



Auditdienst Rijk
Ministerie van Financiën

Onderzoeksrapport effectiviteit verzuimaanpak politie

Definitief rapport

Colofon

Titel	Onderzoeksrapport effectiviteit verzuimaanpak politie
Uitgebracht aan	DG Politie en Veiligheidsregio's
Datum	4 april 2023
Kenmerk	2023-0000090548

Inlichtingen
Auditdienst Rijk



Inhoud

Managementsamenvatting—5

1 Inleiding—8

- 1.1 Aanleiding—8
- 1.2 Opdrachtgever—8
- 1.3 Doelstelling en onderzoeksvragen—8
- 1.4 Afbakening—9
- 1.5 Effectmeting—9
- 1.6 Begeleidingscommissie—9
- 1.7 Leeswijzer—10

2 Interventies—11

- 2.1 Inleiding—11
- 2.2 Programma Verzuim—11
- 2.3 Interventies—12
 - 2.3.1 Spoor 1: Sturing Korpsleiding en Korpsmanagementteam (6 acties)—12
 - 2.3.2 Spoor 2: Doorontwikkeling politieorganisatie—16
 - 2.3.3 Spoor 3: Vakontwikkeling—17
 - 2.3.4 Spoor 4: Bijzondere zorg—19
 - 2.3.5 Spoor 5: Versterking samenspel—22
 - 2.3.6 Spoor 6: Curatieve aanpak—31
 - 2.3.7 Spoor 7: “Fastlane” organiseren—32
- 2.4 Resumerend—35

3 Effectiviteit interventies—36

- 3.1 Inleiding—36
- 3.2 Eenheden en interventies—36
- 3.3 Teams en interventies—37
- 3.4 Niet gerealiseerde interventies—38
- 3.5 Resumerend—39

4 Verzuimcijfers—40

- 4.1 Inleiding—40
- 4.2 Ziekteverzuim: definities en normen—40
- 4.3 Ziekteverzuim Nederlandse Politie: trend 2018 - 2022—41
- 4.4 Verzuimcategorieën: trend 2018 - 2022—42
- 4.5 Ziekteverzuim vier onderzochte eenheden en teams: trend 2018 - 2022—42
- 4.6 Resumerend—43

5 Handelingsperspectief—44

- 5.1 Antwoord op de vraag—44
- 5.2 Aanbevelingen—44

6 Verantwoording onderzoek—46

- 7.1 Onderzoeksvraag—46
- 7.2 Werkzaamheden en afbakening—46
- 6.2 Methode van onderzoek—46
- 6.3 Werkzaamheden—47

- 6.4 Hoor- en wederhoor—48
- 6.5 Gehanteerde Standaard—48
- 6.6 Verspreiding rapport—48

7 Ondertekening—49

Bijlage 1 Managementreactie—50

Bijlage 2 Overzicht te onderzoeken sporen en acties—53

Bijlage 3 Startdocument begeleidingscommissie—57

Bijlage 4 Eenheid Amsterdam en team Nieuw-West Zuid—58

Bijlage 5 Eenheid Limburg en team Brunssum-Landgraaf—61

Bijlage 6 Eenheid Midden-Nederland en team Utrecht-West—64

Bijlage 7 Eenheid Politiedienstencentrum en RFS Den Haag—67

Bijlage 8 lijst functies geïnterviewden—70

Managementsamenvatting

De directeur-generaal Politie en Veiligheidsregio's heeft de Auditdienst Rijk de volgende vraag gesteld:

Welk effect hebben de 7 sporen en 35 acties uit het *plan van aanpak Verzuim* op het beheersen en terugdringen van het kortdurend en langdurig verzuim bij vier eenheden van de politie in de periode 2018 – heden en welk handelingsperspectief levert dit op?

Bij vier eenheden en binnen vier teams met een opvallende daling in het verzuim hebben we onderzocht waardoor het verzuim daalt en welke invloed de acties uit het *plan van aanpak Verzuim politie* hierop hebben gehad.

Volgens directbetrokkenen¹ hebben teams met een dalend verzuim de volgende gemeenschappelijke kenmerken - zie hoofdstuk 3:

- *De korps- en eenheidsleiding sturen op verzuim;*
- *De direct leidinggevende geeft – op basis van de juiste kennis, vaardigheden en houding – aandacht aan (verzuimende) medewerkers;*
- *Er is specifieke aandacht voor langdurig verzuim;*
- *In het team heerst een prettige werksfeer.*

Acties gericht op sturing, leiding en langdurig verzuim worden als meest effectief ervaren

De volgende acties op basis van het landelijke *plan van aanpak Verzuim politie* hebben volgens directbetrokkenen het meeste effect op de onderscheidende organisatiekenmerken voor het beheersen en terugdringen van het verzuim:

Sturing door de korps- en eenheidsleiding

- De korps- en eenheidsleiding hebben zichtbaar aandacht voor het terugdringen van het verzuim.
- De korps- en eenheidsleiding hebben in de periodieke managementgesprekken aandacht voor verzuim en de dossiers Wet verbetering poortwachter.
- De organisatie zorgt voor gerichte acties en aandacht voor teams met het hoogste verzuim ('hotspots').
- De eenheden hebben ieder een eigen lokaal plan van aanpak verzuim politie, plus een lokale kartrekker (maatwerk).

Kennis, vaardigheden en houding van direct leidinggevende

- De organisatie biedt verzuimtrainingen aan voor leidinggevenden.
- Leidinggevenden sturen met aandacht en warme zakelijkheid.
- De organisatie biedt een training Gedragsmodel aan voor leidinggevenden.
- De arbeidsdeskundige coacht leidinggevenden
- De medewerker en leidinggevende passen het eigen regie-model toe.
- Leidinggevenden hebben permanent aandacht voor verzuim.
- Belletje, bloemetje, bezoekje bij ziekte.

Aanpakken van langdurig verzuim

- Leidinggevenden pakken lang-verzuimdossiers aan.
- De arbeidsdeskundige bewaakt naleving van de Wet verbetering poortwachter en jaagt dit aan.
- De backoffice casemanagement ondersteunt bij ingewikkelde dossiers.

¹ Lid eenheidsleiding, bedrijfsarts, teamchef, districtschef, operationeel expert, arbeidsdeskundige, voorzitter ondernemingsraad, bedrijfsmaatschappelijk werker, HR-adviseur en 'kartrekker'.

- De organisatie biedt het programma Fit@NP aan.
- De organisatie erkent PTSS en heeft hier aandacht voor.

Lokale interventie: complexe casussen met interdisciplinaire aanpak

Naast de landelijke interventies organiseren de onderzochte eenheden ook hun eigen, lokale interventies. Een interventie die geïnterviewden bij alle onderzochte eenheden in vergelijkbare vorm als effectief ervaren, is een taskforce, verzuimcarrousel of interdisciplinair overleg waarin de zieke medewerker, de leidinggevende en HR-experts samen naar een oplossing zoeken. Langdurige verzuimdossiers zijn vaak complex en ogenschijnlijk onoplosbaar. Door met alle betrokkenen op zoek te gaan naar mogelijkheden, vinden de onderzochte eenheden meestal toch oplossingen.

Verzuimcijfers

Het verzuimcijfer van de politie is in de periode 2018 – 2021 gedaald van 6,3% naar 5,6 %. Het verzuimcijfer sluit meer aan bij het gemiddeld verzuimcijfer in Nederland zoals het CBS dit registreert. Sinds 2022 stijgt het verzuim bij de politie echter weer. Overigens stijgt het verzuim niet alleen bij de politie; de stijging betreft ook het landelijke CBS-verzuimcijfer. Het verschil met het CBS-verzuimcijfer is vooralsnog kleiner dan voor de start van het programma. Daarnaast volgt uit de cijfers dat driekwart van het geregistreerde verzuim bij de politie langdurig is (langer dan 6 weken). Zie hoofdstuk 4.

Aanbevelingen

1. Zorg ervoor dat iedere leidinggevende aandacht heeft en houdt voor het managen van verzuim

Een korps- en eenheidsleiding die stuurt op verzuim vormt samen met de versterking van kennis, vaardigheden en houding van de leidinggevende een kritische succesfactor voor het terugbrengen van het verzuim. Echter, niet iedere leidinggevende heeft op dit moment aandacht voor het managen van verzuim.

- Zorg er in de sturing voor dat deze aandacht er komt en blijft, mede gezien de periodieke wisseling van managers.
- Gebruik en veranker de als succesvol ervaren interventies om leidinggevendenden te helpen bij het managen van verzuim.
- Rust nieuwe leidinggevendenden toe op hun nieuwe verzuimtaken.

2. Breng de 'span of control' van de teamchef terug

Het aantal medewerkers waaraan een teamchef leiding geeft, is soms meer dan 1 op 100. Deze verhouding wordt zowel in organisatieliteratuur als door bijna alle geïnterviewden gezien als te groot. Door het verkleinen van de span of control ontstaat er meer tijd en ruimte om aandacht te geven aan de medewerkers die (dreigen te) verzuimen en het verzuimmanagement. Deze interventie is nog niet gerealiseerd. Bijna alle geïnterviewden zien deze interventie als potentieel effectief. Er ligt een voorstel om het landelijke functiegebouw politie aan te passen.

