

EVALUATIE PILOTS ZICHT OP VERZUIM IN DE BVE-SECTOR

- eindrapport -

dr. B. Dekker
dr. M. Gemmeke

Amsterdam, oktober 2005
Regioplan publicatienr. OA-284

Regioplan Beleidsonderzoek
Nieuwezijdsvoorburgwal 35
1012 RD Amsterdam
Tel.: 020 - 5315315
Fax: 020 - 6265199

Onderzoek, uitgevoerd door Regioplan
Beleidsonderzoek B.V. in opdracht van het
Sector Bestuur Onderwijsarbeidsmarkt

INHOUDSOPGAVE

Voorwoord

| | | |
|-----|---|----|
| 1 | Inleiding..... | 1 |
| 1.1 | Achtergrond..... | 1 |
| 1.2 | Opzet en planning van het onderzoek | 2 |
| 2 | Pilots zicht op verzuim | 5 |
| 2.1 | Fasering pilots | 5 |
| 2.2 | Praktijksituaties | 6 |
| 2.3 | Oordelen over de pilot..... | 9 |
| 2.4 | Effecten van de pilot..... | 10 |
| 3 | Conclusies en aanbevelingen..... | 13 |
| 3.1 | Conclusies | 13 |
| 3.2 | Aanbevelingen..... | 14 |

1 INLEIDING

Dit rapport is gebaseerd op interviews met (voormalige) deelnemers aan de pilots ‘zicht op verzuim’. De evaluatie van de pilots is uitgevoerd in opdracht van het Arboservicepunt BVE.

1.1 Achtergrond

In de sector onderwijs zijn verschillende convenanten gesloten om ziekteverzuim en WAO-instroom terug te dringen en reïntegratie te bevorderen. Eén daarvan is het deelconvenant ‘*Arbo- en verzuimbeleid psychische belasting (werkdruk) beroepsonderwijs en volwassenen-educatie (BVE)*’ dat op 28 november 2000 werd afgesloten door sociale partners, de staatssecretaris van SZW en de minister van OCW. Het convenant liep tot en met het kalenderjaar 2004 en bevatte maatregelen en activiteiten die moeten leiden tot de in het convenant vastgelegde doelen. Hieronder viel de ervaren werkdruk terugdringen, het ziekteverzuim laten afnemen en een vastgelegd aantal succesvolle reïntegratietrajecten behalen.

Om deze doelstellingen te bereiken zijn afspraken gemaakt over de registratie en analyse van ziekteverzuim, ziekteverzuimbeleid en reïntegratie. Deze afspraken zijn beschreven en uitgewerkt in het ‘*Implementatieplan deelconvenant BVE*’.

De uitvoering van het implementatieplan is in handen van het Arboservicepunt BVE, dat bij het SBO is ondergebracht. Het Arboservicepunt heeft als doelstelling de uitwerking en de implementatie van de convenantafspraken te realiseren. De hoofdtaken zoals die in het implementatieplan BVE zijn vastgelegd, bestaan onder meer uit de subsidieregeling uitvoeren, instrumenten ontwikkelen, kennis verspreiden en instellingen ondersteunen. Een van de beschreven taken is pilots uitvoeren over verzuim en werkdruk. Vanaf 2002 hebben er in drie tranches acht instellingen aan de pilots deelgenomen met elk ongeveer twee piloteenheden.

Cultuurverandering

Het Arboservicepunt wil met de pilots verzuimbeleid een cultuurverandering teweegbrengen. Zij achten het van groot belang dat instellingen op een andere manier met werkdruk, verzuim en verzuimbeleid omgaan dan tot nu toe het geval is. In het implementatieplan van de pilots verzuimbeleid wordt een visie op verzuim weergegeven die aanknopingspunten biedt voor zo’n andere manier van omgaan met verzuim. Aangegeven wordt dat het wenselijk is dat instellingen verzuim van medewerkers gaan benaderen als een signaal dat er iets mis is. Deze signalen zouden aanknopingspunten voor gesprekken moeten zijn over de oorzaken van het verzuim. Deze oorzaken dienen inzet van verzuimbeleid te zijn. Het accent verschuift van het bestrijden van verzuim naar het bestrijden van de oorzaken van verzuim. Aandacht voor de mensen die verzuimen, wat zij willen en kunnen is daarbij belangrijk.

