-diploma geblokkeerd te worden.

Tot slot: Dit onderzoek is een vervolg op het onderzoek onder medewerkers waarin veel kritiek werd geleverd op leidinggevendenden. Een deel van deze kritiek geven leidinggevendenden door aan de ondersteunende dienst. Voor een compleet en gedragen beeld van de aanpak van verzuim en personeelszorg is het perspectief van de ondersteuners essentieel.

Bronnen

- Beukema, L., (2013), Human Resource Maatwerk, Groningen: Hanzehogeschool
- Beukema, L. (2014), Kracht van mensen. Verslag van een zoektocht naar perspectieven voor de aanpak van langdurig verzuim bij de politie, Groningen: Hanzehogeschool
- Falke & Verbaan (2018), Evaluatie systematiek Beleidskader Inzetbaarheid en Re-integratie en Handboek Inzetbaarheid en Re-integratie Nationale Politie
- Giddens, A. (1984), Constitution of Society, University of California Press
- Goossen, T. (2018), Leiderschap in ontwikkeling, Groningen: Noordhoff
- Habermas, J. (1981), Theorie des Kommunikativen Handelns, Suhrkamp Verlag AG
- Hart, W. (2012), Verdraaide organisaties, Amsterdam: Boom
- Huis, J., I. Houtman & V. Kallen (2014), Langdurig verzuim bij de Nederlandse politie, Hoofddorp: TNO
- Houtman I, J. Huis & V. Kallen (2018), Opvolging activiteiten gericht op verzuimreductie bij politie, Leiden: TNO
- Martin, J. (2004, march). Organizational Culture. Research Paper Series, 1847, 1-15.
- Nationale politie, Plan van aanpak verzuim politie, april 2018
- Weick, C. (1995), Sensemaking in organizations, New York: Sage

Bijlage 1

Methodische verantwoording

Uitgangspunten

Uitgangspunt van dit onderzoek was dat we zicht wilden krijgen op de betekenis die leidinggevenden bij de Nationale Politie geven aan hun aanpak van verzuim. Daarbij hebben we gebruik gemaakt van de methodiek van Handelingsonderzoek (Coenen 2012). In handelingsonderzoek staat, zoals de naam al zegt, het handelen van mensen centraal. Juist in het handelen komt naar voren hoe de organisatie dagelijks reilt en zeilt. Toegepast op dit onderzoek ging het er om in kaart te brengen hoe de gesprekspartners omgaan met verzuim, waar zij trots op zijn en waar zij hindernissen tegenkwamen. Door het bestuderen van dat handelen en de betekenis ervan voor individu en organisatie is concreet zicht ontstaan op aanknopingspunten voor verbetering van de aanpak van verzuim.

Die aanknopingspunten liggen in de 'grondpatronen' in de interactie tussen individuen en de organisatie. Met een grondpatroon wordt bedoeld op de manier waarop mensen in hun dagelijks handelen in interactie met anderen de organisatie vormgeven. Mensen zijn uniek en leveren op eigen wijze hun bijdrage aan het reilen en zeilen in de organisatie. Tegelijkertijd heeft de organisatie bepaalde kaders, routines, verhouding-

en, et cetera, die dat individueel handelen mede sturen. Dat impliceert wederkerigheid in de relatie tussen individu en organisatie, wat wil zeggen dat in elk individueel verhaal ook (een deel van) het verhaal van de organisatie is te vinden en dat de organisatie dus het nodige kan leren van (de som van) de individuele verhalen.



We hebben bij de verzameling van gegevens het individu als startpunt gekozen en hanteerden daarbij een narratieve benadering. We hebben de gesprekspartners om casuïstiek gevraagd van zowel een positieve als een negatieve casus in hun praktijk, waarbij de individuele loopbaan een kader vormde om de betekenis die zij aan de casussen gaven te kunnen plaatsen.

Vanuit het individuele verhaal keken we naar het team: door de verhalen van de drie respondenten uit een team naast elkaar te leggen ontstond beter zicht op de aanpak van verzuim in dat team. Door vervolgens een overzicht te

maken van de afzonderlijke casussen en deze te thematiseren, is onderzocht welke elementen het individuele en het team-niveau overstijgen en organisatie breed van belang zijn.

Tot slot is de betekenisgeving van leidinggevend en vergeleken met de resultaten uit het eerdere onderzoek uit 2015, 'Kracht van mensen', waarin de ervaringen van medewerkers die langdurig verzuimen centraal stonden.

Deze overview en de daaropvolgende vergelijking maken het mogelijk om aanbevelingen te doen voor een verzuimaanpak, die aansluit bij de dagelijkse leefwereld van medewerkers en leidinggevend van de Nationale Politie.