- Verklein de span of control van de teamchef.

3. Maak de gedragsmatige visie concreet en gebruik een passende slogan

Het plan van aanpak verzuim politie start met de actie dat de Korpsleiding expliciet de eerder gemaakte keuze voor de gedragsmatige visie bij de aanpak van het verzuim onderstreept. Echter, deze gedragsmatige visie is nog niet uitgewerkt in een herkenbaar visiedocument en een uitvoeringslijn. Het lijkt erop dat de slogan '*ziekte overkomt je en verzuim is een keuze*' de belangrijkste richtinggevende uitwerking is. Deze uitwerking sluit niet aan bij de praktijk van het managen van met name langdurig verzuim. De managers van de teams waarin het verzuim daalt, verwijten medewerkers niet de keuze voor verzuim, maar proberen samen met de medewerker, vaak met hulp van gespecialiseerde deskundigen, te komen tot een oplossing. Woorden die meer aansluiten bij de praktijk van het verzuimmanagement zijn: warm, zakelijk, samen, oplossingsgericht, goed gesprek, aandacht, enzovoorts. In die context ontstaat de basis voor een duurzame relatie tussen leidinggevende en

medewerker. Dit zijn overigens ook woorden die terugkomen in *het plan van aanpak Verzuim politie*.

- Werk de gedragsmatige visie uit in een richtinggevend visiedocument en vertaal deze naar een uitvoeringslijn (eventueel in combinatie met een herijking van de visie Veilig en Gezond Werken)
- Gebruik een slogan die warmte en gezamenlijkheid uitdraagt en die beter aansluit bij het managen van langdurig verzuim.

4. Veranker de interdisciplinaire casusbesprekingen politie-breed

Bij alle vier de onderzochte eenheden bestond de succesvolle aanpak van (langdurig) verzuim uit het bij complexe casussen interdisciplinair bespreken (lees: met leidinggevende, HR, arbeidsdeskundige, bedrijfsarts, bedrijfsmaatschappelijk werker, en anderen) van casuïstiek om zo een oplossing te vinden.

- Veranker deze interdisciplinaire aanpak politie-breed in de eenheden.
- Een toename van het aantal bedrijfsartsen zal, volgens geïnterviewden, de effectiviteit van deze interventie verder vergroten (zie ook aanbeveling 7).

5. Zorg voor inzicht en maatwerk per verzuimcategorie

De politie heeft op basis van de verzuimduur zeven verzuimcategorieën die lopen van één dag tot drie jaar verzuim. Driekwart van het verzuim bij de politie duurt langer dan 6 weken. De verzuimproblematiek en daarmee de effectiviteit van interventies verschilt per verzuimcategorie. Om interventies zo effectief mogelijk te maken, heeft de politie inzicht nodig in de verzuimproblematiek van de beoogde doelgroep. Voor een deel zijn de interventies maatwerk per verzuimcategorie. Het sturen op maatwerk per verzuimcategorie zal de effectiviteit van de interventies vergroten.

- Breng per verzuimcategorie periodiek in kaart en monitor welke (meest voorkomende) verzuimproblematieken de medewerkers in die categorie hebben, welke interventies hier (niet) werken en wat medewerkers zelf aangeven nodig te hebben (mogelijk ontbrekende interventies).

6. Beschikbaarheid bedrijfsartsen

Het *plan van aanpak Verzuim politie* hanteert een gangbare caseload voor bedrijfsartsen van 1 op 2500. Het aantal bedrijfsartsen is uitgebreid, waardoor ruimte zou ontstaan voor bedrijfsartsen om actief preventietaken uit te voeren. Echter, operationeel leidinggevendenden geven aan dat zij nog altijd een tekort aan bedrijfsartsen ervaren, onder andere in de vorm van lange wachttijden. Ook herkennen directbetrokkenen de ruimte voor het uitvoeren van preventieve taken niet altijd.

- Ga de juistheid en volledigheid na van de normering van de caseload per bedrijfsarts in relatie tot de daadwerkelijk ervaren beschikbaarheid van bedrijfsartsen.

7. Stuur naast het landelijke verzuimcijfer ook op onderliggende cijfers

De politie stuurt op één landelijk verzuimcijfer van 5,9%. In 2022 is het verzuim in alle sectoren in Nederland toegenomen. Daarnaast verschillen de verzuimcijfers en -trends per eenheid. Verzuimcijfers bij de politie zijn opgebouwd uit zeven verzuimcategorieën.

- Beoordeel of de huidige verzuimnorm van 5,9% voor heel het korps nog realistisch is (bijvoorbeeld aan de hand van de Verbaannorm), gezien het in alle landelijke sectoren stijgende verzuim.
- Stuur niet alleen op één landelijk verzuimpercentage, maar ook op de verzuimcijfers en doelen per eenheid op middellange en lange termijn – dit is een nog niet gerealiseerde actie.
- Gebruik de trend van de zeven onderliggende verzuimcategorieën in de managementinformatie bij de verzuimcijfers.

1 Inleiding

1.1 Aanleiding

Het object van onderzoek in voorliggend rapport is het *plan van aanpak Verzuim politie*. Dit is gemaakt naar aanleiding van de motie van het kamerlid Van Oosten c.s. d.d. 30 november 2017 waarin hij de regering verzoekt om met een gericht plan van aanpak te komen om het verzuim bij de politie binnen twee jaar terug te dringen tot een significant lager percentage. In *het plan van aanpak Verzuim politie* stelt de politie zichzelf ten doel om het verzuimpercentage medio 2023 te hebben teruggedrongen tot 5,9%². Hierbij gaat het om het terugdringen van kortdurend en langdurig verzuim.

Het *plan van aanpak Verzuim politie* bevat 35 acties en maatregelen langs 7 sporen. Concreet richt dit onderzoek zich op 33 acties. Twee acties/maatregelen die zijn gericht op oud-medewerkers en relaties van medewerkers zijn niet onderzocht omdat dit acties buiten de politieorganisatie betreft. Het *plan van aanpak Verzuim politie* wordt uitgevoerd in een programma met een programmamanager. Dit onderzoek is een tussentijdse evaluatie. 2023 is het laatste programmajaar. De per spoor onderzochte acties zijn als bijlage 1 bijgevoegd.

1.2 Opdrachtgever

Deze opdracht wordt door de Auditdienst Rijk (ADR) uitgevoerd in opdracht van DG Politie en Veiligheidsregio's, [REDACTED]. Opdrachtnemer namens de ADR is [REDACTED].

1.3 Doelstelling en onderzoeksvragen

De opdrachtgever wil een onderzoek naar de mate van effectiviteit van de acties/maatregelen uit *het plan van aanpak Verzuim politie*. De politie wil leren van de uitkomsten van dit onderzoek en onder andere gebruiken als input voor de verzuimaanpak na het laatste programmajaar 2023 van het programma Verzuim

Doel van het onderzoek is inzicht geven in de effectiviteit van de 7 sporen en de bijbehorende 33 acties/maatregelen voor het beheersen en terugdringen van het verzuim uit het *plan van aanpak Verzuim politie* ten einde de opdrachtgever handvatten te geven om interventies te herijken, te borgen en nieuwe interventies in te zetten.

De volgende hoofdvraag is leidend:

Welk effect hebben de 7 sporen en 35 acties uit het *plan van aanpak Verzuim politie* op het beheersen en terugdringen van het kortdurend en langdurig verzuim bij vier eenheden van de politie in de periode 2018 – heden en welk handelingsperspectief levert dit op?

Deze hoofdvraag wordt beantwoord met de volgende deelvragen:

1. Hoe zijn de 7 sporen en bijbehorende 35 acties en maatregelen geconcretiseerd per onderzochte eenheid in de periode 2018 – heden?
2. Welke trends laten de verzuimcijfers, medewerkersonderzoeken en risico inventarisatie en evaluatie (RI&E)-plannen zien over de periode 2018 – 2022?

² Dit betreft verzuim tot en met twee jaar (conform CBS-methodiek en Wet verbetering poortwachter). Verzuim langer dan twee jaar wordt apart geregistreerd.

3. Welk beeld hebben de directbetrokkenen bij de effectiviteit van de sporen en acties en maatregelen voor het beheersen en terugdringen van het kortdurend en langdurig verzuim in de periode 2018 – heden?
4. Hoe zijn de 7 sporen en bijbehorende acties en maatregelen in de staande organisatie geborgd?
5. Welk handelingsperspectief leveren de inzichten uit vraag 1, 2, 3 en 4 op?