Als we deze omgang met verzuim beschouwen als een cultuurverandering, dan moet, indien die verandering plaatsvindt, dit op een aantal manieren zichtbaar worden. Een instelling zou vanuit deze visie op verzuim dus voortdurend zicht moeten houden op factoren die (in combinatie met elkaar) verzuim beïnvloeden. Het gaat daarbij om belastende factoren in de organisatie zoals werkdruk en arbeidsverhoudingen maar ook om de binding van medewerkers met de instelling, hun motivatie en dergelijke. Op basis daarvan kan verzuimpreventie vorm krijgen. Ook moeten er heldere afspraken gemaakt worden over hoe met verzuimmeldingen wordt omgegaan, wie wat doet en welke afspraken gemaakt moeten worden in geval van verzuim. Medewerkers dienen op de hoogte te zijn waar zij terecht kunnen in geval van verzuim. In hoeverre er door de pilots sprake is geweest van een dergelijk verandering is onderwerp van deze rapportage.

1.2 Opzet en planning van het onderzoek

De evaluatie van de pilots verzuimbeleid door RegioPlan is erop gericht de bijdrage van de pilots aan veranderingen in het verzuimbeleid te onderzoeken. In het bijzonder besteden we aandacht aan de vraag in welke mate binnen instellingen een cultuurverandering plaatsvindt, vanuit een andere visie op verzuimbeleid. De evaluatie van de pilots is een onderdeel van een breder onderzoek naar ontwikkelingen in het verzuimbeleid. De belangrijkste onderzoeksvragen in dit onderdeel zijn:

Voor de evaluatie van de pilots verzuimbeleid komen we tot de volgende onderzoeksvragen:

1. Wat is de bijdrage van de pilots verzuimbeleid aan veranderingen in het verzuimbeleid van de pilotinstellingen (*verloop van de implementatie, invloed op bestaande verzuimbeleid, succes- en faalfactoren*)?
2. Is er sprake van een cultuurverandering in instellingen ten aanzien van het verzuimbeleid?

Om de vragen te beantwoorden hebben wij met 10 personen van zes instellingen over ongeveer 12 pilots gesproken. Een deel van de instellingen was terughoudend met de medewerking (een van de benaderde P&O'ers verklaarde 'evaluatiemoe' te zijn) en daarom is per instelling gekeken naar de mogelijkheden om te spreken over de pilot. Dit heeft ertoe geleid dat soms voor een instellingsbezoek, soms voor een telefonisch interview of een combinatie van beide is gekozen.

Per instelling is soms met vertegenwoordigers van verschillende units gesproken. De geïnterviewde personen waren betrokken bij de pilots vanuit functies als unitdirecteur, projectleider, hoofd personeelszaken of medewerker personeelszaken. Bij de gesprekken is gebruikgemaakt van een leidraad met daarin de belangrijkste vragen. Deze vragen werden vooraf aan

de betrokken personen toegestuurd, zodat zij zich konden voorbereiden op het gesprek. De interviews hebben plaatsgehad in het voorjaar van 2005.

Uiteindelijk heeft geen enkele benaderde instelling expliciet geweigerd mee te werken. Van de acht pilotinstellingen hebben er zes deelgenomen.¹ Op deze zes pilotinstellingen hebben ongeveer 12 pilots gelopen. Op basis van de aantallen en de diversiteit aan units en werkwijzen denken wij dat de rapportage een goed beeld geeft van de pilots.

Vanuit het streven naar een zo open mogelijk gesprek, hebben wij de geïnterviewden toegezegd dat de gegevens geanonimiseerd worden weergegeven in de rapportage en dat de gegevens niet met zekerheid te herleiden zijn tot een bepaalde unit of persoon. Dit was van belang omdat er zo makkelijker gesproken kon worden over eventuele gevoelige zaken of kritiek op de uitvoering van de pilots. Om die reden hebben wij gekozen voor een standaardformulering om een respondentgroep aan te duiden (bijvoorbeeld unit-directeur) die niet altijd in overeenstemming is met de op de instelling gehanteerde terminologie.

¹ Eén instelling is vanwege de huidige ontwikkelingen in het verzuimbeleid niet benaderd en van een andere instelling kon de verantwoordelijke persoon niet worden bereikt en werd ook niet gereageerd op e-mails.

2 PILOTS ZICHT OP VERZUIM

2.1 Fasering pilots

De opzet van de pilots bestond in theorie uit de volgende fases:

1. informatie, voorlichting en beslissing deelname CvB en directie P&O;
2. informatie, voorlichting en beslissing deelname college/dienst;
3. problemdiagnose en analyse (resultierend in het werkdocument ‘de foto’);
4. inrichten van het veranderingsproces met als uitkomst een beslisdocument (plan van aanpak) en een gedragen besluit;
5. werken met de geplande verandering (realisatiefase);
6. evaluatie.

