

GEMEENTE RENKUM

Interne audit “Grip op ziekteverzuim”

Verslag van het vooronderzoek en vervolgproces

Tiziana van Boekel-Billé, Diana van Hal, Sandra Tap, Bonny Gelijk -van der Wal

Juni 2021

Inhoud

Samenvatting.....	3
1 Inleiding.....	5
2 Rode draad verkennende gesprekken.....	5
2.1 Vragen over het verleden en het heden.....	5
2.2 Vragen over de toekomst	5
2.3 Zorgen en Knelpunten.....	6
2.4 Wensen.....	6
3 Bevindingen deskresearch	7
3.1 (Ziekteverzuim)beleid, procedures en overeenkomsten	7
3.2 Betrokkenen	8
3.3 Managementinformatie: verzuimregistratie, overzichten, analyses..	8
4 Verzuim in 2020.....	9
5 Belangrijkste deelconclusies vooronderzoek	10
6 Vervolgproces: bijeenkomst 11 maart.....	11
6.1 Aanvullende documenten.....	11
6.2 Nieuwe inzichten	11
7 Eindconclusie	12
8 Aanbevelingen	12
Bijlage 1 Voorstel aan MT en “Plan van aanpak Inzetbaarheid, vitaliteit en veerkracht, 2019”	13
Bijlage 2 Lijst geïnterviewden	14
Bijlage 3 Adviezen RI&E psychosociale arbeidsbelasting Renkum 2020 .	15
Bijlage 4 Medewerkersonderzoek jan/feb 2019, scores modules.....	17
Bijlage 5 Overzicht onderzoeksvragen per onderdeel.....	18

Volledig verslag vooronderzoek "Grip op ziekteverzuim Gemeente Renkum", juni 2021

Samenvatting

Op grond van artikel 213a van de gemeentewet is het college verplicht om onderzoek te doen naar doelmatigheid en doeltreffendheid van de uitvoering van processen door de organisatie. In dit kader was in het interne auditplan 2020 een audit opgenomen naar de beheersing van het ziekteverzuim in de gemeentelijke organisatie. Het onderzoek was globaal beschreven als volgt:

"In 2018 heeft de organisatie een nieuw plan van aanpak ziekteverzuim opgesteld. In de audit wordt onderzocht welke rol en taken betrokkenen hebben, in hoeverre de uitvoering met de afgesproken aanpak strookt en tot welke resultaten dit heeft geleid".

Vanwege de Coronacrisis is het onderzoek doorgeschoven naar 2021. Om na te gaan of de oorspronkelijke onderzoeksvragen nog actueel zijn, heeft het auditteam in januari en februari 2021 een vooronderzoek uitgevoerd. Het volledige verslag van het vooronderzoek leest u na de samenvatting. De deelconclusies vindt u op pag. 10, de eindconclusie en aanbevelingen hieronder.

Vervolgstappen

De resultaten van het vooronderzoek hebben we in [een bijeenkomst](#) op 11 maart besproken samen met het MT, de teamleider interne bedrijfsvoering en twee P&O adviseurs. In deze bijeenkomst hebben we inzichten met elkaar gedeeld. Daarnaast heeft het MT aangegeven behoefte te hebben aan een vervolgonderzoek over de uitvoeringspraktijk. Specifiek wil het MT weten of de verzuimacties worden uitgezet door leidinggevenden zoals afgesproken.

Aanvullende documenten

Na de bespreking van de resultaten van het vooronderzoek hebben we nog twee relevante rapporten ontvangen en bestudeerd:

- de resultaten van een gemeentebrede Risico Inventarisatie en –Evaluatie, RI&E psychosociale arbeidsbelasting door de Arbo Unie in 2020;
- het totaal rapport van het Medewerkersonderzoek, MO 2019.

Tot slot hebben we de rapportage van het Preventief Medisch Onderzoek 2019 bij de gemeentewerf Veentjesbrug ontvangen.

Nieuwe inzichten en eindconclusie auditteam

De resultaten van het RI&E 2020, in combinatie met de resultaten van het Medewerkersonderzoek 2019 én de resultaten van ons vooronderzoek naar ziekteverzuim in 2021 leveren nieuwe inzichten. Er is voldoende recent onderzoek verricht naar diverse aspecten van verzuim; de conclusies zijn duidelijk, zo ook de aanbevelingen. Het totale overzicht aan conclusies en aanbevelingen ontbrak wellicht door de vele wisselingen in het management. Een van deze aanbevelingen betreft juist het maken van afspraken over verzuimacties, gewenst gedrag én leiderschap.

We verwachten dat dit verslag meer inzicht en overzicht biedt zowel in de factoren die invloed hebben op het verzuim door psychosociale arbeidsbelasting¹ alsook op de acties die genomen dienen te worden, inclusief het toezicht daarop.

Aanbevelingen

Op basis van het bovenstaande stelt het auditteam voor om nu geen vervolgonderzoek naar ziekteverzuim uit te voeren. Het auditteam beveelt aan om de aandacht én energie van de organisatie te gebruiken om de resultaten van bestaand recent onderzoek (Medewerkersonderzoek

¹ Denk zowel aan *energiebronnen* (zoals prettig contact met collega's, vrijheid en flexibiliteit) als aan *stressoren* (zoals werkdrukbeleving, leiderschap, gedrag, sociale veiligheid).

2019, RI&E 2020 en vooronderzoek ziekteverzuim 2021) uit te werken in verbeterplannen. Ook bevelen we aan om de verbeterplannen te volgen via één [overkoepelend actieplan verzuim](#), zodat het overzicht wordt bewaard. Door middel van een lijncontrole zal het auditteam over 1 jaar nagaan hoe het met de implementatie van de verbetermaatregelen gaat, met specifieke aandacht voor de verzuimacties door de leidinggevenden.

Hieronder volgen de inhoudelijke aanbevelingen uit het vooronderzoek:

1. Stel verzuimbeleid vast en besluit of het pva uit 2019 geactualiseerd wordt of dient te vervallen.
2. Beschrijf (in een verzuimprotocol) verzuimacties en het gewenste gedrag zowel van leidinggevenden als van medewerkers. Nauw optrekken met de verzuimcoach en de opbrengst van zijn bevindingen hierin betrekken. Implementeer verzuimacties.
3. Houd toezicht op de naleving van de afspraken over (inhoud en frequentie van) managementrapportages ziekteverzuim.
4. Monitor regelmatig de implementatie van het plan van aanpak RI&E en van de verbeterplannen Medewerkersonderzoek.