Gesprekspartners

Uit elke eenheid is een team geselecteerd, waarvan we de Teamchef en twee Operationeel Experts hebben gesproken. Daarmee is een landelijke spreiding gerealiseerd. Het lukte niet in alle teams om twee OE's vrij te maken voor het onderzoek. In totaal hebben we 34 leidinggevend gesproken, waarvan 12 Teamchefs en 22 OE's. We hebben gezocht naar leidinggevend die:

- Ervaring hebben met de begeleiding van langdurig verzuim,
- Bereid zijn op open wijze te participeren in het onderzoek en Kunnen reflecteren op eigen handelen in interactie met medewerkers.

De verdeling over de verschillende politietaken is als volgt:

- 5 basisteams
- 1 rechercheteam
- 5 teams met taken in de 'tweede lijn' (AVIM, meldkamer, informatievoorziening, landelijke eenheid)
- 1 team uit een PDC

Daarnaast zijn de teams geselecteerd op een spreiding in de hoogte van verzuim zodat zowel gemiddelden als uitersten vertegenwoordigd zijn in het onderzoek. Van een team waar het verzuim is afgenomen van 15 naar 5% tot en met een team waar het verzuim > 20% is. Overigens bleek dit criterium relatief: in sommige teams is langdurig verzuim hoog maar verklaarbaar en is het kortdurend verzuim juist verwaarloosbaar en de aanpak van verzuim effectief.

De gesprekspartners zijn uitgenodigd voor een startbijeenkomst, waarin de bedoeling en opzet van het onderzoek is voorgelegd en besproken. De bereidheid om mee te werken bleek in deze bijeenkomst en ook in de verschillende bijeenkomsten per team groot.

In de loop van het onderzoek werd duidelijk dat Verzuim-Expert een punt van zorg bij veel leidinggevend is. Om de achtergronden van dit systeem beter te kunnen plaatsen hebben we gesproken met een 'product owner' VX van de NP.

Gedurende de loop van het onderzoek hebben we voortgang en tussentijdse resultaten besproken met mensen van het Programma Verzuim en Bijzondere Zorg van de Nationale Politie. In deze gesprekken hebben we steeds de vraag voorgelegd naar herkenbaarheid en volledigheid van de gegevens, waarbij ook ontwikkelingen rond verzuimbeleid op nationaal niveau werden betrokken.

Verzameling en analyseren van gegevens

Per persoon is een gesprek gevoerd, waarbij naast de onderzoekers ook een 'kartrekker' aanwezig was. Deze kartrekkers hebben binnen de Nationale Politie verzuim voor hun eenheid als aandachtspunt en zijn dus goed op de hoogte van de problematiek zoals die intern speelt. De kartrekkers waren afkomstig van een andere eenheid dan die waar ze zelf verantwoordelijk voor zijn. Hun rol was doorvragen op punten die zij voor de organisatie van belang vonden en voor de onderzoekers waar nodig verduidelijking geven van achtergronden van het gesprek.

Het gesprek was onderverdeeld in drie delen:

- Loopbaan leidinggevende en huidige werkzaamheden als leidinggevende binnen het team

- Casus waar men met trots op terugkijkt
- Casus waar het nog wel beter kan

Het gesprek was open van karakter, dat wil zeggen dat de gesprekspartner veel ruimte kreeg om zijn of haar verhaal te vertellen. Bijgevoegde topiclijst vormde de leidraad voor de onderzoekers bij dit gesprek (zie bijlage 2), deze is gehanteerd als steunpunt voor de onderzoekers om vergelijkbare onderwerpen in elk gesprek aan de orde te hebben.

De gesprekken zijn met goedkeuring van de gesprekspartner opgenomen en getranscribeerd. De analyse vond plaats via de methode van Boeije (2016), waarbij via open, axiaal en selectief coderen de tekst gestructureerd werd. De verhalen die daaruit volgden waren enerzijds een weergave van de loopbaan van de gesprekspartner en van de betekenis die leidinggeven voor hem of haar heeft. Vervolgens volgde de casuïstiek, zoals die door de gesprekspartner is verteld. De analyse werd afgesloten met een aantal thema's die voor de betreffende persoon centraal staan in haar of zijn aanpak van verzuim.