Bovenstaande aanpak vormde de leidraad voor het pilottraject, maar was geen rigide blauwdruk voor het verloop. Het traject werd ingericht afhankelijk van de situatie en de wensen op de unit waar de pilot ging lopen. Zo werd er in verschillende gevallen afgeweken van het hierboven beschreven procesverloop. Een voorbeeld hiervan is dat op een aantal instellingen geen plan van aanpak is geschreven. Soms is de inhoud aangepast aan de situatie. Een voorbeeld hiervan is het verbreden van het onderwerp verzuim naar het onderwerp kwaliteit van arbeid. We zullen nu nader ingaan op het procesverloop.

Als een instelling mee wilde werken aan een pilot, volgde een bijeenkomst waarin verschillende partijen zoals P&O, unitdirecteuren, MR en CvB-leden vertegenwoordigd waren. Het Arboservicepunt streefde ernaar zo veel mogelijk partijen te betrekken om zo voldoende draagvlak te creëren voor de pilots. Uit efficiency-overwegingen was op elke instelling deelname van twee units gewenst. Uit de interviews kwam naar voren dat de hoogte van het verzuim de belangrijkste reden was om mee te doen. Hierbij speelde ook mee dat er binnen de unitleiding wel de bereidheid moest zijn om daar iets aan te doen.

Na de beslissing tot deelname werd op de units informatie verzameld over verzuim en gerelateerde zaken. In veel gevallen werd er een schriftelijke vragenlijst uitgezet onder de medewerkers. Daarnaast werden onder andere interviews gehouden met langdurig verzuimende werknemers, de bedrijfsarts, de leidinggevende en een P&O'er. Al snel werden, op verzoek van de leidinggevenden, ook niet-verzuimers bij de interviews betrokken, om zo een genuanceerder beeld te krijgen van de situatie. Bij het afnemen van de interviews en de verwerking van de enquête is het Arboservicepunt in de eerste tranches ondersteund door Loyalis Mens en Werk. Bij een deel van de instellingen is door KPMG een contextanalyse gemaakt van de verzuim en de kosten ervan.

De uitkomsten werden samengevat in een overzicht van sterke en zwakke punten van de unit. Dit overzicht wordt *de foto* genoemd. Uit de interviews kwam naar voren dat presentatie van de foto soms als erg confronterend werd ervaren en daardoor sterk uiteenlopende reacties en vervolgtrajecten tot gevolg heeft gehad. De wijze waarop unitdirecteuren omgaan met de foto vormt een cruciale stap voor een eventueel vervolg.

Na presentatie van de foto neemt de rol van het Arboservicepunt over het algemeen af. De stap naar het opstellen van een plan van aanpak maakt niet elke instelling, wat overigens niet betekent dat er dan ook geen vervolg aan wordt gegeven. Een van de geïnterviewde unitdirecteuren gaf bijvoorbeeld aan: “wij zijn niet zo goed in beleidsplannen”, terwijl er op die unit snel allerlei maatregelen zijn doorgevoerd op basis van de foto.

In sommige gevallen blijft het Arboservicepunt een adviserende rol spelen (bijvoorbeeld door informatie te geven over het verbeteren van de kwaliteit van arbeid) of zijn er op instellingsniveau nog contacten op andere terreinen. Ervaringen met de pilot worden over het algemeen tijdens de pilot zelf al teruggekoppeld. Verschillende instellingen gaven aan dat er na langere tijd een evaluatie over de pilot met het Arboservicepunt heeft plaatsgevonden.

2.2 Praktijksituaties

Hieronder geven wij enkele voorbeelden om inzicht te geven in de praktijk van de pilots. Sommige van deze voorbeelden staan op zichzelf terwijl andere illustratief zijn voor meerdere pilots.

Voorbeeld 1: invloed van reorganisaties

Op een instelling is men bij twee units voortvarend gestart met de pilots. Op een van de units heeft de leiding moeite met de foto, maar desondanks worden er op beide units plannen van aanpak geschreven. Het Arboservicepunt bood hierbij nog ondersteuning en liet volgens afspraak het vervolg over aan de units zelf. De pilot heeft er bij de betrokken units toe geleid dat er verbeteringen zijn doorgevoerd in de communicatie, scholing (leidinggevenden) en de dossiervorming over verzuim.

Doordat informatie beter beschikbaar is, kan er bijvoorbeeld beter op frequent verzuim gelet worden. Op beide units was het verzuim ten opzichte van de beginsituatie gedaald met minimaal vijf procentpunten. Deze daling heeft meerdere oorzaken, maar de geïnterviewde geeft aan dat de pilot zicht op verzuim hier waarschijnlijk ook een bijdrage aan heeft geleverd.