De (concept) format van het overkoepelende actieplan is bijgevoegd.

1 Inleiding

In januari en februari 2021 heeft het auditteam een vooronderzoek gedaan naar de beheersing van het ziekteverzuim binnen de gemeente Renkum. Het vooronderzoek bestaat uit [verkennde gesprekken](#) en een [deskresearch](#).

We hebben een inventarisatie gedaan van de actuele vragen, knelpunten en wensen met betrekking tot de beheersing van het ziekteverzuim. Ook hebben we vastgesteld in hoeverre beleidsdocumenten en managementinformatie met betrekking tot dit onderwerp bestaan.

Hieronder leest u de rode draad uit de verkennde gesprekken en ons verslag van de deskresearch na wederhoor² inclusief de deelconclusies. Vervolgens treft u het verslag van het [vervolgproces](#) aan, alsook de eindconclusie en aanbevelingen.

2 Rode draad verkennde gesprekken

Met bestuurders en functionarissen heb ik verkennde gesprekken gevoerd om te inventariseren welke [vragen](#) ze over het ziekteverzuim hebben, welke [knelpunten](#) ze ervaren en welke [wensen](#) ze voor de toekomst hebben. De lijst van de geïnterviewden vindt u in bijlage 2.

De geïnterviewden hebben diverse vragen m.b.t. het onderwerp ziekteverzuim. Deze vragen kunnen geordend worden in twee grote categorieën (vragen over het verleden en vragen over de toekomst). Per categorie zijn enkele thema's te onderscheiden.

Zoals gebruikelijk, zijn de *quotes anoniem en cursief gedrukt*.

2.1 Vragen over het verleden en het heden

De meeste geïnterviewden hebben vragen over de aanpak van het ziekteverzuim, de ervaring met de arbodienst en de analyse van het ziekteverzuim. Eén geïnterviewde heeft ook vragen over de impact van de Coronacrisis op de medewerkers. Hieronder de vragen:

"In 2018 hebben we een nieuw plan van aanpak ziekteverzuim opgesteld. Heeft dat geleid tot een daling van het ziekteverzuim? En is er een causaal verband?"

"Wie is betrokken bij het ziekteverzuim? Wat zijn taken en verantwoordelijkheden?"

"Wat zijn de ervaringen van medewerkers en leidinggevenden geweest met de nieuwe aanpak?"

"Hebben medewerkers voldoende aandacht ervaren? Wat hebben leidinggevenden feitelijk gedaan? Hoe hebben ze op het ziekteverzuim gestuurd? Hoe hebben we medewerkers ondersteund bij werkdruk of mantelzorg?"

"Wat is de ervaring van de medewerkers met de huidige arbodienst?" "Hoe hebben leidinggevenden het advies van de Arboarts en de eigen regie coach ervaren?" "Hoe is de communicatie tussen arbodienst-medewerkers –leidinggevenden?"

Wat maakt dat het ziekteverzuim zo hoog is? Is het langdurig ziekteverzuim werk gerelateerd? En het kortdurend ziekteverzuim? Hoe is het ziekteverzuim verdeeld naar leeftijdscategorieën?

Wat doet de Coronacrisis met medewerkers? Hoe houden ze het vol? Hoe wordt daarop geanticipeerd? Wordt men preventief ondersteund? Hoe pakken we signalen op als het niet goed gaat?

2.2 Vragen over de toekomst

De geïnterviewden hebben ook vragen over wat we nog kunnen leren, hoe we meer grip kunnen krijgen op ziekteverzuim en de effectiviteit van onze aanpak kunnen vergroten. De vragen:

² Alle geïnterviewden hebben gelegenheid gehad om schriftelijk te reageren op het conceptverslag. Opmerkingen en aanvullingen zijn verwerkt en geaccordeerd.

"In hoeverre zijn we een lerende organisatie als het gaat om ziekteverzuim? We weten dat het ziekteverzuim voor een deel werk gerelateerd is. Wat doen we ermee voor de zieke medewerker? En wat voor de rest van de organisatie?"

"Hoe krijgen we meer grip op ziekteverzuim? Wat gaat onze leidinggevenden concreet helpen? Wat kunnen we van Arnhem en Rheden leren?"

"Wat kunnen we doen om het huidige ziekteverzuim te verlagen? Aan welke knoppen kunnen we draaien? Welke preventieve instrumenten zijn er om te voorkomen dat ziekteverzuim ontstaat?"

"Hoe kunnen we de effectiviteit van de aanpak van het ziekteverzuim vergroten? Wat kunnen we nog meer doen? Zijn er andere zaken die de inzetbaarheid van medewerkers vergroten?"

"Hoe houd je de aandacht op medewerkers? Hoe gebruik je het thuiswerken voor meer balans? Wie kan het beste zieke medewerkers laten re-integreren?"

2.3 Zorgen en Knelpunten

Alle geïnterviewden zijn bezorgd over de hoogte van het ziekteverzuim in onze organisatie en de verdere groei, vooral daar waar dat werkgerelateerd is. Deze zorg is gefundeerd. In een artikel van 11 februari 2021 meldt het NRC Handelsblad dat in het vierde kwartaal van 2020 het ziekteverzuim onder Nederlandse werknemers uitkomt op 4,9 %, het hoogste percentage in 18 jaar. Onder ambtenaren van gemeenten met 20.000- 50.000 inwoners komt het verzuim in 2020 uit op 5,4%.³

De exacte cijfers van het ziekteverzuim in Renkum had men tijdens het gesprek niet paraat.⁴ Alle geïnterviewden schatten in dat het tussen de 8% en 9% ligt. Een veel gehoorde opmerking tijdens de gesprekken is: *"Het ziekteverzuim heeft de aandacht van de organisatie; toch blijft het stijgen".*

De meeste gesignaleerde zorgen en knelpunten leest u hieronder. Het gaat om de beleving van de geïnterviewden. Het is niet de bedoeling om tijdens het vooronderzoek al na te gaan in hoeverre zorgen en ervaren knelpunten ook in de praktijk kloppen.