1.4 Afbakening

De Nationale Politie staat onder leiding van de Korpsleiding, ondersteund door de Staf Korpsleiding. De bedrijfsvoering van de nationale politie is centraal georganiseerd binnen het Politiedienstencentrum (PDC). Tien regionale eenheden en de Landelijke Eenheid vormen de operatie. Daarnaast is de Korpsleiding verantwoordelijk voor de Politie Academie en de Landelijke Meldkamer Samenwerking. Naast de acties zoals geformuleerd in het *plan van aanpak Verzuim politie* heeft elke eenheid, binnen het kader van het landelijke programma, een eigen plan van aanpak dat aansluit bij de lokale context. We hebben onderzoek gedaan bij vier eenheden. Deze zijn in samenspraak met de opdrachtgever geselecteerd op de mate van daling³ in de verzuimcijfers tot en met 2021 en het type organisatie. Het gaat om:

- De eenheid Limburg (sterke daling);
- De eenheid Midden-Nederland (gemiddelde daling);
- De eenheid Amsterdam (constant);
- Het Politiedienstencentrum (ander type organisatie, niet operationeel).

1.5 Effectmeting

In dit onderzoek staat het effect van maatregelen/acties centraal. Echter, of een lager verzuim een daadwerkelijk gevolg is van maatregelen/acties kunnen we niet met zekerheid vaststellen. Naast de maatregelen/acties zijn er immers ook andere variabelen van invloed op de hoogte van het verzuim. Om het effect van maatregelen/acties in beeld te krijgen, hebben we ons in dit onderzoek daarom gericht op de trend van de verzuimcijfers in combinatie met de beleving van het effect van de interventies door directbetrokkenen.

1.6 Begeleidingscommissie

Voor de voortgang, de kwaliteit van het onderzoek en de afstemming heeft een begeleidingscommissie met de volgende leden het onderzoek begeleid;

Namens de auditee (*de politie*)

- [Redacted]
- [Redacted]
- [Redacted]
- [Redacted]

Namens de opdrachtgever (*het Ministerie van Justitie en Veiligheid*)

- [Redacted]
- [Redacted]
- [Redacted]

Namens de opdrachtnemer (*Auditdienst Rijk*)

- [Redacted]

In bijlage 2 *startdocument begeleidingscommissie* staan de doelen en kaders van de begeleidingscommissie.

³ Deze selectie is op basis van de verzuimtrend tot 2021 gemaakt. Vanaf 2022 vertonen alle eenheden een stijging van het verzuim.

1.7

Leeswijzer

In hoofdstuk 2 en 3 geven we eerst een overzicht van alle interventies en vervolgens gaan we in op de beleefde effectiviteit volgens directbetrokkenen. Daarna bespreken we in hoofdstuk 4 de verzuimcijfers. In hoofdstuk 5 geven we aanbevelingen en in hoofdstuk 6 verantwoorden we het onderzoek.

2 Interventies

2.1 Inleiding

Het antwoord op de deelvragen 1) *hoe de sporen, acties en maatregelen zijn geconcretiseerd* en 4) *hoe zijn deze in de staande organisatie geborgd*, beantwoorden we door eerst het programma te beschrijven en vervolgens de interventies. Interventies definiëren wij als voor directbetrokkenen herkenbare acties met effect. Het idee is dat interventies leiden tot een effect en daarmee tot een organisatieverandering⁴ met geen of een korter verzuim als doel.

Voordat we ingaan op de specifieke interventies, bespreken we eerst het programma Verzuim. Dit is immers de basis van de acties/maatregelen in het *plan van aanpak Verzuim politie*.

2.2 Programma Verzuim

Het concretiseren van de acties/maatregelen uit het *plan van aanpak Verzuim politie* start bij de organisatie en inrichting van het programma. Aandacht voor verzuim is geen nieuw thema tijdens de start van het programma. Het merendeel van de acties/maatregelen is bij aanvang van het programma bovendien niet nieuw. Ze zijn echter nog niet gerealiseerd. Het *plan van aanpak Verzuim* verwoordt dit als volgt:

De essentie van dit plan is dan ook gericht op een effectievere wijze van uitvoering van het al eerder afgesproken beleid (plan van aanpak Verzuim politie, p.10). De bijbehorende visie op het managen van verzuim is wel nieuw, aldus het plan: Het korps is ervan overtuigd dat dit plan alleen succesvol zal zijn wanneer met onderhavige aanpak daadwerkelijk wordt ingezet op de kern van de arbeidsrelatie. Dat wil zeggen: het samenspel en de dialoog tussen de leidinggevende en de medewerkers die wezenlijk zijn bij het bevorderen, behouden en herstellen van duurzame inzetbaarheid. Hiermee wordt een omslag in denken in gang gezet, waarvoor weliswaar enige jaren noodzakelijk zijn, maar waarmee tegelijkertijd bewust afstand wordt genomen van een gefragmenteerde, instrument- en incident gedreven aanpak (plan van aanpak Verzuim politie, p.11).

Het programma en het plan van aanpak hebben de volgende doelen:

- het aanjagen van de verschillende acties en maatregelen om het verzuim terug te dringen;
- het genereren van aandacht voor het thema verzuim via de lopende acties en best practices;
- het creëren en ondersteunen van verandering. Hiervoor is een structuur ingericht met een landelijk programmamanager en lokale kartrekkers. Deze staan onder verantwoording van een stuurgroep onder leiding van de politiechef van de eenheid Noord-Nederland.

De sporen, acties en maatregelen hebben – in de programmastructuur – niet altijd een specifieke actiehouders. Om de uitwerking van de maatregelen en acties te onderzoeken, hebben we gesproken met een (aangedragen) persoon die kennis heeft van het betreffende spoor, de betreffende actie/maatregel. Soms was deze persoon niet op de hoogte van het *plan van aanpak Verzuim politie* maar vanuit zijn functie wel actief bezig met het concretiseren van de betreffende actie/maatregel. Veel acties/maatregelen waren bij aanvang van het programma al onderdeel c.q. geborgd in de staande organisatie.

⁴ Een organisatieverandering betreft een bewuste verandering in structuur, systeem of gedrag in organisaties met als doel om de effectiviteit en/of efficiency te verbeteren.





Een van de uitkomsten van het onderzoek is dat het thema verzuim in de periode 2018 tot en met 2022 aandacht en prioriteit binnen de politieorganisatie heeft gekregen, ondersteund door het programma Verzuim. De landelijke programmamanager en lokale kartrekkers van het programma Verzuim zijn zichtbaar bij de onderzochte eenheden. Ze worden gezien als aanjagers van een organisatieverandering waarin wordt gestuurd op het terugdringen en beheersen van het verzuim. Het programma ontwikkelt niet zo zeer eigen interventies maar stuurt op interventies die deel uitmaken van de staande organisatie. Hiermee is de onderzoeksvraag naar de borging van de interventies beantwoord.

2.3 Interventies

Het *plan van aanpak Verzuim politie* beschrijft voor zeven hoofdonderwerpen (sporen) 35 acties die zouden moeten bijdragen aan het verlagen van het verzuim. Zodra deze acties voor directbetrokkenen leiden tot herkenbare acties, definiëren we ze als een interventie die als doel een effect op het verzuim heeft.

In onderstaande paragrafen beschrijven we per spoor de (deels) geconcretiseerde en nog niet geconcretiseerde acties. Waar van toepassing hebben we de in interviews genoemde *verbetermogelijkheden* opgenomen om de effectiviteit van de acties verder te vergroten.

2.3.1 Spoor 1: Sturing Korpsleiding en Korpsmanagementteam (6 acties)

Spoor 1: Overzicht van de onderliggende interventies				
Acties	 Gevonden	 (Deels) onduidelijk	 Deels/ nog niet geconcretiseerd	 Verbetermogelijkheden
1 1	<ul style="list-style-type: none"> Visie uitgedragen 	<ul style="list-style-type: none"> Geen schriftelijke visie over gedragsmodel & arbeidsrelatie Slogan 		<ul style="list-style-type: none"> Slogan aansluiten bij beoogde praktijk
1 2	<ul style="list-style-type: none"> Verzuim is een prioritair onderwerp 			
1 3	<ul style="list-style-type: none"> Onderzochte eenheden hebben statusbepaling gemaakt 			
1 4	<ul style="list-style-type: none"> Plannen van aanpak zijn gemaakt 			
1 5	<ul style="list-style-type: none"> Hotspots hebben bijzondere aandacht gekregen Acties en resultaten zijn besproken 			
1 6	<ul style="list-style-type: none"> Kwalitatieve verzuimdoelen in 		<p>Nog niet: concrete verzuimdoelen per</p>	

plannen van

aanpak

- Ondernemingsraden zijn betrokken bij plannen van aanpak

eenheid op

middellange en lange

termijn in termen van verzuimpercentages

Actie 1.1: De Korpsleiding onderstreept expliciet de eerder gemaakte keuze voor de gedragsmatige visie bij de aanpak van het verzuim.



Gevonden interventie:

Keuze gedragsmatige visie wordt expliciet uitgedragen in notities, managementgesprekken en voorgeschreven trainingen.

De korpsleiding onderstreept in managementgesprekken en notities expliciet de keuze voor het gedragsmatige model. Daarnaast stuurt de korpsleiding op deze visie met (verplichte) trainingen en is er de concrete slogan *ziekte overkomt je en verzuim is een keuze*.