Recent zijn er binnen deze instelling echter grote reorganisaties doorgevoerd die ertoe hebben geleid dat de prioriteiten zijn verschoven. Veel van de leidinggevenden zijn nieuw en niet geschoold in het omgaan met werkdruk of verzuim (bijvoorbeeld aandacht voor frequent verzuim). Deze nieuwe mensen worden al op zo veel punten geschoold dat men ze niet nog meer werk wil geven. Ook bij het management is de aandacht voor verzuim en werkdruk verslapt. De geïnterviewde constateert dan ook dat de pilot slechts een tijdelijke invloed heeft gehad.

Voorbeeld 2: succes ondanks tegenslag

In een team van zeer individualistische ingestelde en ontevreden medewerkers loopt het al jaren slecht en is op sommige dagen 30 procent ziek. Na verschillende interim-managers komt de huidige unitdirecteur die aangeeft dat er iets moet gebeuren. Op dat moment zijn er net gesprekken tussen P&O en Arboservicepunt over de mogelijkheden voor een pilot. Ondanks aanvankelijke scepsis in het team, wordt er meegewerkt aan het maken van de foto. Uitval van de consultant op een cruciaal moment zorgt bijna voor een voortijdig einde van de pilot en leidt tot een behoorlijke vertraging in het traject. Ondanks de opgelopen vertraging wordt de foto gepresenteerd. In lijn der verwachting van de leidinggevende laat de foto een gitzwart beeld zien van een unit waar wantrouwen en ontevredenheid heerst.

Na overleg tussen Arboservicepunt en de leidinggevenden zijn er bijeenkomsten georganiseerd waarin harde afspraken zijn gemaakt over zaken als het werkklimaat, de werkhouding, het vastleggen van verantwoordelijkheden en de vergaderwijze. Vanaf dat moment is de unit er zelf mee doorgegaan en is het Arboservicepunt naar de achtergrond getreden. Naast de verbetering in het werkklimaat wordt als belangrijke uitkomst genoemd dat het verzuim bespreekbaar is geworden. Als succesfactoren worden genoemd de goede timing, de partituur en de ‘drive’ waarmee die gebracht wordt. Het verzuim is, ook door andere invloeden, bij deze unit nu lager dan gemiddeld. Instellingsbreed is de partituur opgenomen in het verzuimbeleidsplan en heeft men nog contacten met het Arboservicepunt over bijvoorbeeld de ‘zeven bronnen van arbeidsvreugde’.¹

Voorbeeld 3: ken uw grenzen

Op basis van de diepte-interviews constateert het Arboservicepunt dat een pilot op een bepaalde unit vanwege de interne moeilijkheden alleen tot cosmetische veranderingen zou leiden. Op deze unit wordt de pilot gestaakt. Uiteindelijk is het management van deze unit geheel gewisseld.

¹Binnen dit model worden zeven bronnen van arbeidsvreugde onderscheiden: fysiek welbevinden, collegialiteit, waardering en vertrouwen, goede prestaties, groei, werken met hart en ziel en zingeving. In samenwerking met de bedenker van het model biedt het Arboservicepunt tweedaagse cursussen aan om opgeleid te worden tot ‘zevenbronnencoach’. Hierbij wordt gebruikgemaakt van een instrumentarium, waaronder een boek, diagnosevragenlijst, benchmark-databases, handboek en monitorinstrumenten. Het Arboservicepunt geeft op de website aan dat “het instrumentarium de instellingen concrete handvatten biedt om de Partituur toe te passen en zo effectief te werken aan het verlagen van (ziekte)verzuim en werkdruk.”

Voorbeeld 4: flexibel inspelen op situaties

Op een unit met vooral ondersteunend personeel zijn geen grote problemen met verzuim (meer). Op basis van de foto kan men concluderen dat iedereen over het algemeen zeer tevreden is. Voor deze unit geldt dat de medewerkers zeer loyaal zijn en weinig geneigd tot kritiek. Daarom wordt in samenspraak met het Arboservicepunt besloten om voor de geïnterviewde teamleden een studieochtend over kwaliteit van arbeid te organiseren. Tijdens die studieochtend wordt naast verzuim onder meer gesproken over collegialiteit, waardering en openheid. De ochtend blijkt een succes en elke deelnemer bespreekt dit soort zaken nu weer in het eigen team. De unit-directeur heeft de indruk dat er binnen de teams nu meer bespreekbaar is en dat onder invloed van de pilot de medewerkers bewuster over verzuim nadenken.