Werkdruk: *"Werkdruk is op sommige terreinen enorm". "We hebben te veel te doen en we durven geen nee te zeggen"; "We kunnen geen vervanging regelen; bij ziekte kunnen we alleen temporiseren."*

Onduidelijkheid over wie wat doet: *"Rollen en taken zijn onduidelijk"; "Rollen en taken zijn niet beschreven".*

De kwaliteit en frequentie van de informatievoorziening: *"Managementinfo over ziekteverzuim is nog niet structureel, er wordt wel aan gewerkt"; "In 2017 hebben we een nieuwe applicatie aangeschaft o.a. voor verzuimregistratie: YouForce. Het is sinds kort mogelijk om accurate rapportages te produceren"; "We hebben geen volledig inzicht /geen sluitende analyses van de oorzaken van het ziekteverzuim"*

Arbo: *"De communicatie tussen het driehoek leidinggevenden-arbodienst-medewerker verloopt niet altijd optimaal"; "In de praktijk hebben we de eigen regie coach nauwelijks ingezet".*

2.4 Wensen

Enkele wensen zijn nauw verbonden met de knelpunten die de geïnterviewden ervaren en de vragen die ze hebben. Andere wensen (nieuw gedrag, lerende organisatie en leidende principes) komen naar voren bij het bespreken van de toekomst en de ideale situatie.

Samengevat, gaan de wensen over:

³ Bron: Personeelsmonitor A&O fonds gemeenten 2020. Het percentage geeft weer hoeveel procent van de potentieel beschikbare kalenderdagen in 2020 is verzuimd.

⁴ Van de P&O adviseurs hebben we meerdere overzichten ontvangen (zie lijst op pag. 9)

Gezond werkklimaat versus werkdruk: "Er is minder stress, de taken zijn haalbaar. Er is voldoende veiligheid binnen de organisatie om aan te geven wanneer taken niet haalbaar zijn" "Er is aandacht voor de balans werk-privé"; "De inzetbaarheid van medewerkers is toegenomen";

Duidelijkheid over rollen en verantwoordelijkheden: De basis is op orde. Iedereen weet wat zijn/haar rol en taken zijn"; "Medewerkers weten bij wie ze terecht kunnen, wat van hen verwacht wordt"

Accurate informatievoorziening: "We beschikken over betere en frequentere analyses van het ziekteverzuim, met informatie over teams en leeftijdscategorieën." "We hebben maandelijks verzuimoverzichten, met de huidige aantallen in vergelijking met het jaar daarvoor"

Leidende principes: "Er zijn leidende principes over de inzetbaarheid en het steunen van medewerkers vastgesteld"; "We hebben een leeftijdsbewust personeelsbeleid"

Lerende organisatie: "We zijn een lerende organisatie. We leren van fouten, ervaringen en goede voorbeelden en passen de lessen breed toe in de organisatie"

Gedrag: "Medewerkers worden ondersteund om het werk te hervatten en te blijven doen. Medewerkers nemen ook hun verantwoordelijkheid daarin."; "Leidinggevenden pakken hun verantwoordelijkheid op, voeren gesprekken met medewerkers en samen komen ze tot oplossingen"; "Het college maakt keuzes over prioriteiten".

3 Bevindingen deskresearch

Het auditteam heeft een deskresearch gedaan om vast te stellen in hoeverre beleidsdocumenten en managementinformatie met betrekking tot dit onderwerp bestaan. Het verzamelen van deze informatie heeft meerdere weken gekost. Een deel van de informatie hebben we via het Intranet gevonden, een deel in de jaarrekeningen, een deel hebben we op ons verzoek door de adviseurs P&O ontvangen. Pas later, bij het opstellen van het plan van aanpak van het vervolgonderzoek en de interviews met andere functionarissen, hebben we nog twee zeer relevante onderzoeksrapporten ontvangen (zie par. 6.2 nieuwe inzichten).

Door het deskresearch geven we antwoord op de volgende vragen:

1. Welk **beleid en procedures** zijn ontwikkeld over ziekteverzuim? Welke **overeenkomsten** hebben we afgesloten?
2. Wat houdt de **aanpak** beheersing ziekteverzuim in?
3. **Wie** is hierbij betrokken?
4. Wat voor **verzuimoverzichten en analyses** zijn beschikbaar?

3.1 (Ziekteverzuim)beleid, procedures en overeenkomsten

Ziekteverzuimbeleid en procedures

We hebben de volgende documenten aangetroffen:

- Voorstel aan MT Aanpak ziekteverzuim januari 2019 + Plan van aanpak "Inzetbaarheid, vitaliteit en veerkracht, januari 2019"
- Personeelshandboek gemeente Renkum 12 -03-2020 (hoofdstuk 7)
- ! Ziekteverzuimprocedure gemeente Renkum 2015 (in maart 2021 verwijderd)

In het bovengenoemde **plan van aanpak** lezen we dat we met ingang van januari 2018 (en t/m december 2020) volgens het **eigen regie model** werken. Hiervoor hebben we een **eigen regie coach** die elke maand een dagdeel bij ons op het gemeentehuis is, ter ondersteuning in het ziekteverzuimproces. Daarnaast is vastgelegd dat de bedrijfsarts 1 keer per 2 weken op het gemeentehuis komt voor het spreekuur zodat de leidinggevende bij het gesprek met de zieke medewerker kan aansluiten. De vernieuwde aanpak richt zich zowel op het terugdringen van het

verzuim alsook op het ontwikkelen van 'eigen regie' bij het middenkader en eigenaarschap bij medewerkers. Het volledig plan van aanpak vindt u in Bijlage 1.

Zowel uit de inventariserende gesprekken als uit de bespreking met het MT is gebleken dat dit plan van aanpak onvoldoende is uitgedragen in de organisatie door de wisselingen in het management. De eigen regie coach van de Arbo Unie is zelden ingezet door de leidinggevenden. Voor het kalenderjaar 2021 zijn de afspraken met de Arbo Unie gewijzigd en is de eigen regiecoach niet meer beschikbaar.

Verder hebben we geen visie noch verzuimbeleid, inclusief een actuele verzuimprotocol, aangetroffen. We hebben een ziekteverzuimprocedure uit 2015 en het plan van aanpak ziekteverzuim uit 2019 van team P&O ontvangen. Op Intranet hebben we het Personeelshandboek versie 12-03-2020 gevonden. Hoofdstuk 7 gaat over verzuim en re-integratie. Uit een gesprek met de P&O adviseur verantwoordelijk voor het Personeelshandboek blijkt dat dit eind 2019 is opgesteld naar aanleiding van de WNRA, Wet normalisering rechtspositie ambtenaren. Het handboek is een verzameling van alle regelingen. Volgens haar vervalt de procedure uit 2015 (nu verwijderd van Intranet).

Tot slot zijn we bezig om het preventiebeleid te actualiseren.