Privacy was in dit onderzoek cruciaal, zowel voor de gesprekspartner zelf als -waar de casussen aan de orde kwamen- ook voor de medewerker die in deze casus een rol speelde. De analyse werd daarom voorgelegd aan de respondenten. Vragen die dan naar voren kwamen zijn: Hebben we de goede analyse? Zijn we belangrijke zaken vergeten? Is de anonim-

iteit op deze manier goed gewaarborgd? Zo nodig werden aanvullende vragen gesteld. Deze terugkoppeling vond per mail of – in een enkele keer- telefonisch plaats. De verhalen in de rapportage zijn met goedvinden van de verteller opgenomen.

Vervolgens hebben we de grondpatronen van de individuele verhalen op een rijtje gezet en in een groepsgesprek met de deelnemers per team besproken. We betrokken op deze manier de gesprekspartners bij de analyse van onze gegevens. Daarmee kregen we beter zicht op de werkzame factoren op het niveau van het team bij de aanpak van verzuim: wat helpt en hindert niet alleen de individuele gesprekspartner, maar het team als geheel? Ook van deze gesprekken hebben we verslagen gemaakt met samenvattende grondpatronen per team. Deze verslagen zijn voorgelegd aan de gesprekspartners met opnieuw de vraag naar volledigheid en adequaatheid.

De volgende stap was het maken van een overzicht via cross case-vergelijking: vanuit de overeenkomsten en verschillen tussen de afzonderlijke teams zijn we gekomen tot algemene thema's, die de basis kunnen vormen voor de beantwoording van de onderzoeksvragen. De op deze manier gevonden grondpatronen zijn tot slot vergeleken met die van de medewerkers, zoals die uit 'De kracht van mensen' naar voren zijn gekomen.

Vergelijking en representativiteit

Het streven in dit onderzoek is niet kwantitatieve representativiteit. Het doel is om het gesprek over de aanpak van verzuim binnen de Nationale Politie beter aan te laten sluiten op de dagelijkse leefwereld en om leidinggevenden met de opbrengst van het onderzoek meer bewust te maken van de grondpatronen en van de manier waarop zij hun rol als leidinggevende op het terrein van verzuim invullen. De nadruk ligt dan ook op de betekenis van de aanpak van verzuim voor de gesprekspartners, waarvoor kwalitatieve dataverzameling het meest geëigend is.

Bij een meervoudige casestudie als deze ontstaat op een gegeven moment een verzadigingspunt, waardoor er geen nieuwe informatie wordt verkregen. Winsemius e.a. (WRR 2012, p.47) citeren in dit verband Strauss en Corbin (1998, p.293), die het verzadigingspunt als volgt omschrijven: 'This simply means (within limits of available time and money) that the researcher finds that no new data are being unearthed. Any new data would only add, in a minor way, to the many variations of major patterns.'

Bij de analyse van de door ons verzamelde gegevens hebben we de diversiteit in de verschillende grondpatronen in de omgang met verzuim door leidinggevenden goed in beeld gekregen. In de tweede gespreksronde die we met de deelnemers aan het onderzoek hebben gevoerd bleek dat dit

verzadigingspunt bereikt is. De gevonden grondpatronen kunnen ons inziens zeer bruikbaar zijn bij de verdere aanpak van langdurig verzuim van verbetering van de Personeelszorg bij de Nationale Politie.

Bijlage 2

Topiclijst

Deze topiclijst bevat de items die we met de leidinggevenden bespreken.

Bij het eerste deel is het van belang het vliegwiel van de leidinggevende op te sporen (zie sheets uit de presentatie). Bij de twee laatste delen wordt daar met name het vliegwiel van de 'verzuimer' aan toegevoegd. Bij de analyse van de interactie met team en ondersteuners neemt de complexiteit toe: daar vooral vragen hoe het is gegaan en hoe de leidinggevende dat waardeert.

Belangrijk is dat alle topics per deel aan de orde komen, de preciese volgorde kan anders zijn dan hier is opgenomen, afhankelijk van het verloop van het gesprek. Laat de leidinggevende haar of zijn verhaal doen, stel informatieve vragen ter verduidelijking. Check of de topics op hoofdpunten aan de orde zijn geweest.

Benadruk bij de start van het gesprek nogmaals de aanleiding, het doel, de onafhankelijkheid van de onderzoekers en bovenal de vertrouwelijkheid, de terugkoppeling van de analyse en de rest van de procedure (zie ook sheets presentatie).

De duur van het gesprek is ongeveer anderhalf uur, dus houdt de tijd in de gaten.

1. Loopbaan bij de politie

Wanneer bij de politie begonnen?

In welke functie?

Waarom naar de politie gegaan?

Welke functies heb je hiervoor gehad bij de politie?

- Welke vond je de leukste/ meest waardevolle?
- Hoe lang?

Hoe ben je in je huidige functie terecht gekomen?