Voorbeeld 5: bespreekbaar maken in een zorgzame organisatie

Dit voorbeeld betreft een unit met een 'zorgcultuur' waarbij snel gezegd werd "ga maar lekker naar huis." Ook de houding van de bedrijfsarts, die de nadruk legde op uitzieken, droeg hieraan bij. Er werd binnen deze unit al gestuurd op verzuim, maar dat lukt nog niet goed, mede omdat het onderwerp moeilijk bespreekbaar was. Op deze unit is in het kader van de pilot een training gegeven aan de teamleiders, waarbij onder meer is gekeken naar de verzuimcijfers en is gesproken over verzuim.

In de gepresenteerde foto herkende het management zich in het geheel niet en werd naar haar mening een te weinig genuanceerd beeld geschetst. Omdat er in de ogen van het management niet verder mee gewerkt kon worden is er door het management en het Arboservicepunt stevig gediscussieerd over het vervolg. De oplossing is gevonden in meer nadruk leggen op het subjectieve karakter van de foto, dat het vooral om de beleving gaat van de geïnterviewden. Na aanpassingen in de presentatie zijn de resultaten in de teams besproken, waarna deze er verder over gesproken hebben. Belangrijk resultaat hiervan was dat er met name in de teams en bij de direct leidinggevenden een andere kijk op verzuim is gekomen en dat zaken rond verzuim bespreekbaar zijn geworden. Concreet heeft dit er bijvoorbeeld toe geleid dat problemen eerder gesignaleerd worden en dat verzuimgesprekken anders worden gevoerd. Binnen de teams is men vanwege het geconstateerde probleem met de belastbaarheid van medewerkers breder gaan kijken naar kwaliteit van arbeid. Het in gang gezette proces loopt nog steeds en men is nu bezig met interne trainingen in het kader van zeven bronnen van arbeidsvreugde. De unitdirecteur geeft aan dat er een cultuurverandering heeft plaatsgevonden. Het verzuim is verder omlaag gegaan, wat ook een gevolg is van het vertrek van enkele oudere, frequent verzuimende medewerkers.

Voorbeeld 6: andere inzichten

Op een unit met zowel frequent als langdurig verzuim wordt een pilot gedaan. Uit informatie die de instelling zelf al heeft en aanvullende interviews wordt een foto samengesteld. De foto is gepresenteerd aan het management. Er is geen plan van aanpak opgesteld vanuit het idee

“je kunt wel mooie beleidsnotities maken, maar je moet het toch doen.” De genoemde effecten zijn onder meer dat er beter gelet wordt op frequent verzuim en dat er in het sociaal medisch teamoverleg (SMT) meer aandacht is voor de partituur. Van de pilot wordt gezegd dat deze paste bij wat er speelde en dat het heeft geleid tot enige bewustwording en een extra stimulans. Van een echte cultuurverandering is geen sprake, wat volgens de geïnterviewde te maken had met de beperkte duur van de pilot en een wisseling van de verantwoordelijke manager. Het project krijgt geen vervolg, omdat het aanbod van het Arboservicepunt daarvoor niet concreet genoeg bevonden wordt en werkwijze niet aansluit bij de wensen. Bij het laatste speelt ook de vrees mee dat een grote bevraging problemen creëert die er niet zijn. Intern is men hier wel bezig met de zeven bronnen van arbeidsvreugde.

2.3 Oordelen over de pilot

Met de genoemde voorbeelden probeerden we een indruk te geven van de verschillende verschijningsvormen van de pilot. We zullen nu in meer detail kijken naar de oordelen over de pilots.

In veel gevallen is men tevreden over het verloop van de pilot zelf. Wel is er soms kritiek op de lange tijd tussen de informatievergaring en de foto. Ook zijn sommige geïnterviewden wat teleurgesteld over de uiteindelijke resultaten. Het betreft hier dan P&O'ers die wat breder over de instelling kijken en van wie de ontevredenheid vooral betrekking heeft op de wijze waarop binnen de gehele instelling wordt omgegaan met verzuim en preventie daarvan. De unitdirecteuren waarmee gesproken is, waren zonder uitzondering positief over de pilots.