Overeenkomsten met Arbo Unie

Met de Arbo Unie hebben we de volgende overeenkomsten afgesloten:

- Dienstverleningsplan Arbo Unie jan 2018 t/m dec 2020 inclusief verzuimprotocol
- Samenwerkingsovereenkomst Grip op Derde Spoor ZW "verzuimbegeleiding ex-werknemers Ziektewet", juli 2020- juli 2021

3.2 Betrokkenen

Uit de inventariserende gesprekken blijkt dat de volgende functionarissen betrokken zijn bij het ziekteverzuim:

De Arbo Unie: Arboarts en een eigen regie coach (tot 2020)

Alle leidinggevenden: managers en teamleiders

Proceseigenaar: Teamleider Interne bedrijfsvoering

P&O, drie adviseurs: één adviseur overkoepelend voor Arbodienst en verzuim, één adviseur voor advies aan MT, college en raad, één adviseur voor het Personeelshandboek en deelname aan de werkgroep managementinformatie

Bedrijfsmaatschappelijke werker: met ingang van april 2021 uit dienst

Sociaal Medisch Team: Arboarts, bedrijfsmaatschappelijke werker, leidinggevenden en P&O (afhankelijk van casussen); op papier 1x 6 weken, in de praktijk...

Beleid SMT: overkoepelend over thema's; op papier 2 x per jaar, in de praktijk....

Arbo adviseur: preventie fysieke klachten, (geen verzuim)

OR

Verzuimcoach: m.i.v. april 2021 specifiek voor langdurig ziektedossiers

3.3 Managementinformatie: verzuimregistratie, overzichten, analyses

Voor de verzuimregistratie, de verzuiminformatie en het managen van verzuim gebruikt de organisatie sinds 2017 een drietal applicaties.

In *YouForce* is de zogenaamde **verzuimmanager** beschikbaar voor leidinggevenden en de P&O adviseurs. Hierin wordt het hele proces rondom ziekteverzuim geregistreerd, gevolgd en ondersteund bijvoorbeeld door middel van acties door de leidinggevenden. *Beaufort* is de applicatie voor de personeel- en salarisadministratie en wordt beheerd door De Connectie. In *Cognos* zijn

verzuimrapportages door Impact ⁵ beschikbaar. Het is nog onduidelijk wie (en in hoeverre) toegang tot deze informatie heeft. Om de rapportages in Cognos te mogen raadplegen is een dubbele autorisatie nodig (voor Cognos en Beaufort). Op dit moment is het mogelijk om jaarlijkse rapportages maar ook per kwartaal of per maand te raadplegen. De verzuimgegevens zijn per domein geordend, nog niet per team.

Van team P&O hebben we de volgende [overzichten](#) ontvangen over de periode 2018-2020:

- Overzicht verzuim door Impact 12 maanden, sept 2018
- Ziekteverzuimpercentage door Impact 2018
- Ziekteverzuimpercentage door Impact 2019
- Ziekteverzuimpercentage door Impact 2020
- Ziekteverzuimpercentage 1^e kwartaal 2020 door Impact
- Ziekteverzuimpercentage augustus 2020 door Impact

! [Interne analyses](#) over het ziekteverzuim of toelichtingen op de verzuimrapportages zijn schaars. Van team P&O hebben we er twee ontvangen over de periode 2018-2020:

- De cijfers (periode januari 2020 tot en met april 2020) met toelichting door P&O
- Informatie verzuim aan raad juli 2020

Daarnaast is in paragraaf 5 Bedrijfsvoering van de jaarrekening een jaarlijkse verantwoording afgelegd over de ziekteaantallen.

! Ook de [analyses van de Arbo Unie](#) zijn schaars. Voor de periode 1 januari 2018 t/m december 2020 hebben we via team P&O 1 inzetbaarheidsanalyse en 2 kwartaalrapportages ontvangen:

- Inzetbaarheidsanalyse juli 2018
- Verzuimrapportage; kwartaalrapportage juli 2019 tot juli 2020
- Verzuimrapportage; kwartaalrapportage oktober 2019 tot oktober 2020

Uit de interviews is gebleken dat een interne werkgroep recent is gestart met het verbeteren van kwaliteit en kwantiteit van managementinformatie over het ziekteverzuim. De bedoeling is dat de verzuimanalyses onderdeel worden van een bredere managementrapportage o.a. over de P&C cyclus.

4 Verzuim in 2020

Op basis van de analyses van de Arbo Unie 2020 blijkt dat de organisatie het goed doet als het gaat om de meldingsfrequentie⁶, nul verzuim, kort en middellang verzuim.

Volgens de interne rapportages in Cognos is het [totale verzuim](#) in 2018 van 8,56% gedaald naar 7,21% in 2019 en vervolgens weer gestegen in 2020 naar 8,88%.

Uit de analyse van het auditteam, in samenwerking met de applicatiebeheerder, blijkt dat het [percentage verzuim binnen de drie Domeinen in 2020](#) als volgt was:

- | | |
|------------------------------|--------|
| • Sociaal Domein | 9,89% |
| • Ruimtelijk Domein | 11,23% |
| • Dienstverlening en Bedrijf | 5,69% |

⁵ Het rapport is ooit opgebouwd door dit extern bureau. We stellen het nu zelf op.

⁶ De meldingsfrequentie is het gemiddeld aantal keer dat gemeenteambtenaren zich ziekmelden in een jaar. Landelijk voor gemeenten met een vergelijkbare grootte was dit in 2019 1,06. In Renkum is de meldingsfrequentie in 2020 0,67.

We hebben de verzuimgegevens over 2020 geordend per Domein en vervolgens per team. We hebben gefocust op het **aantal langdurig zieke medewerkers** (medewerkers langer dan 43 dagen ziek). In sommige teams was dat aantal, in relatie tot het aantal teamleden, schrikbarend hoog.