- Welke stappen zelf gezet
- Welke via persoonlijke contacten
- Welke via formele procedures?

Hoe ben je voorbereid op dit werk:

- Eerdere ervaringen
- opleidingen
- stages
- etc

Hoe bevalt het werk?

- Is het wat je ervan verwachtte?
- Past het werk bij jou als persoon?
- Wat is het meest leuke/ waardevolle?
- Wat vind je moeilijker?
- Wat heb je nog te leren in je functie?

Hoe zie je je toekomst bij de politie?

- Wat verwacht je (nog) van het werken bij de politie?
- Is dit je 'eindfunctie'?
- Wat heb je nodig om te komen waar je wilt komen?

Samengevat: wat is voor jou de kern van het werk dat je doet? Hoe draagt deze functie bij aan jouw ontwikkeling binnen de politie?

2. Casus positief

Beschrijf een casus waar je met een goed gevoel op terugkijkt

- Voorafgaand aan verzuim
- Verzuimmelding
- Verzuimverloop (oorzaak/diagnose, plan van aanpak, etc.)
- Re-integratie
- Afronding

Inhoudelijke verdieping

- Aard verzuim, welke taken wel/ niet, duur verzuim etc.
- Voldoende kennis over oorzaak verzuim in huis?
- Vervangend werk nodig? Zo ja, hoe gezocht
- Nieuwe taken meteen succes? Andere opties gezocht?

Verdieping interactie met collega in het proces

- Hoe (vaak) contact gemaakt
- Zijn plannen voor stappen in het proces gezamenlijk gemaakt?
- Mate van wederkerigheid en omgang daarmee
- Mate van vertrouwen en omgang daarmee

- Verdeling van verantwoordelijkheden
- Betrekken thuisfront

Verdieping interactie in en door team/ploeg

- Reacties van collega's
- Rol collega's (actief betrokken/passief etc.)
- Betrokkenheid medewerker bij communicatie in team (bijv. what's app, meldingen, aanwezigheid bij festiviteiten, anders)

Verdieping procedures

- Waren procedures helder?
- Waren procedures hanteerbaar?

Lessen

- Welke lessen trek je zelf uit deze casus
- Welke lessen vind je van belang voor de organisatie?

Ondersteuning vanuit organisatie

- Welke ondersteuning van wie heb je gevraagd?
- Welke ondersteuning van wie heb je gekregen?
- Wat hielp?
- Wat hinderde?

- Instrumenten (geld, scholing etc.)
- Lessen voor de toekomst?

Extern

- Heb je ook te maken gehad met externe partijen (bijv. huisartsen, UWV, keuringsarts, Bedrijfsarts, re-integratiebedrijf, arbo-dienst)

3. Casus waar er steken zijn gevallen

Beschrijf een casus waar je met een minder goed gevoel op terugkijkt

- Voorafgaand aan verzuim
- Verzuimmelding
- Verzuimverloop (oorzaak, diagnose, plan van aanpak, etc.)
- Re-integratie
- Afronding

Inhoudelijke verdieping

- Aard verzuim, welke taken wel/ niet, duur verzuim etc.
- Voldoende kennis over oorzaak verzuim in huis?
- Vervangend werk nodig? Zo ja, hoe gezocht
- Nieuwe taken meteen succes? Andere opties gezocht?

Verdieping interactie met collega in het proces

- Hoe (vaak) contact gemaakt
- Zijn plannen voor stappen in het proces gezamenlijk gemaakt?
- Mate van wederkerigheid en omgang daarmee
- Mate van vertrouwen en omgang daarmee
- Verdeling van verantwoordelijkheden
- Betrekken thuisfront

Verdieping interactie in en door team/ploeg

- Reacties van collega's
- Rol collega's (actief betrokken/ passief, etc.)
- Betrokkenheid medewerker bij communicatie in team (bijv. what's app, meldingen, aanwezigheid bij festiviteiten, anders)

Verdieping procedures

- Waren procedures helder?
- Waren procedures hanteerbaar?

Lessen

- Welke lessen trek je zelf uit deze casus
- Welke lessen vind je van belang voor de organisatie?

Ondersteuning vanuit organisatie

- Welke ondersteuning van wie heb je gevraagd?
- Welke ondersteuning van wie heb je gekregen?
- Wat hielp?
- Wat hinderde?
- Instrumenten (geld, scholing, etc.)
- Lessen voor de toekomst?

Extern

- Heb je ook te maken gehad met externe partijen (bijv. huisartsen, UWV, keuringsarts, Bedrijfsarts, re-integratiebedrijf, arbo-dienst)