Over de rol van het Arboservicepunt is men over het algemeen zeer tevreden. Bijna alle geïnterviewden geven aan dat de medewerkers van het Arboservicepunt bekwaam zijn. Eigenschappen die meerdere malen worden genoemd zijn professioneel, open en bereid mee te denken. Een ander punt dat door sommigen naar voren wordt gebracht is dat de consultants staan achter de visie die zij brengen, waardoor hun optreden enthousiasmerend en stimulerend werkt. Ook de professionele uitstraling van het geheel (geïllustreerd met de uitspraak “geen amateuristisch gedoe met stencils”) wordt door sommigen naar voren gebracht.

In enkele gevallen viel de stijl van de consultants wat moeilijk. Een confronterende stijl, bij de presentatie van de foto, werd bij een unit als uiterst onplezierig ervaren (ook omdat er uitgegaan was van achterhaalde informatie). Op een andere unit was de leiding juist huiverig voor een te softe aanpak. Uit deze tegenstelling blijkt al dat soms moeilijk is in te schatten welke aanpak voor welke organisatie de juiste is. Uit de interviews komt naar voren dat de consultants over het algemeen goed in staat zijn deze inschatting te maken.

De presentatie van de foto leidt vaker tot spanningen. In zeker drie gevallen had het management moeite met de voorstelling van zaken in de foto. In hoeverre dit komt omdat het functioneren van het management zelf ook aan de orde is, is onduidelijk. Hierbij speelt zeker een rol dat de beleving van de geïnterviewde medewerkers een grote rol speelt in de foto en dat die beleving niet altijd overeenkomt met de ‘werkelijkheid’ zoals het management die ervaart. Uiteraard kan een scherpe voorstelling van zaken leiden tot een opbouwend gesprek. In alle gevallen is men uiteindelijk tot een oplossing gekomen. Dit geldt ook voor andere zaken die niet goed verliepen.

Over zienswijze van het Arboservicepunt lopen de reacties uiteen van “interessant, maar voor mij niet nieuw” tot uitgesproken enthousiast. In deze gespreksronde gaf slechts één geïnterviewde aan dat de vertaalslag naar de praktijk moeilijk lag en dat het Arboservicepunt te veel in de theorie bleef hangen. Bijna alle geïnterviewden zien de partituur als een nuttig hulpmiddel. Met name bij de geïnterviewde unitdirecteuren heeft de zienswijze dat “verzuim een vorm van gedrag is”, geleid tot een verandering in het denken over het verzuim.

2.4 Effecten van de pilot

De effecten van de pilot zijn soms moeilijk te isoleren, omdat de pilots niet op zichzelf staan. Veelal is de unitdirectie die deelneemt aan de pilot, zich ervan bewust dat er iets moet veranderen en wordt er ook op andere manieren al aandacht besteedt aan verzuim of personeelsbeleid. Aan de andere kant zijn er ook juist factoren, zoals een reorganisatie of een personeelsswisseling die ervoor kunnen zorgen dat een in gang gezette verandering teniet wordt gedaan. De langetermijnvloed van de pilots moeten worden gezien in de context en wordt meestal gekenmerkt als ‘een bijdrage aan’.

Bijna alle geïnterviewden geven aan dat de pilot heeft geleid tot grotere bewustwording op het gebied van verzuim, ziekte en preventie. Soms gaat het hierbij om zaken die men al wist maar weer onder de aandacht zijn gebracht, maar soms ook om nieuwe inzichten zoals de gedachte dat verzuim beïnvloedbaar is. Voor sommige geïnterviewden bood de partituur nieuwe mogelijkheden en is men bijvoorbeeld meer gaan kijken naar preventie en kwaliteit van arbeid. De stappen die worden gezet naar aanleiding van een pilot zijn divers. Voorbeelden hiervan zijn het serieuzer omgaan met functioneringsgesprekken, meer aandacht voor de fysieke omgeving, gericht kijken naar frequent verzuim, betere afstemming van de verantwoordelijkheden binnen het team, of training van personeel op verzuim of functioneringsgesprekken.

Uit voorbeelden die geïnterviewden gaven, bleek dat pilots soms veel losmaakten in teams. Een veel genoemd effect is dat aan verzuim gerelateerde onderwerpen bespreekbaar zijn geworden door de pilot. Doordat het onderwerp bespreekbaar wordt, kan men vervolgens naar oplossingen zoeken. In een van de voorbeelden wordt een situatie geschetst waarbij het Arboservicepunt als onafhankelijke partij in staat is geweest om de verziekte sfeer binnen de unit in beeld te brengen en vervolgens ook te wijzen op ieders verantwoordelijkheid daarin. Door de rol van het Arboservicepunt, een onafhankelijk partij die op een zo objectief mogelijke wijze de situatie beschrijft, was de nieuwe leidinggevende in staat om samen met het team positieve veranderingen door te zetten. In dit soort gevallen heeft de pilot als een soort ‘breekijzer’ gefungeerd.