Domein en bijbehorende teams	Aantal teamleden formatieplan 2020	Aantal langd ziek 2020 Cognos	Percentage langdurig zieken 2020
Dienstverlening en Bedrijf	60	6	10%
Team beleid	5	0	0%
Interne Dienstverlening	29	5	17,20%
Externe Dienstverlening	26	1	3,80%
Ruimtelijk Domein	61	12	19,60%
Beleid Ruimtelijk Domein	14	1	7,14%
Gemeentewerf A	9	2	22,20%
Gemeentewerf B	13	5	38,40%
TL C	1	1	100%
Regie en projecten	23	3	13,04%
Sociaal Domein	86	16	18,60%
Beleid Sociaal Domein	18	2	11,10%
Sociaal Team A	30	10	33,30%
Sociaal Team B	38	4	10,50%

5 Belangrijkste deelconclusies vooronderzoek

Hieronder de belangrijkste conclusie van het auditteam op basis van de interviews en de deskresearch:

- De geïnterviewde bestuurders, managers en functionarissen hebben diverse vragen en meerdere wensen m.b.t. het onderwerp ziekteverzuim. Vragen en wensen gaan over:
 - Visie/ beleid
 - De organisatie
 - De uitvoeringspraktijk, specifiek over de verzuimacties
 - De monitoring
 - Het gedrag en de verzuimcultuur binnen de organisatie maar ook een gezond werkklimaat
- Een duidelijke visie op het ziekteverzuim, verzuimbeleid én verzuimprotocol ontbreken nog.
- Begin 2019 heeft het MT het plan van aanpak Inzetbaarheid, vitaliteit en veerkracht vastgesteld. Dit plan is onvoldoende uitgedragen in de organisatie door de vele wisselingen in het management.
- Managementinformatie over ziekteverzuim én monitoring zijn de afgelopen jaren schaars geweest. Een interne werkgroep is recent gestart om de kwaliteit en kwantiteit van managementinformatie over ziekteverzuim te verbeteren.
- Op basis van de beschikbare rapportages blijkt dat de organisatie het goed doet als het gaat om de meldingsfrequentie, nul verzuim, kort en middellang verzuim. Toch is het totale verzuim gestegen van 7,21% in 2019 naar 8,88% in 2020. Re-integratie is lastig geweest vanwege Corona. Het percentage langdurig zieken in 2020 was zorgelijk. Daarom is m.i.v. 2021 een verzuimcoach ingezet voor twee dagen per week. Deze coach zal de langdurige ziektedossiers onder de loep nemen.

6 Vervolgproces: bijeenkomst 11 maart

De resultaten van het vooronderzoek hebben we in een bijeenkomst op 11 maart besproken samen met het MT, de teamleider interne bedrijfsvoering en de twee P&O adviseurs.

In het eerste gedeelte van de bijeenkomst is ingezoomd op opvallende zaken en hebben we inzichten met elkaar gedeeld. In het tweede gedeelte heeft het MT de wensen voor het vervolgonderzoek uitgesproken. Aan de hand van een lijst met vier onderwerpen en een aantal onderzoeksvragen (zie bijl. 5) heeft het MT een onderzoek naar de uitvoeringspraktijk als prioriteit aangemerkt. Het MT ziet graag dat het onderzoek zich specifiek richt op de verzuimacties door de leidinggevenden in de praktijk. Daarnaast is het MT benieuwd naar de ervaring van de recent gestarte verzuimcoach met de verzuimdossiers. De keuze van het MT is gebaseerd op de gedachte dat "we zo beter kunnen leren wat te veranderen of juist te laten".

6.1 Aanvullende documenten

Na de bespreking van de resultaten van het vooronderzoek in maart 2021 is het auditteam aan de slag gegaan met het plan van aanpak van het vervolgonderzoek naar de uitvoeringspraktijk. Om het plan van aanpak uit te werken, hebben we aanvullende gesprekken met enkele functionarissen gevoerd en informatie met het MT uitgewisseld. Pas in deze fase heeft het auditteam twee relevante rapporten ontvangen:

- de rapportage van een gemeentebrede Risico Inventarisatie en –Evaluatie, RI&E (psychosociale arbeidsbelasting) 2020 door de Arbo Unie;
- de hoofd rapportage van het Medewerkersonderzoek 2019 door Effectory.

6.2 Nieuwe inzichten

De resultaten van de bovengenoemde rapporten zijn duidelijk. Hieronder de belangrijkste conclusies en aanbevelingen. (De volledige lijst van de aanbevelingen van Arbo Unie is in bijl. 3)

In de **rapportage RI&E psychosociale arbeidsbelasting**, op pag. 12 lezen we:

*“Voor de Gemeente Renkum ligt de focus op het **sturen op het gewenste gedrag** en het **leiderschap** hierop. Om ervoor te zorgen dat psychosociale arbeidsbelasting voldoende aandacht blijft krijgen is het van belang om hier sterk(er) op te sturen. Hierbij is het voor leidinggevenden belangrijk om **duidelijke kaders** te hebben, waarin het **bijbehorende gedrag** helder beschreven is en dat er **consequent getoetst** wordt aan de afspraken rondom dit gedrag. Concreet betekent dit dat er gestart dient te worden met het definiëren op een praktische en beeldende wijze van het gewenste gedrag en leiderschap van zowel medewerker als leidinggevenden. Ook dient er bepaald te worden hoe daarop gestuurd moet worden. Het borgen van de afspraken rondom dit gedrag en leiderschap is essentieel, evalueer daarom met regelmaat de voortgang.”*

In de **hoofdrapportage van het Medewerkersonderzoek** jan/feb 2019, op pag. 16 lezen we de totale scores⁷ van de gehele organisatie en van de afzonderlijke teams op de onderzochte modules: werkplezier, werkgeverschap, inhoud van het werk, samenwerking, zelfstandigheid, werkdruk, leiderschap, informatievoorziening, loopbaanontwikkeling, mate van invloed, bevlogenheid en sociale veiligheid.

Op **organisatieniveau** scoren we relevant lager dan de benchmark gemeenten < 50.000 op twee modules: werkplezier (met een 6,6 t.a.v. 7,1) en mate van invloed (6,5 t.a.v. 7,0).

Op **teamniveau** zijn de scores erg wisselend. Het team "uitvoering WMO/frontoffice" scoort op 4 modules (waaronder leiderschap) beter dan de benchmark. Het team "Coaches/ uitvoering

⁷ Hierbij worden met kleuren significante afwijkingen t.a.v. de benchmark weergegeven. De kleur groen geeft een relatief positief verschil aan; de kleur rood geeft aan dat er een relevant negatief verschil is gevonden t.a.v. de benchmark.

jeugdwet" scoort relevant lager dan de benchmark op bijna alle modules (inclusief werkplezier, leiderschap en sociale veiligheid).

De totale scores van alle teams op alle modules leest u in bijlage 4.

7 Eindconclusie

De resultaten van het RI&E 2020, in combinatie met de resultaten van het Medewerkersonderzoek 2019 én de resultaten van ons vooronderzoek naar ziekteverzuim in 2021 leveren nieuwe inzichten. Er is voldoende gemeentebreed onderzoek verricht naar diverse aspecten van verzuim; de conclusies zijn duidelijk, zo ook de aanbevelingen. Het totale overzicht ontbrak wellicht door de vele wisselingen in het management.

We verwachten dat dit verslag meer inzicht en overzicht biedt zowel in de factoren die invloed hebben op verzuim door psychosociale arbeidsbelasting alsook op de acties die genomen dienen te worden, inclusief het toezicht daarop.