Deels onduidelijke interventies:

- De eenheidsleiding benadrukt het gedragsmodel, maar er is nog geen schriftelijke beleidsvisie waarin politiebreed staat uitgewerkt hoe het gedragsmodel in de dagelijkse praktijk gehanteerd zou moeten worden⁵. Bijvoorbeeld over hoe de arbeidsrelatie tussen leidinggevende en medewerker er, op basis van het gedragsmodel, richtinggevend uit ziet in de dagelijkse praktijk. Deze visie kan handvatten bieden voor vragen als: Hoe vaak voeren medewerker en leidinggevende een gesprek? Welke rol heeft de leidinggevende in vroegsignalering? Wanneer heeft de leidinggevende een gesprek met HR- en/of VGW- ondersteuning? Wat is belangrijk in een gesprek bij langdurig verzuim? Wat is belangrijk in een gesprek bij kortdurend verzuim? Enzovoorts.
- Politiebreed wordt het gedragsmodel onder andere bij de aangeboden management- en medewerkerstrainingen onder de aandacht gebracht met de slogan *ziekte overkomt je en verzuim is een keuze*. De slogan geeft kleuring aan de uitvoering, maar hoe het management en de medewerkers concreet moeten werken volgens het gedragsmodel, is niet duidelijk. Directbetrokkenen geven aan dat de slogan *ziekte overkomt je en verzuim is een keuze* wellicht niet de juiste slogan is.



Verbetermogelijkheden:

Binnen de context van het gedragsmodel is in de onderzochte praktijk de slogan *ziekte overkomt je en verzuim is een keuze* richtinggevend. Uitkomst van dit onderzoek is dat de intentie van deze slogan mogelijk afwijkt van de beoogde en beleefde praktijk:

- Deze slogan roept bij de meeste betrokkenen een negatieve connotatie op. Het woord 'verzuim' wordt als verwijtbaar⁶ ervaren.

⁵ In het plan van aanpak verzuim politie (2018, p.9) staat een eerste aanzet tot een visie: De rode draad van deze benadering is de kwaliteit van de **arbeidsrelatie tussen de leidinggevende en de medewerkers**.

⁶ Denk aan het gezegde 'jij hebt verzuimd om X te doen'. Verzuimen betekent hier: 'je hebt niet gedaan wat je wel had moeten doen'.

- Daarnaast impliceert het woord 'keuze' dat er een 'goede' (werken) en een 'slechte' keuze (niet werken) is. Maar niet iedere verzuimende medewerker heeft invloed op de situatie en heeft de keuze om wel of niet te verzuimen.
- Managers – van de door ons onderzochte teams met een laag verzuim – verwijten medewerkers niet de keuze voor verzuim, maar proberen samen met deze medewerker, soms samen met gespecialiseerde deskundigen, te komen tot een oplossing.

Woorden die meer aansluiten bij de praktijk van succesvol verzuimmanagement (zie hoofdstuk 3) zijn: *warm, zakelijk, samen, oplossingsgericht, goed gesprek, aandacht*, enzovoorts. Dit zijn overigens ook woorden die in het *plan van aanpak Verzuim politie* staan en die we in de gesprekken terug hebben gehoord. Een andere, meer genuanceerde slogan dekt wellicht beter de beleidsuitgangspunten van het verzuimbeleid en de gedragsmatige visie voor de politie en past daarmee beter bij de beoogde organisatiecultuur.

Actie 1.2: *Het korps maakt van verzuim een prioritair onderwerp in managementgesprekken en managementconferenties.*



Gevonden interventie:

Verzuim is een prioritair onderwerp

Binnen de politie is verzuim een prioritair onderwerp in de managementgesprekken en managementconferenties. Het programma Verzuim is aanjager van deze aandacht voor verzuim.

- De eenheidsleiding en korpsleiding hebben viermaandelijks managementgesprekken waar de verzuimcijfers op de agenda staan.
- Ook bij de Nationale Briefings is aandacht voor verzuim en de verzuimcijfers.
- Daarnaast zijn er bijeenkomsten voor leidinggevenden georganiseerd om ondersteund door HR en VGW meer prioriteit te geven aan het verzuim binnen de organisatie waarvoor de leidinggevende verantwoordelijk is. Dit heeft geleid tot gerichte aandacht voor en het beheersen en terugdringen van het verzuim.

Actie 1.3: *Iedere eenheid wordt gevraagd een statusbepaling te maken ten aanzien van verzuim.*



Gevonden interventie:

Onderzochte eenheden hebben statusbepaling gemaakt

Ieder van de onderzochte eenheden heeft een statusbepaling gemaakt als basis voor het plan van aanpak en de hotspots.

Actie 1.4: *Op basis van deze bepaling zal iedere eenheid in september van dit jaar een plan van aanpak aanleveren, dat aansluit bij de eigen specifieke regionale problematiek. Daarin zal aandacht zijn voor zowel leiderschap en gedrag in aansluiting bij de organisatorische ontwikkelingen die plaatsvinden, als meer in het bijzonder bij de doorontwikkeling GGP en Opsporing.*



Gevonden interventie:

Plannen van aanpak zijn gemaakt

Alle onderzochte eenheden hebben een plan van aanpak gemaakt. In alle

plannen is aandacht voor leiderschap en gedrag in de vorm van training, advies en coaching. Geen van de plannen legt een directe relatie met de doorontwikkeling van gebiedsgebonden politiezorg (GGP) en Opsporing. Deze relatie is er wel op een hoger (strategisch) planniveau.

Actie 1.5: *De onderdelen binnen de eenheid die een significant hoger verzuim hebben krijgen bijzondere aandacht; een gedifferentieerde aanpak kan van toepassing zijn. Dit plan van aanpak wordt door de programmamanager van advies voorzien en besproken in het 8-maands managementgesprek. Hierbij wordt opgemerkt dat de eenheden/teams met het hoogste verzuimpercentage met prioriteit de benodigde ondersteuning krijgen ('hotspotaanpak').*



Gevonden interventies:

Hotspots hebben bijzondere aandacht gekregen

Bij alle onderzochte eenheden hebben de organisatieonderdelen met een hoger verzuim speciale aandacht en ondersteuning gekregen (zie ook de acties in de lokale plannen van aanpak).

Acties en resultaten zijn besproken

Het plan van aanpak en met name de acties en de resultaten zijn tijdens de 8-maands managementgesprekken besproken tussen korpsleiding en eenheidsleiding.

Actie 1.6: *De Korpsleiding formuleert in overleg met de eenheidsleiding concrete verzuimdoelen per eenheid voor de middellange en lange termijn. Binnen de eenheid gebeurt per district/sector en per team hetzelfde. Vanzelfsprekend wordt de medezeggenschap hierbij betrokken. Op landelijk niveau is dat de Centrale Ondernemingsraad en op decentraal niveau is dit de betreffende ondernemingsraad.*



Gevonden interventies:

Kwalitatieve verzuimdoelen in plannen van aanpak

Op basis van de lokale plannen van aanpak zijn kwalitatieve verzuimdoelen geformuleerd (zie acties 1.4 en 1.5). Dezelfde aanpak geldt binnen de eenheden waar is ingezoomd op de hotspots. De korpsleiding formuleert geen concrete verzuimdoelen per eenheid op middellange en lange termijn in termen van verzuimpercentages. Voor heel de politieorganisatie geldt één kwantitatief doel: 5,9%

Ondernemingsraden zijn betrokken bij plannen van aanpak



Zowel de centrale ondernemingsraad als de ondernemingsraden per eenheid zijn betrokken bij de plannen van aanpak Verzuim.



Niet-geconcretiseerd:

De korpsleiding heeft in overleg met de eenheidsleiding nog geen concrete verzuimdoelen per eenheid op middellange en lange termijn in termen van verzuimpercentages geformuleerd.

Spoor 2: Overzicht van de interventies

	 Gevonden	 Nog niet geconcretiseerd
Acties		
2 1	<ul style="list-style-type: none"> Leiderschap & gedrag komen terug in strategie 	
2 2	<ul style="list-style-type: none"> Voorstel terugdringen span of control gemaakt 	<ul style="list-style-type: none"> Geen besluit verhouding leidinggevende-medewerker
2 3	<ul style="list-style-type: none"> Aandacht voor verzuim geborgd bij beleidsbeslissingen 	

Actie 2.1: Het korps zal bij de inhoudelijke uitwerking van de politiestrategie zeer nadrukkelijk aspecten die raken aan leiderschap en gedrag opnemen. Zoals dat bijvoorbeeld plaatsvindt voor de doorontwikkeling Gebiedsgebonden Politiezorg, de ontwikkeling Opsporing en de ontwikkeling van de bedrijfsvoering - het Politiedienstencentrum.