Wanneer we kijken naar de reikwijdte van de pilots, zien we dat de directe effecten over het algemeen beperkt blijven tot de units zelf. Soms worden onderdelen van de visie of werkwijze ook breder binnen instellingen toegepast (bijvoorbeeld de opname van de partituur in het beleidsplan van een instelling). Voorzover wij dit hebben kunnen zien, is de verbreding echter moeilijk en belandt het vaak op een dood spoor. Een van de geïnterviewden gaf bijvoorbeeld aan: “instellingsbreed ebt de aandacht voor verzuim weg, de doorvertaling naar het geheel is niet geslaagd.”

Welke factoren invloed hebben op het succes van een pilot zijn lastig te onderscheiden. Toch geven we hier enkel factoren waarvan we op basis van de gesprekken de indruk hebben dat zij een positieve invloed hebben:

- Binnen de organisatie moet een trekker zijn die voor continuïteit zorgt, die voldoende gezag heeft om zaken op de agenda te zetten en die P&O en CvB achter zich heeft.
- De leidinggevende moet bereid zijn te leren en om zelf door te gaan met de uitkomsten uit de foto. Een geïnterviewde P&O’er gaf aan dat timing erg belangrijk is en verwoorde dit als “meegaan op de golf”. Hij bedoelde daarmee dat er binnen de unit een voedingsbodem moest zijn om iets te willen veranderen.
- De externe omstandigheden moeten redelijk stabiel zijn of in ieder geval niet de gehele organisatiestructuur binnen de unit beïnvloeden.
- Het unitniveau lijkt het meest succesvolle niveau voor direct resultaat. Kleinschalige projecten bij units waar problemen ervaren worden en waar men bereid is om er iets aan te doen, lijken het meest succesvol.

Bijna geen van de geïnterviewden kon, ook bij doorvragen, direct antwoord geven op de vraag naar mogelijke verbeteringen van de pilots. De enige genoemde verbeteringen zijn een snellere doorlooptijd, een genuanceerder beeld geven in de foto en meer ondersteuning in het traject na de foto. De genoemde verbeteringen hangen echter vaak samen met de specifieke

situatie op de betreffende unit en er kunnen moeilijk algemeen geldende verbeterpunten uit worden gedestilleerd.

Voor eventuele ondersteuning na de presentatie van de foto is ook de opstelling van de instellingen of units van belang. Op verschillende instellingen heeft men nog contact met het Arboservicepunt. Een voorbeeld hiervan is bijvoorbeeld de aanwezigheid van een consultant bij de zeswekelijkse vergadering van een instellingsbrede werkgroep op het terrein van arbeidsomstandigheden. Op de instellingen waar de pilots hebben gelopen is men ook opvallend vaak bezig om een start te maken met de zeven bronnen van arbeidsvreugde, wat aangeeft dat er een voedingsbodem is voor een preventieve aanpak.

3 CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN

3.1 Conclusies

Bewustwording en het bespreekbaar maken van verzuim zijn belangrijke kenmerken van de pilots zicht op verzuim. Dit leidt in een deel van de gevallen ook tot concrete veranderingen, zoals aandacht besteden aan frequent verzuim, verbetering van interne rapportages of het beter inrichten van de functioneringsgesprekken. In veel gevallen is ook het verzuim op de afdeling omlaag gegaan, maar onduidelijk is of en in welke mate de pilot hier een bijdrage aan heeft geleverd. In sommige gevallen is de invloed van de pilot op het ziekteverzuimcijfer evident, terwijl bij andere units sprake is van zo veel verschillende invloeden dat een directe relatie tussen de pilot en het omlaag gaan van het verzuim moeilijk is vast te stellen.

Deze bevindingen sluiten aan bij eerder onderzoek naar ervaringen met het Arboservicepunt onder niet-pilotinstellingen.¹ Uit dat onderzoek bleken bewustwording en het onder de aandacht brengen en houden van verzuim en preventie een van de belangrijkste verdiensten van het Arboservicepunt. Op de pilotinstellingen, waar de contacten tussen de instellingen en het Arboservicepunt intensiever waren, worden deze effecten ook genoemd. De genoemde bewustwording leek binnen de pilots echter wel verder te gaan dan bij de niet-pilots.