Grip op ziekteverzuim blijft ongewijzigd urgent. Meer grip op het ziekteverzuim betekent, volgens het auditteam, meer grip op de hele PDCA- cyclus: plan- do- check -act. Daarnaast speelt aandacht voor gedrag en cultuur binnen de organisatie een belangrijke rol.

De **PDCA-cyclus** is een verbetermethode. Hiermee kun je stap voor stap je processen, prestaties en organisatie continu verbeteren. De cyclus verzuimbeheersing verloopt als volgt:

- Plan: opstellen van de plannen (visie- beleid - plan van aanpak-processen en procedures)
- Do: uitvoeren van de plannen door de organisatie in de praktijk
- Check: monitoren van uitvoering
- Act: bijsturen en bijstellen van de plannen

Gedrag en cultuur binnen de organisatie kunnen belemmerende of juist stimulerende factoren zijn om meer grip op ziekteverzuim te krijgen. Aandacht hiervoor is ook van belang.

8 Aanbevelingen

Op basis van de eindconclusie stelt het auditteam voor om nu geen vervolgonderzoek naar ziekteverzuim uit te voeren. In lijn met de PDCA-cyclus bevelen we aan om de aandacht én energie van de organisatie eerst te gebruiken om de resultaten van bestaand recent onderzoek (MO 2019, RI&E 2020 en vooronderzoek ziekteverzuim 2021) uit te werken in verbeterplannen. Ook bevelen we aan om de verbeterplannen te volgen via één **overkoepelend actieplan verzuim**, zodat het overzicht wordt bewaard. Door middel van een lijncontrole zal het auditteam over 1 jaar nagaan hoe het met de implementatie van de verbetermaatregelen gaat, met specifieke aandacht voor de verzuimacties door de leidinggevenden.

Hieronder volgen de inhoudelijke aanbevelingen uit het vooronderzoek:

1. Stel verzuimbeleid⁸ vast en besluit of het pva uit 2019 geactualiseerd wordt of dient te vervallen.
2. Beschrijf (in een verzuimprotocol) verzuimacties en het gewenst gedrag zowel van leidinggevenden als van medewerkers. Nauw optrekken met de verzuimcoach en de opbrengst van zijn bevindingen hierin betrekken. Implementeer verzuimacties.
3. Houd toezicht op de naleving van de afspraken over (inhoud en frequentie van) managementrapportages ziekteverzuim.
4. Monitor regelmatig de implementatie van het plan van aanpak RI&E en van de verbeterplannen Medewerkersonderzoek.

⁸Een effectief ziekteverzuimbeleid bestaat uit een aantal onderdelen: Ziekteverzuimpreventie, Ziekteverzuimprotocol, Verzuimtraining, Verzuimregistratie /-analyse, Begeleiding bij re-integratie, Wat te doen bij conflicten. Bron Arbo portaal ziekteverzuimbeleid Ministerie S&W

Bijlage 1 Voorstel aan MT en "Plan van aanpak Inzetbaarheid, vitaliteit en veerkracht, 2019"

Uit het voorstel aan MT "aanpak ziekteverzuim", 28 januari 2019:

Met ingang van januari 2018 werken volgens het [eigen regie model](#). Hiervoor hebben we een *eigen regie coach* die elke maand een dagdeel bij ons op het gemeentehuis is, ter ondersteuning in het ziekteverzuimproces. Daarnaast is vastgelegd dat de *bedrijfsarts* 1 keer per 2 weken op het gemeentehuis komt voor het spreekuur zodat de leidinggevende bij het gesprek met de zieke medewerker kan aansluiten. De vernieuwde aanpak richt zich zowel op het terugdringen van het verzuim alsook op het ontwikkelen van 'eigen regie' bij het [middenkader](#) en [eigenaarschap bij medewerkers](#).

Sturen op verzuim

- Maandelijks verzuimoverzichten bespreken in MT (met inachtneming van privacy);
- Leidinggevende gaat met de eigen regie coach (en P&O adviseur) per medewerker een plan van aanpak maken om te sturen op herstel. De eigen regie coach zal hier eerste keer het voortouw nemen;
- Meer gebruik maken van de eigen regie coach en bedrijfsmaatschappelijk werk;
- Inzetten van de bedrijfsarts op locatie (gemeentehuis) en drie gesprekken voeren (medewerker, leidinggevende en bedrijfsarts). Medewerkers moeten hiervan op de hoogte worden gebracht;
- Vooraf een concrete vraagstelling voorleggen aan de eigen regie coach of bedrijfsarts;
- Beleid SMT inplannen 2 x per jaar. 1^e SMT: uitleg Wet Poortwachter UWV door eigen regie coach, om een helder beeld te schetsen van het verzuim traject, van ziekmelding tot eindoordeel UWV;
- Gebruik Youforce (verzuimmanager) voor monitoring.
- Tijdstip dat eigen regie coach en bedrijfsarts op locatie zijn wordt in de agenda's van MT en coördinatoren gezet.

Het volledig plan van aanpak is hieronder te lezen.

Aanleiding

In 2018 hebben we een start gemaakt met een vernieuwde aanpak van inzetbaarheid van medewerkers. Deze aanpak richt zich niet alleen op het terugdringen van het verzuim maar ook op het ontwikkelen van 'eigen regie' bij het middenkader en eigenaarschap bij medewerkers. Op het vlak van verzuim maar nog meer op preventie, energie en veerkracht. Daartoe is er een QuickScan inzetbaarheid uitgevoerd en gepresenteerd aan het voltallige management en een vertegenwoordiging van de OR. Daarnaast heeft er een eerst management trainingsbijeenkomst plaatsgevonden. Daarbinnen heeft ook een globale inventarisatie van medewerkers @risk plaatsgevonden.

Voor de medewerkers zijn 4 bijeenkomsten georganiseerd over inzetbaarheid, balans en energie. Deze zijn goed en enthousiast bezocht.

Voortgang

In een compacte vorm geven we onderstaand een stand van zaken weer:

- Verzuimcijfers en periodieke kengetallen zijn nu beschikbaar;
- Het verzuim is hoog, de maatregelen hebben nog onvoldoende direct effect gehad op het verzuimvolume;
- Middenkader pakt de voorgestelde taken deels op maar legt ook nog veel neer bij P&O
- Veel wisselingen binnen het middenkader;
- Eigen regie coach is matig gepositioneerd;
- De medewerkers hebben de workshops goed ontvangen maar een vervolg is van belang.