Gevonden interventie:

Leiderschap en gedrag komen terug in de politiestrategie

De strategie van de politie is breder dan alleen aandacht voor verzuim. In de strategie van de politie komen de focus op leiderschap, gedrag, GGP, opsporing en bedrijfsvoering terug als onderwerp voor de doorontwikkeling van de politieorganisatie. De politie heeft een onderzoek laten uitvoeren naar leiderschap: *De kracht van passend leiderschap*. Dit onderzoek richt zich op leiderschap en verzuimmanagement.

Actie 2.2: Tevens zal de verhouding leidinggevende-medewerker en de 'span of support' onderdeel zijn van de besluitvorming over deze organisatieontwikkelingen. Op die manier komen de kern van de doorontwikkeling van de politie en het verzuimbeleid bij elkaar.



Gevonden interventie:

Voorstel door de politie gemaakt om probleem met span of control op te lossen

Er ligt een notitie *Grofontwerp domein leiding doorontwikkeling LNFP* waarin voorstellen staan om het ervaren probleem met de span of control medio 2023 op te lossen.



Niet-geconcretiseerd:

Nog geen besluit over verhouding leidinggevende-medewerker

De politie heeft veel aandacht voor het onderwerp span of control en er ligt een notitie. Er is echter nog geen besluit genomen over deze notitie. Tijdens het onderzoek hebben bijna alle geïnterviewden aangegeven dat de span of control van de teamchef te groot is (soms meer dan 1 op 100). In de organisatieliteratuur wordt 20 gezien als het maximale aantal medewerkers waaraan één leidinggevende direct leiding kan geven. Ook zou de functie

van 'operationeel expert' formeel leidinggevende taken kunnen krijgen zodat deze functionaris gesprekken met medewerkers over verzuim kan voeren.

Actie 2.3: Bij iedere beleidsbeslissing wordt de afweging gemaakt op welke wijze dit het verzuim kan beïnvloeden. Er zijn vele factoren die verzuim beïnvloeden. Deels zijn deze specifiek voor politie zoals onzekerheid door reorganisatie, schaalgrootte van de teams, incidentgedrevenheid, onregelmatige diensten. Maar deels zijn deze wat algemener van aard zoals: regelruimte, werkplezier, collegialiteit, zingeving.



Gevonden interventie:

Aandacht voor verzuim geborgd in betrokken actoren bij beleidsbeslissingen

Bij de vorming van beleid vindt de besluitvorming plaats in gremia met HR-verantwoordelijken die voorstellen wegen, bijvoorbeeld op personele gevolgen door verzuim. Daarnaast beoordeelt de medezeggenschapsraad beleidsbeslissingen op de gevolgen voor de medewerkers, waaronder verzuim. Geïnterviewden geven aan dat het Centraal Georganiseerd Overleg Politie-ambtenarenzaken (CGOP) veel aandacht heeft voor factoren die verzuim beïnvloeden. Deze interventie is niet expliciet uitgewerkt, bijvoorbeeld met een wegingskader (oplegger) voor beleidsbeslissingen, maar wel procesmatig geborgd.

2.3.3 Spoor 3: Vakontwikkeling

Spoor 3: Overzicht van de interventies			
			
Acties	Gevonden	(Deels) onduidelijk	Verbetermogelijkheden
3 1	<ul style="list-style-type: none"> Organisatie werkt aan plaats-delict management 		
3 2	<ul style="list-style-type: none"> Meting balans stressoren-energiebronnen BMW geeft periodiek problematiek aan Mental check-upgesprekken 	<ul style="list-style-type: none"> Gebruik uitkomsten BMW en MCU 	<ul style="list-style-type: none"> Trendmatige ontwikkeling verzuimcijfers betrekken bij analyse MeMo
3 2	<ul style="list-style-type: none"> Aandacht voor mentale & fysieke weerbaarheid in opleidingen 		

Actie 3.1: De korpsleiding heeft opdracht gegeven aan de Directeur Operatiën om bij de ontwikkeling van de politieprofessie nauw te letten op factoren/stressoren die PTSS kunnen veroorzaken. Heel concreet wordt er gewerkt aan de verbetering van PD-management (plaats delict) om het aantal politiecollega's dat fysiek geconfronteerd wordt met delicten zo klein mogelijk te houden.



Gevonden interventie:

De organisatie werkt aan het plaats delict-management

De verbetering van het plaats delict-management is ingevuld met een (eenmalige) training voor officieren van dienst (deze hebben de aansturing op een plaats delict) over leiderschap en incidentsturing op de plaats delict. De officier van dienst moet onder meer taakverantwoordelijken aanwijzen, zodat aanwezige politiemensen een zinvolle taak hebben op de plaats delict. Dit helpt ook om de stressoren achteraf te verminderen.

Actie 3.2: *Stressoren die gerelateerd zijn aan politiewerk en mogelijk tot verzuim kunnen leiden worden, voor zover nog niet bekend, in beeld gebracht. De resultaten van de Medewerkers Monitor en Mental Check Up gesprekken worden hierin betrokken. Op basis daarvan wordt bekeken hoe verbetermogelijkheden in de werkprocessen te verankeren.*



Gevonden interventie:

Meting balans stressoren en energiebronnen

De politie gebruikt de Medewerkers Monitor (MeMo) – een driejaarlijks medewerkersonderzoek – om de balans te meten tussen werkstressoren en energiebronnen. Per team kan een plan van aanpak worden gemaakt op basis van de uitkomsten van de MeMo waarbij ook kan worden gekeken naar het aanpassen van werkprocessen. De uitkomsten worden tevens per sector/dienst, op eenheidsniveau weergegeven en per functie kunnen analyses worden gemaakt om tot interventies en maatregelen ter verbetering te komen. De organisatie gaat de MeMo vervangen door de 'Weerbaarheidsmonitor'.

Bedrijfsmaatschappelijk werk geeft periodiek top-3 problematieken

Bedrijfsmaatschappelijk werk (BMW) binnen de eenheden geeft de eenheidscoördinator periodiek een top-drie van problematieken en advies over wat de organisatie daar eventueel aan kan doen.

Mental Check-Upgesprekken om klachten te signaleren

Eenheidspsychologen voeren Mental Check-up-gesprekken (MCU's) met medewerkers. Het doel is om mentale klachten vroegtijdig te signaleren en medewerkers zo nodig door te verwijzen voor een behandeling.



Deels onduidelijke interventie:

Gebruik uitkomsten BMW en MCU's bij het in kaart brengen van stressoren

Of en hoe de politie de (geaggregeerde) uitkomsten van bedrijfsmaatschappelijk werk, of van de MCU's gebruikt voor het in kaart brengen van stressoren en het verbeteren van werkprocessen, is onduidelijk. De politie is voornemens om in dit kader een sociaal jaarbeeld te gaan maken.



Verbetermogelijkheden:

Betrek ook trendmatige ontwikkeling van verzuimcijfers bij de analyse van de MeMo.

Een analyse van de trendmatige ontwikkeling van de meetpunten (bijvoorbeeld relatie leidinggevende) uit de MeMo in combinatie met de trendmatige ontwikkeling van de verzuimcijfers (per verzuimcategorie) van een organisatieonderdeel of team kan een scherper beeld van mogelijke oorzaken van het verzuim en verbetermogelijkheden geven.

Actie 3.3: Binnen de opleidingen zowel vanuit de Politieacademie, als binnen de reguliere organisatie en binnen de beroepsvaardigheidstraining wordt aandacht besteed aan mentale en fysieke weerbaarheid van politiemensen.



Gevonden interventie:

Aandacht voor mentale en fysieke weerbaarheid in opleidingen

Om de mentale vaardigheden te trainen, heeft de Politieacademie in 2010 in samenwerking met sportpsychologen en vitaalcoaches de training Mentale Kracht ontwikkeld. Het doel is dat deelnemers na afloop de mentale vaardigheden die ze hebben opgedaan tijdens de training, kunnen inzetten om het effect van stressoren op het werk te verminderen (dit heet mentale weerbaarheid). Binnen de politieacademie zijn de trainingen Mentale Kracht een vast onderdeel van het curriculum.

In de afgelopen tien jaar zijn de trainingen Mentale Kracht binnen vrijwel alle eenheden en teams aangeboden. Na een aanvraag voor een training voor een bepaalde eenheid, wordt aan de hand van de doelgroep een training op maat gemaakt.

Nadat nieuwe medewerkers de opleiding op de Politieacademie hebben gevolgd, moeten zij hun vaardigheden op peil houden door trainingen te volgen, of nieuwe vaardigheden op te doen met bijscholing (beroepsvaardigheidstrainingen). Deze trainingen zijn voor alle medewerkers verplicht en onder werktijd te volgen. Zij moeten 32 uur aan training per jaar volgen. De trainingen gaan over omgaan met bewapening, zowel fysiek als mentaal en het maken van afwegingen over welke middelen politiemensen inzetten in bepaalde situaties.