De uitkomsten uit deze interviewronde sluiten ook aan bij de bevindingen uit Galan & Voigts evaluatieworkshop.² Belangrijke uitkomsten uit die evaluatie waren dat men over het algemeen tevreden was over de begeleiding en dat de ‘bewustwording’ als een van de belangrijkste resultaten van de pilots werd gezien. Uit de evaluatie van Galan en Voigt bleek verder dat de stap naar concrete resultaten op veel instellingen nog gezet moest worden en dat daarbij soms meer sturing vanuit het Arboservicepunt gewenst werd. Uit onze interviewronde bleek dat op verschillende units concrete maatregelen zijn doorgevoerd, maar dat de stap naar uitbreiding naar instellingsniveau erg moeilijk is. Het gevraagde “meer sturing in de uitvoeringsfase” werd door slechts een van onze geïnterviewden genoemd. Bij sommige instellingen komen de consultants nog langs om te adviseren over eventuele vervolgstappen. Op andere units is men echter zijn eigen weg gegaan en vindt men dat na de presentatie van de foto de verantwoordelijkheid voor de verdere uitvoering ook bij de unit of instelling ligt.

¹ Crommelin C.A., Dekker B., Faber C.F. & Gemmeke M. (2003). Tussentijdse evaluatie deelconvenant arbo- en verzuimbeleid psychische belasting BVE. Regioplan:Amsterdam.

² Hemmen, A. van & A. van den Berge (2003). Verslag workshop evaluatie pilot zicht op verzuim. Amsterdam: de Galan & Voigt.

De pilots zijn geen geïsoleerde gebeurtenissen en moeten in de context worden gezien van een sector die in beweging is. Fusies, reorganisaties, krimp van Educatie en de introductie van nieuwe onderwijsconcepten hebben invloed op de aandacht voor werkdruk- en verzuimbeleid. Dit heeft er in sommige gevallen toe geleid dat ingezette veranderingen in de kiem zijn gesmoord. Aan de andere kant is er ook een voorbeeld waarbij een pilot juist heeft bijgedragen aan een beter verloop van een reorganisatie.

3.2 Aanbevelingen

De hier genoemde aanbevelingen moeten met de nodige voorzichtigheid worden geïnterpreteerd, omdat ze zijn geformuleerd op basis van een gering aantal gevallen die in veel opzichten van elkaar verschillen. De deelnemende units verschillen bijvoorbeeld in het aantal medewerkers, de sfeer, de continuïteit van de leiding en de omgang met resultaten in de foto. Elk van situaties vraagt om een iets andere aanpak. Een confronterende opstelling kan doorbraak bewerkstelligen, maar kan er ook voor zorgen dat een unitdirecteur voortijdig stopt met de pilot. Algemeen geldende verbeteringen zijn door verschillende omstandigheden moeilijk aan te geven. Hierbij komt ook dat de geïnterviewden, zelfs na doorvragen, weinig relevante antwoorden gaven op de vraag wat er verbeterd kon worden aan de opzet van de pilot. Men was over het algemeen tevreden over de werkwijze.

De onderstaande aanbevelingen zijn afgeleid uit wat de geïnterviewden bij andere vragen hebben gezegd en onze indruk van het verloop van de pilots. Voor een deel van de aanbevelingen geldt dat er geen verandering voor nodig is, omdat het Arboservicepunt al op de goede weg zit (bijvoorbeeld afstemming andere partijen, aansluiten bij ontwikkelingen).

- Een gerichte maatwerk aanpak (kleinschalig op unitniveau) lijkt het beste te werken.
- Zorg bij de grootschaliger projecten voor een trekker van voldoende gewicht, iemand die agenda's kan bepalen.
- Laat de keuze van de units vooral bepalen door een veranderingsbereidheid bij de leidinggevende van de unit ('meegaan op de golf').
- Zorg voor een korte doorlooptijd. De tijd tussen de informatievergaring en de foto moet niet te lang zijn.
- Bedenk van tevoren hoe overdracht bij ziekte of vertrek van een medewerker is geregeld.
- Zorg voor een goede afstemming met eventuele andere partijen (arbodiensten, adviseurs).
- Houdt rekening met de weerstand die de foto bij het management kan oproepen. Management heeft soms moeite met het in hun ogen subjectieve of ongenueanceerde karakter van de foto. Om vertraging en voortijdig afbreken te voorkomen, vergt dit een strategisch inzicht.
- Sluit aan bij andere ontwikkelingen op het gebied van personeelsbeleid.

Het belangrijkste is echter dat het Arboservicepunt blijft uitgaan van een visie waar zij achter staat. Daarnaast moeten zij bij de uitvoering van een traject rekening blijven houden met de situatiespecifieke omstandigheden van de desbetreffende instelling of unit.