Speerpunten

Voor 2019 willen we de speerpunten van het beleid richten op

- Preventie:
 - Medewerkers @Risk in beeld brengen en houden

- Preventief meer aandacht voor medewerkers @risk
- Middenkader ondersteunen in het preventieve gesprek
- Themabijeenkomsten voor medewerkers (specifieke doelgroepen) op een diversiteit van onderwerpen
- Verzuim:
 - Actie kaartenbak voor langdurig verzuim (met ERC)
 - Middenkader versterken in de 'eigen regie'

Actieplan

Het actieplan hebben we vormgegeven in een aantal stappen in de tijd.

Acties	j	f	m	a	m	j	j	a	s	o	n	d
Commitment voor dit plan bij management en OR												
Rollen verdelen en afspraken over proces en doelen												
Actie kaartenbak voor huidig verzuimcases?												
Uitvoering geven aan acties vanuit de kaartenbak												
SMO's m.b.t. acties, voortgang eigenaarschap medew.												
Actualiseren vlootshou medewerkers @ risk												
Gesprekken* met medewerkers @Risk												
Interventies bij medewerkers												
Monitoring door projectgroep												
Rapportage aan MT												

*driegsprekken met ERC

Sturen op voortgang en resultaat

Om de voortgang te monitoren én de acties te borgen en zo nodig bij te stellen, zal er een **projectgroep** vanuit lijnmanagement, HR en Arbo Unie gedurende het hele jaar 2019 actief zijn. De rol van deze projectgroep is om de voortgang van de bovenstaande acties te monitoren en daar waar nodig aanvullende of vervangende acties voor te stellen. Deze projectgroep rapporteert eens per maand aan het MT.

Bijlage 2 Lijst geïnterviewden

Burgemeester
 Wethouder Financiën & Audits
 Gemeentesecretaris
 Concerncontroller
 Manager Dienstverlening & Bedrijf
 Teamleider Interne Dienstverlening
 Drie adviseurs P&O
 Arbo adviseur
 Bedrijfsmaatschappelijke werker
 Applicatiebeheerder

Bijlage 3 Adviezen RI&E psychosociale arbeidsbelasting gemeente Renkum 2020

6.1 Investeer op het door ontwikkelen van persoonlijk en hiërarchisch leiderschap

Het ontwikkelen van passend, individueel en hiërarchisch leiderschap vormt een basis welke essentieel is om de adviezen (genoemd in 6.1 tot 6.5) in de praktijk uitvoering te geven.

6.2 Blijf in gesprek over werkdruk(beleving) en zet concrete vervolgacties uit

- Blijf acties uitzetten binnen de Sociale Teams om de werkdruk/werklast te beperken.
- Zorg dat medewerkers met een eenmansfuncties een systeem van achterwacht hebben.
- Definieer kwaliteitseisen, communiceer en toets deze zodat medewerkers weten wat er van hen inhoudelijk verwacht wordt;
- Zorg dat er structureel en met enige regelmaat op team en/of individueel niveau met medewerkers gesproken wordt over de ervaren werkdrukbeleving. Hierbij is het van belang dat er uit deze gesprekken concrete vervolgacties komen, waarin zowel de medewerker zelf actief is en waar de leidinggevende waar mogelijk faciliteert.

6.3 Investeer in en borg communicatie en informatievoorziening over de organisatieontwikkelingen

- Informeer medewerkers op verschillende manieren, niet enkel via digitale communicatie maar borg ook communicatie en informatievoorziening in persoonlijke gesprekken.
- Pak vaste momenten om hierover te communiceren. Neem medewerkers mee in organisatieontwikkelingen/processen en informeer hen niet enkel 'aan het einde van de lijn' wanneer alles al rond/definitief is.
- Toets met regelmaat of medewerkers hebben begrepen hetgeen gecommuniceerd is.

6.4 Besteed (meer) aandacht aan het persoonlijk welzijn van medewerkers

- Zorg dat leidinggeven gestuurd worden op dit thema en dat zij ook de competenties (door)ontwikkelen om dit gesprek met medewerkers te voeren (competenties als signaleren en gesprekstechnieken).
- Definieer en communiceer verwachtingen over eigen verantwoordelijkheid van medewerkers om ook actief met psychosociale arbeidsbelasting bezig te zijn.

6.5 Sociale veiligheid

- Analyseer jaarlijks met de vertrouwenspersonen de meldingen op eventuele trends. Neem vervolgens passende maatregelen (indien nodig).
- Blijf helder en periodiek het beleid ongewenste omgangsvormen, inclusief de vertrouwenspersoon, communiceren. Stimuleer medewerkers om melding te maken van alle ongewenste omgangsvormen.
- Ga via teamsessies in gesprek over sociale veiligheid en feedback. Definieer deze thema's met elkaar en kom samen tot een definitie van gewenst gedrag. Stuur hier als leidinggevende op en toets dit regelmatig in de teams (schakel indien nodig een deskundige in);
 - Investeer in competentieontwikkeling van leidinggevendenden (waaronder gesprekstechnieken om het 'volwassen gesprek' aan te gaan).
 - Zorg dat het beleid rondom sociale veiligheid in de praktijk uitgevoerd wordt en toets hier ook op (dit geldt voornamelijk voor medewerkers die extern werkzaamheden verrichten).
- Bied een training 'Omgaan met agressie' herhaaldelijk aan medewerkers aan.

6.6 PAGO Advies

Het is aan te bevelen om iedere vier jaar een PAGO aan te bieden voor alle medewerkers binnen de Gemeente Renkum. Dit past ook mooi in een preventief beleid rondom arbeidsomstandigheden. Hierbij adviseren wij wat betreft psychosociale arbeidsbelasting om minimaal de modules

werkdruk, herstelbehoefte en ongewenste omgangsvormen mee te nemen. Hierbij verwijzen wij ook naar de resultaten die uit dit onderzoek naar voren zijn gekomen. Verder adviseren wij de module beeldschermwerk en specifiek voor medewerkers ouder dan 40 jaar het testen van de visus. Dit staat ook vermeld in de separate rapportage welke gericht is op de fysieke arbeidsbelasting.