2.3.4

Spoor 4: Bijzondere zorg

Het bevoegd gezag heeft een bijzondere zorgplicht die één op één aan dient te sluiten op het bijzondere karakter van het politiewerk. Dit houdt in dat het korps voor de vereiste omstandigheden en voorzieningen zorgdraagt, zodat politieambtenaren hun complexe werk het hoofd kunnen bieden. Deze zorg is gericht op het voorkomen van gezondheidsproblemen bij medewerkers als gevolg van hun werk. Zie ook de brief van de minister van JenV aan de Tweede Kamer. Met betrekking tot de bijzondere zorg wordt nu binnen HRM/VGW een aanvang gemaakt.

Spoor 4: Overzicht van interventies

Acties	 Gevonden	 (Deels) onduidelijk	 Deels/ nog niet geconcretiseerd	 Verbetermogelijk heden
4.3	<ul style="list-style-type: none"> Toename van 13 casemanagers GTPA 	<ul style="list-style-type: none"> Verkorting doorlooptijden afhankelijk GTPA-casuïstiek 	<p>Deels:</p> <ul style="list-style-type: none"> Vroegtijdige signalering verwerkingsproblematiek 	<ul style="list-style-type: none"> Medewerkers informeren over verschillen casemanagers GTPA en PTSS
4.4	<ul style="list-style-type: none"> Toename 10 casemanagers PTSS Doorlooptijden beroepserkenning PTSS verkort 		<p>Nog niet:</p> <ul style="list-style-type: none"> Team Beroepsrisico's in formatie Signaleren & verwijzen naar VGW-specialisten geen onderdeel 	

Actie 4.3: Gebleken is dat op onderdelen de ondersteuning nog niet op het gewenste niveau is. Bij traumatische (gewelds) incidenten is goede tijdige ondersteuning een cruciaal onderdeel van goed werkgeverschap. Daarom moet de capaciteit van PTSS- en GTPA- casemanagers worden uitgebreid. Voorgesteld wordt het aantal casemanagers Geweld Tegen Politieambtenaren (GTPA) met 13 casemanagers GTPA uit te breiden op basis van de gehouden werklastmeting. Ook recentelijk is weer gebleken dat geweld tegen hulpverleners is toegenomen. Verkorting van doorlooptijden in de afhandeling van GTPA-casuïstiek heeft impact op verzuim. Casemanagers GTPA spelen hier een belangrijke rol bij. Daarnaast hebben casemanagers GTPA een belangrijke rol bij de vroegtijdige signalering van eventuele verwerkingsproblematiek. In aanvulling hierop moet deze capaciteitsuitbreiding er ook toe bijdragen dat de reeds bij de politie werkzame casemanagers niet overbelast worden.



Gevonden interventie:

Bezetting en formatie is met dertien casemanagers GTPA toegenomen

De politie heeft 13 casemanagers Geweld Tegen Politieambtenaren (GTPA) aangenomen sinds 2018. Deze formatieve uitbreiding staat in de formatietool maar is nog niet verwerkt in een update van het organisatie- en formatierapport de *dynamische Werkbeschrijving PDC-HRM Afdeling: Veilig en Gezond Werken 2014*.



Deels geconcretiseerde interventie:

Vroegtijdige signalering van eventuele verwerkingsproblematiek

De casemanagers GTPA houden zich bezig met de procesgang en de juridische aspecten van GTPA (strafrecht). Het betreft de juridische begeleiding van (potentieel) fysiek of mentaal beschadigde medewerkers. Om verzuim te voorkomen beoogt de organisatie casemanagers GTPA ook een rol te geven bij de vroegtijdige signalering van eventuele verwerkingsproblematiek. Deze vroegtijdige signalering en doorverwijzing gebeurt bij casemanagers GTPA niet altijd vanwege een capaciteitstekort.



Onduidelijk geconcretiseerde interventie:

Verkorting van doorlooptijden in de afhandeling van GTPA-casuïstiek

Er wordt een capaciteitstekort aan casemanagers GTPA ervaren. Er is een toenemende vraag naar GTPA-casemanagement. De doorlooptijd is nog steeds langer dan gewenst. In dit kader merken geïnterviewden op dat casemanagers GTPA officieel geen autorisatie hebben voor alle politiestructuren terwijl dit wel nodig is voor de werkzaamheden (bijvoorbeeld het inzien van een proces-verbaal).



Verbetermogelijkheden:

Informeel medewerkers over waarom van aparte casemanager GTPA en PTSS

Zowel de casemanagers GTPA als de casemanagers PTSS hebben te maken met geweld dat letsel kan veroorzaken. Alleen zijn de juridische disciplines verschillend (strafrecht versus arbeidsrecht). Een medewerker kan bij

bepaalde casuïstiek te maken hebben met beide casemanagers. Dit begrijpen de medewerkers niet altijd. Informeer medewerkers over de reden van een aparte casemanager GTPA en PTSS

Actie 4.4: *Bij de begeleiding en ondersteuning van medewerkers die door PTSS zijn getroffen zijn de afgelopen jaren al grote stappen gezet. De korpsleiding blijft hierin investeren omdat het van groot belang is dat medewerkers met PTSS tijdig de juiste zorg en ondersteuning kunnen krijgen. In dat kader wordt voorgesteld de formatie van VGW o.b.v. de gehouden werklasmeting uit te breiden met 10 casemanagers PTSS. Verkorting van doorlooptijden in de aanvragen van beroepserkenning PTSS dragen bij aan het verlagen van de verzuimduur. Daarnaast hebben casemanagers PTSS een belangrijke rol in het ondersteunen van de medewerker en hebben zij bij voortduring een rol in het signaleren van en het verwijzen naar VGW-specialisten. Gezien de specifieke PTSS-problematiek is dit van buitengewoon belang.*



Gevonden interventies:

Team beroepsrisico's uitgebreid met tien casemanagers PTSS

In 2020 is besloten om de casemanagers PTSS gecentraliseerd te laten werken onder het team Beroepsrisico's. Dit team bestaat in totaal uit 90 fte. Het team is verantwoordelijk voor rechtspositionele ondersteuning en (financiële) aanspraken van medewerkers; niet voor de bijbehorende zorg of behandeling. Onder dit team vallen de 10 fte extra casemanagers PTSS die in het plan van aanpak Verzuim politie zijn toegezegd. Daarnaast zijn er nog 13,5 fte casemanagers PTSS gefinancierd vanuit de PM-gelden. De PTSS-casemanagers zijn verdeeld over de decentrale VGW-teams die voor de eenheden werken.

Doorlooptijden aanvragen beroepserkenning PTSS verkort

Sinds 2018 zijn de doorlooptijden naar beneden gegaan door procesmatige interventies. De 10 fte casemanagers PTSS hebben geholpen bij het verkorten van de doorlooptijd. De casemanagers weten wat een medewerker nodig heeft voor een aanvraag bij de commissie. Het aantal afwijzingen door de commissie is gedaald.



Nog niet geconcretiseerde interventie:

Team Beroepsrisico's nog niet vastgelegd in formatie

Het team Beroepsrisico's is georganiseerd in een werkteam (bezetting) en nog niet in een regulier organisatie-team met een eigen formatie. Er is een inrichtingsplan (naar aanleiding van CAO-afspraken) waarin het team geformaliseerd wordt. Over dit inrichtingsplan is nog geen besluit genomen. De politie is voornemens dit vanuit het programma SPAZ op te pakken.

Signaleren van en het verwijzen naar VGW-specialisten geen onderdeel taken casemanager PTSS

De casemanagers PTSS houden zich bezig met de procesgang en de juridische aspecten van PTSS (arbeidsrecht). Dit gebeurt na een aanvraag van (potentieel) mentaal beschadigde medewerkers. Om verzuim te voorkomen, beoogt de politie om de casemanagers PTSS een rol te geven bij een rol in het signaleren van en het verwijzen naar VGW-specialisten. Deze rol in het signaleren van en het verwijzen naar VGW-specialisten maakt geen onderdeel uit van de taken van een casemanagers PTSS. Casemanagers PTSS hebben wel contact met de arbeidsdeskundige, psychologen en de bedrijfsarts. Maar een casemanager is geen medicus; geen doorverwijzer. De casemanager PTSS kan in de contacten met psychologen, bedrijfsartsen en de arbeidsdeskundige wel mogelijke risico's

signaleren binnen het VGW-kader (onder andere bij zorgwekkende situaties die de casemanager ziet bij thuisbezoek).

2.3.5

Spoor 5: Versterking samenspel

Met het samenspel tussen leidinggevende en medewerker wordt een arbeidsrelatie bedoeld, gebaseerd op wederzijds respect, het hebben van oprechte aandacht voor elkaar binnen een goede werksfeer. Permanente aandacht voor de kwaliteit van de arbeid, fitheid en gezondheid van de medewerker, alsmede duurzame inzetbaarheid zijn daarbij fundamentele pijlers, zoals ook gesteld in de CAO 2015-2017. Dit vraagt nadere analyse en uitwerking per politie-eenheid op teamniveau. Hieruit voorkomende maatregelen zullen met de hoogste prioriteit worden geïmplementeerd waarbij gebruik kan worden gemaakt van de reeds ontwikkelde en nog in ontwikkeling zijnde interventies zoals weergegeven in bijlage 1.

Spoor 5: Overzicht van de interventies (leiding)



Acties Gevonden

- | | |
|-------------------|---|
| 5 1 | <ul style="list-style-type: none"> • Visie op politieleiderschap verwoordt mensgerichte oriëntatie • Training gedragsmodel en gespreksvoering |
| 5 2 | <ul style="list-style-type: none"> • Mogelijke aanpassing in functiegebouw |
| 5 3 (zie ook 5 8) | <ul style="list-style-type: none"> • De organisatie maakt rollen en verantwoordelijkheden scherper |

Spoor 5: Overzicht van de interventies (medewerker)



Acties Gevonden (Deels) onduidelijk

- | | | |
|-----|--|--|
| 5 4 | <ul style="list-style-type: none"> • Communicatie is vast onderdeel van het programma Verzuim • Toneelstuk Rauw | |
| 5 5 | <ul style="list-style-type: none"> • Diverse interventies beschikbaar • Medewerkerstraining gedragsmodel • Prikkelarme werkplekken • App Gezond Werken | |
| 5 6 | <ul style="list-style-type: none"> • Nuldelijns personeelszorg • Groepsgesprekken • Buddyproject | |
| 5 7 | - | <ul style="list-style-type: none"> • Trainingen mentale kracht en het goede gesprek |




Spoor 5: Overzicht van de interventies (ondersteuning)



Acties Gevonden Nog niet geconcretiseerd Verbetermogelijkheden

- | | | | |
|-----|--|--|---|
| 5 8 | <ul style="list-style-type: none"> • HR-ondersteuning optimaliseert werkprocessen | <ul style="list-style-type: none"> • Geen afspraken kwaliteit dienstverlening | <ul style="list-style-type: none"> • Meerdere HR-experts betrekken bij complexe casussen |
|-----|--|--|---|

Spoor 5: Overzicht van de interventies (ondersteuning)

			
Acties	Gevonden	Nog niet geconcretiseerd	Verbetermogelijkheden
5 9	<ul style="list-style-type: none"> Organisatie maakt rollen & verantwoordelijkheden scherper Informatie ondersteuning & instrumenten beschikbaar Informatie in samenhang gebracht 		
5 10	<ul style="list-style-type: none"> Samenspel VGW & HR Diverse vormen ondersteuning leidinggevende 		<ul style="list-style-type: none"> HR-adviseurs soms ook in individuele gevallen
5 11	<ul style="list-style-type: none"> Centrale aansturing en decentrale uitvoering VGW-ondersteuning Contextgebonden dienstverlening Arbeidsdeskundige primaire rol in coaching leidinggevende 		
5 12	<ul style="list-style-type: none"> Gedragmodel is bekend & wordt gehanteerd 		<ul style="list-style-type: none"> Combineer gedragsmatige visie en visie VGW
5 13	<ul style="list-style-type: none"> Arbeidsdeskundige is meer taakvolwassen Twee onderzoeken uitgevoerd 		
5 14 & 5 15	<ul style="list-style-type: none"> Optimalisatie proces van re-integratie en herplaatsing Tijdelijk 8 fte extra voor re-integratiewerkzaamheden 		
5 16	<ul style="list-style-type: none"> Landelijke projectgroep backoffice casemanagement (BOCM) Hulp bij kwaliteitsverhoging arbeidsdeskundigen Landelijke aanpak van Bezwaar en Beroep UWV 		

Acties voor de leiding

Actie 5.1: Voor elke 'leidinggevende laag' geldt dat aandacht en 'warme zakelijkheid' in de begeleiding van de medewerker cruciaal is. Uit onderzoek blijkt immers dat de stijl van leidinggeven van grote (zo niet cruciale) invloed is op het welbevinden van medewerkers. Dit betekent dat de bewustwording hierop vergroot dient te worden en dat leidinggevendens getraind worden in de toepassing van het gedragsmodel en het voeren van het juiste gesprek, op het juiste moment. Dit vraagt meer dan een training. Voor het verkrijgen van een gedegen borging is doorlopend aandacht voor dit gedachtengoed. Dit betekent aandacht voor de medewerker door het blijvend voeren van het 'goede gesprek', ook in geval van ziekte; (belletje, bezoektje, bloemetje).



Gevonden interventies:

Visie op politieleiderschap verwoordt mensgerichte oriëntatie

Het document *Visie op politieleiderschap* (2019) beschrijft onder meer dat leiderschap een mensgerichte oriëntatie heeft. Daarbinnen is het creëren van een veilige werkomgeving belangrijk, waarin aandacht en zorg voor elkaar vorm krijgt.

Verder moet de mensgerichte oriëntatie zichtbaar zijn in mensen die het initiatief nemen tot goede gesprekken en afspraken over eigen bijdrage aan teamresultaat en persoonlijke ontwikkeling. Specifiek voor de operationeel expert of operationeel specialist geldt dat zij de operationele sturing moeten combineren met het goede gesprek met medewerkers over resultaat, ontwikkeling en bijvoorbeeld verzuim.

Training gedragsmodel en gespreksvoering

Het programma *Verzuim* heeft een trainingsaanbod ontwikkeld voor alle leidinggevendenden. Deze eendaagse trainingen besteden aandacht aan de theorie over de verzuimaanpak, de gedragsmatige visie en gespreksvaardigheden.

Actie 5.2: *Een belangrijke randvoorwaarde is dat de 'span of support' voor de leidinggevendenden (inclusief de rol van operationeel expert) voldoende ruimte biedt voor steun en aandacht voor de medewerkers, zowel op groepsniveau als op individueel niveau. Dit is een van de onderwerpen die nader worden onderzocht in het onderzoek belasting-belastbaarheid. De uitkomst hiervan wordt meegenomen bij de uitvoering van dit plan.*



Gevonden interventie:

Mogelijke aanpassing in functiegebouw

Het onderzoek *Werkbelasting en baantevredenheid bij de politie: wijkagenten, teamchefs C en HSM-medewerkers* is afgerond. Op dit moment beziet de organisatie of ze het landelijk functiegebouw nationale politie (LFNP) kan aanpassen om de operationeel experts formeel een leidinggevende status te geven. Een leidinggevende status geeft meer bevoegdheden zoals toegang tot de personeelsverzuim- en registratiesystemen (dit is nu niet het geval).

Actie 5.3: *Er zijn grote verschillen tussen in welke mate en op welke wijze leidinggevende invulling geven aan hun verantwoordelijkheid op het gebied van personele zorg. Ook hier geldt dat op maat moet worden bekeken en beoordeeld welke ondersteuning daarbij past. Dat kan bijvoorbeeld gaan over meer informatie en uitleg van het gekozen gedragsmodel en wat dit betekent, aanvullende gesprekstraining om de gesprekken op een goede manier te kunnen aangaan, uitwisselen van ervaringen (interview) met collega leidinggevendenden, of ondersteuning bij het aanpassen van werkzaamheden zodat een medewerker optimaal inzetbaar is.*



Gevonden interventie:

Zie actie 5.8

De beschrijving van deze actie overlapt met actie 5.8 over het versterken van ondersteuning.

Acties voor de medewerker:

Actie 5.4: Het is zaak dat de medewerkers zich bewust worden van hun eigen rol met betrekking tot de eigen inzetbaarheid. Hiervoor is een communicatiecampagne noodzakelijk. Het thema duurzame inzetbaarheid is één van de thema's die zowel in de inzetbrief van de politievakorganisaties als van de politiewerkgever is opgenomen met betrekking tot de cao.



Gevonden interventies:

Communicatie is vast onderdeel van het programma Verzuim

Vanuit het PDC is een communicatieadviseur vanaf het begin aan het programma Verzuim gekoppeld. Deze overlegt tweewekelijks met de programmamanager Verzuim over de voortgang. Daarnaast is een communicatiestrategie geschreven met het doel om het verzuim terug te dringen door met communicatie te werken aan bewustwording en gedragsverandering. De afdeling Communicatie communiceert met medewerkers over verzuim via intranet, posters, presentaties maar bijvoorbeeld ook via de rondreizende voorstelling *Rauw* en een themaweek.

Toneelstuk Rauw

Politiebreed is het toneelstuk *Rauw* opgevoerd. Dit stuk gaat over het werk en leven bij de politie en het moet bijdragen aan het voeren van 'het goede gesprek'.

Actie 5.5: Medewerkers dragen zelf actief bij aan het voorspoedige herstel van de eigen inzetbaarheid. Zij kunnen hiervoor gebruik maken van de reeds aanwezige interventies (*MedewerkerMonitor*, *Mental Check Up*, *Zelfscreeners*, *Fit@NP*, het virtuele Gezondheidsplein enzovoorts; bijlage 2).



Gevonden interventies:

Diverse interventies beschikbaar voor medewerkers

Binnen de politie kunnen medewerkers van diverse interventies gebruikmaken, waaronder de in actie 5.5 genoemde interventies. In de nota *Bijzondere zorg politie 2021* worden deze interventies beschreven aan de hand van de batterijen uit het 'huis van werkvermogen'. De interventies zijn zowel preventief als curatief.