Bijlage 4 Medewerkersonderzoek jan/feb 2019, scores modules

SCORES OP DE MODULES

Gemeente Renkum

	Werkplezier	Werkgeverschap	Inhoud van het werk Compact	Samenwerking Compact	Zelfstandigheid Compact	Werkdruk Compact	Leiderschap Compact	Informatievoorziening Compact	Loopbaanontwikkeling Compact	Mate van invloed Compact	Bevlogenheid Compact	Sociale veiligheid
Gemeente Renkum (n=174)	6,6	6,4	7,3	7,3	6,9	5,1	6,3	5,2	5,6	6,5	7,1	7,3

Let op: als een score kleur, doet Gemeente Renkum het beter of slechter op dat punt dan de vorige meting of de benchmark

Benchmark Gemeenten < 50.000	7,1	6,8	7,5	7,4	7,1	5,2	6,4	5,6	6,2	7,0	7,5	7,2
Top 3 Benchmark Gemeenten < 50.000	7,7	7,4	7,8	7,7	7,6	5,9	6,8	6,0	6,7	7,4	7,7	7,5

Gemeente Renkum (n=174)	6,6	6,4	7,3	7,3	6,9	5,1	6,3	5,2	5,6	6,5	7,1	7,3
-------------------------	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----

Let op: als een score kleur, doet die onderliggende groep het beter of slechter op dat punt dan Gemeente Renkum

Bedrijfsteam SD (n=13)	6,0	5,8	7,1	7,5	7,1	5,8	6,8	4,5	6,1	6,0	6,6	7,3
Beleid en projecten Ruimte/Vastgoed (n=21)	6,8	6,6	6,9	7,3	7,5	4,4	6,1	6,0	5,8	7,1	7,3	7,5
Beleidsteam SD (n=18)	6,6	6,6	7,4	7,2	7,1	4,3	6,0	4,4	5,7	7,0	7,5	6,9
BOR binnen (n=9)	7,2	6,8	8,2	5,6	7,7	4,4	6,4	4,5	6,4	7,7	7,4	7,7
BOR buiten (n=8)												
Burgerzaken/KCC (n=12)	7,0	6,7	6,8	6,3	4,0	7,1	6,2	5,2	4,8	5,9	7,2	6,6
Coaches/Uitvoering Jeugdwet (n=7)	4,6	4,7	6,9	7,1	6,0	4,5	4,7	4,0	3,6	5,0	7,5	5,0
Concerncontrol/auditing/staf/subsidiebureau/kabinet (n=8)	6,9	6,6	8,0	7,2	8,0	4,7	5,5	5,6	5,1	6,6	7,1	7,4
Managementteam/Coördinatoren (n=12)	7,1	7,3	7,8	7,3	7,5	4,4	6,8	5,7	6,2	7,8	7,2	8,0
Onderhoudsteam (n=5)												
Ondersteuning en Advies (n=23)	6,2	5,9	7,2	7,3	7,7	4,5	6,1	4,5	4,8	6,3	6,8	7,2
Openbare orde, zorg en veiligheid/VTH (n=7)	6,8	6,2	7,7	7,6	5,8	4,3	6,3	5,0	5,7	6,7	7,5	6,9
Uitvoering Participatiewet (n=19)	6,4	6,5	7,4	8,0	6,6	6,3	6,6	5,1	5,5	5,4	6,9	7,4
Uitvoering WMO/Frontoffice (n=12)	7,1	6,9	6,9	8,7	6,5	5,0	7,8	6,2	6,6	6,4	6,6	7,9

Kleuring is op basis van significante én grote absolute verschillen. Meer informatie vindt u in de onderzoeksverantwoording.

 Zeer relevant verschil	<input type="checkbox"/> Geen relevant verschil	 Zeer relevant verschil
 Relevant verschil		 Relevant verschil

Bijlage 5 Overzicht onderzoeksvragen per onderdeel

1 Beleid

Uit de Arboportaal ziekteverzuimbeleid Ministerie S&W: Binnen het kader van bedrijfscontinuïteit is het van belang dat de werkgever in een ziekteverzuimbeleid vastlegt hoe met verzuim door ziekte omgegaan wordt. Een effectief ziekteverzuimbeleid bestaat uit een aantal onderdelen:

- Ziekteverzuimpreventie
- Ziekteverzuimprotocol
- Verzuimtraining
- Verzuimregistratie/-analyse
- Begeleiding bij re-integratie
- Wat te doen bij conflicten
- Hebben we een ziekteverzuimbeleid vastgesteld? Zijn de bovengenoemde onderdelen daarin opgenomen?
- Hoe zijn medewerkers hierover geïnformeerd?

2 Organisatie

- Is het vastgelegd welke betrokkenen welke activiteiten uitvoeren m.b.t. de beheersing van het ziekteverzuim (taken & verantwoordelijkheden)? Hoe zijn taken en verantwoordelijkheden verdeeld op papier?
- Zijn alle betrokkenen hiermee bekend? En handelen ze ernaar?

3 Uitvoering

- Hoe verloopt de verzuimbeheersing op papier en in de praktijk?
- In hoeverre wordt de aanpak ziekteverzuim nog toegepast?
- Hebben betrokkenen invulling aan rollen en afspraken gegeven volgens de aanpak?
- Hoe hebben medewerkers en leidinggevendenden de nieuwe aanpak ervaren?
- Hoe is de communicatie tussen arbodienst-medewerkers –leidinggevendenden verlopen?

4 Informatievoorziening en monitoring

- Welke informatie over het ziekteverzuim is beschikbaar? Wat wordt hiermee gedaan? Met welke frequentie en door wie wordt deze besproken? Zijn betrokkenen hierover tevreden? Wordt op basis hiervan bijgestuurd?

4a Analyse ziekteverzuim

- Wat is de omvang van het langdurig arbeidsverzuim (ziekteverzuim en overig verzuim)?
- Wat zijn de kenmerken van de langdurige verzuimgevallen op basis van de rapportages door Arbo Unie?
- Wat maakt dat het ziekteverzuim zo hoog is? In hoeverre is het langdurig ziekteverzuim werk gerelateerd? Hoe is het ziekteverzuim verdeeld naar leeftijdscategorieën?

4b Analyse vanuit het perspectief van medewerkers

- Wat geven de werknemers aan als oorzaken van verzuim? Wat zouden de werknemers graag anders willen zien?
- Wat is er al aan gedaan om het verzuim te verminderen?
- Hoe ervaren de medewerkers de kwaliteit van de arbeid binnen de teams?

Overige

Resultaten/ beoogde resultaten

- Welke doelstellingen zijn er geformuleerd voor de beheersing van het ziekteverzuim?
- Wat voor resultaten/effecten zijn bereikt? Hoe verhouden deze zich tot de beoogde resultaten/effecten?
- Is van het resultaat van de uitvoering van het beleid verslag gedaan? Is er een evaluatiemoment ingebouwd? Is beleid bijgesteld o.b.v. evaluatie?