Medewerkerstraining gedragsmodel

Het programma Verzuim heeft een trainingsaanbod voor medewerkers. Deze eendaagse trainingen besteden aandacht aan de theorie over de verzuimaanpak, de gedragsmatige visie en gespreksvaardigheden.

Prikkelarme werkplekken voor politiemensen met PTSS en mentale klachten

De politieorganisatie stelt prikkelarme werkplekken beschikbaar. Dat helpt politiemensen met PTSS om sneller de stap naar re-integratie te kunnen maken, omdat het rustiger is op het prikkelarme bureau. De doelgroep is uitgebreid naar mensen met mentale klachten voor wie het goed is om even in de luwte te werken. Bijvoorbeeld omdat ze heel veel incidenten hebben meegemaakt. Dat werkt preventief.

App Gezond Werken (pilot)

De eenheid Midden-Nederland test de Gezond Werken-app. De app wordt in het voorjaar van 2023 beschikbaar gesteld aan het hele korps. De app biedt aanvullend handelingsperspectief en verwijst naar ondersteuning en zorg.

Thema's zijn onder andere: slaap, ingrijpende gebeurtenissen, voeding, (werk)stress, bewegen, beeldschermwerk, ongewenste omgangsvormen.

Actie 5.6: *Daarnaast is het van belang dat de medewerkers zelf oog hebben voor de ondersteuning van zijn of haar collega's, ook in het team wordt een actieve rol verwacht van medewerkers.*



Gevonden interventies⁷:

Nuldelijns personeelszorg door Team collegiale ondersteuning (TCO)

Na ingrijpende gebeurtenissen komen Teams Collegiale Ondersteuning langs bij de betrokken teams. Deze collegiale opvangteams zorgen voor 'nuldelijns' personeelszorg voor collega's die heftige gebeurtenissen in het werk hebben meegemaakt.

Gespreksgroepen ingezet tijdens coronaperiode

Tijdens de coronaperiode zijn gespreksgroepen ingezet, bijvoorbeeld voor ouders die gedurende corona hun kinderen thuis moesten opvangen.

Actie 5.7: *De medewerker is medeverantwoordelijk voor het voeren van het goede gesprek met zijn leidinggevende. Ook daarvoor geldt dat naast informatie, misschien aanvullende ondersteuning nodig is. Dit maakt ook deel uit van de plannen per team. De trainingen 'mentale kracht' moet medewerkers helpen steviger in hun schoenen te staan.*



Onduidelijke interventie:

Trainingen mentale kracht en het goede gesprek

Er zijn interventies in de vorm van plannen per team met daarin de benodigde ondersteuning en de training Mentale Kracht. Echter, wat de directe relatie is tussen de trainingen mentale kracht en het goede gesprek is onduidelijk.

Acties voor de ondersteuning

Actie 5.8: *De ondersteuning versterkt haar vermogen om op maat en integraal ondersteuning te bieden aan de leiding en medewerker. Rollen en verantwoordelijkheden worden hierbij scherper gemaakt. Resultaatafspraken worden ingevoerd over de kwaliteit van de dienstverlening. De werkprocessen binnen de verschillende HRM-sectoren zijn nog niet optimaal op elkaar afgestemd. Optimalisatie van de werkprocessen komt terug in het plan van aanpak voor de ondersteuning HRM breed, waarin we werken aan integrale ondersteuning en advisering van de leidinggevende en de medewerker. De leidinggevende moet effectief worden ondersteund met een integraal HR-advies.*



Gevonden interventies:

De HR-ondersteuning optimaliseert de werkprocessen

De organisatie optimaliseert de werkprocessen zowel landelijk als op eenheidsniveau om meer integraal te gaan werken. Het volgende is in dat kader aanwezig:

- een plan van aanpak *Ondersteuning HRM*;

⁷ Naast de gevonden interventies geeft de politie in wederhoor aan dat er ook het Buddyproject is (een collega die luistert en ondersteunt) en de luisterend oor-lijn (telefoonlijn om met coaches te praten over de snel veranderende situatie in de wereld en de ervaren gevolgen). Deze interventies hebben we niet onderzocht.

- lokale actieplannen verzuim die in meer of mindere mate aandacht hebben voor de versterking van HRM;
- coördinatiestructuren zoals HR-tafels (VGW en HRM) en sturing. Daarmee streven de VGW en HR-experts in de eenheden integraliteit na. De HR-relatiemanager voert aan de HR-tafel de regie op de integrale dienstverlening in de eenheid. Op accountniveau heeft de HR-adviseur de regie;
- een HRM-servicedesk die werkt aan integrale advisering: de servicedesk zoekt het antwoord op ontvangen vragen binnen de HRM-kolom.

De organisatie maakt rollen en verantwoordelijkheden scherper

Werken volgens het gedragsmodel is de kern van de verzuimaanpak. Zowel landelijk als binnen de eenheden maakt de organisatie de rollen scherper met het gedragsmodel en het eigen regie-model. De organisatie communiceert dit model aan betrokkenen met trainingen, advies, informatiebijeenkomsten en pilotbijeenkomsten. Voor de ondersteuning zoomt de organisatie ook specifiek in op de rol van de arbeidsdeskundige, de HR-adviseur en de leidinggevende. Binnen de HR-kolom is aandacht voor deze rolafbakening.



Niet geconcretiseerde interventie:

Nog geen afspraken over kwaliteit dienstverlening

De organisatie heeft nog geen resultaatafspraken gemaakt (bijvoorbeeld dienstverleningsafspraken) over de kwaliteit van de dienstverlening.



Verbetermogelijkheden:

Meerdere HR-experts betrekken bij complexe casussen

Complexe casussen zijn beter te ontrafelen door ze met meerdere HR-experts gezamenlijk te bespreken. Experts kunnen direct reageren op elkaars invalshoeken en ideeën. Zo komen mogelijke oplossingen sneller op tafel.

Actie 5.9: *Voor leidinggevenden en medewerkers is het duidelijk waar ze kunnen vinden welke ondersteuning en instrumenten beschikbaar zijn. Bestaande instrumenten worden meer met elkaar in samenhang gebracht.*



Gevonden interventies:

Politiebreed is informatie over ondersteuning en instrumenten beschikbaar

Politiebreed is er veel informatie over ondersteuning en instrumenten. Hiervoor zijn meerdere ingangen: de HR-adviseur, de HR-helpdesk en het intranet. De HR-helpdesk is het loket voor alle HR-vragen van leidinggevenden en medewerkers.

Informatie wordt in samenhang gebracht

De contentregisseurs van de helpdesk besteden aandacht aan het vindbaar en begrijpelijk maken van informatie op het intranet. De contentregisseurs bundelen (informatie over) instrumenten in apps, op aparte intranetpagina's, in een verzuimwaaier, in het VGW-abc, enzovoorts. Op 28 juni 2022 is de nota Bijzondere zorg 2021 gemaakt – en op het intranet gepubliceerd – waarin interventies worden beschreven aan de hand van de batterijen uit het 'huis van werkvermogen'. Betrokkenen geven aan dat de informatie in de toekomst nog toegankelijker wordt als er een goede zoekmachine is om de informatie op het intranet te ontsluiten.

Actie 5.10: *HR faciliteert en coacht de leidinggevenden, zonder de regie over te nemen; in individuele gevallen is VGW leidend; daar waar trends en groepsgewijze aanpak aan de orde zijn, zijn de HRM relatiemanager en de HR-adviseurs het eerste aanspreekpunt.*



Gevonden interventie:

Samenspel in plaats van scherpe taakverdeling VGW en HR

Bij curatieve zorg is er concrete verzuimcasuïstiek. De actie beschrijft een één-op-één-relatie tussen leidinggevende en VGW als leidend. VGW is echter een verzameling van deskundigen en experts. Hetzelfde geldt voor HRM. Het uitgangspunt dat VGW alleen op individuele gevallen leidend is en HRM op trend- en groepsniveau, is in de praktijk van de interventies eerder een samenspel dan een scherpe taakverdeling.

Diverse vormen van ondersteuning leidinggevenden

De organisatie zoekt naar de meest efficiënte en effectieve wijze om leidinggevenden te ondersteunen. Sommige ondersteuning komt vanuit de HRM-helpdesk. HR-tafels helpen om als HRM in de eenheid integraal op te trekken en leidinggevenden te adviseren. Daarnaast zijn er binnen de eenheden ook speciale lokale constructies zoals de verzuimcarrousel en het focusteam dat zich richt op specifieke casuïstiek.



Verbetermogelijkheden:

HR-adviseurs soms ook in individuele gevallen

De keuze om HR-adviseurs alleen een rol te geven bij trends en een groepsgewijze aanpak en niet bij individuele gevallen, vraagt om enige nuancering. HR-adviseurs adviseren namelijk ook (bij verzuim) over rechtspositie, sancties, functioneren, werving en selectie, belonen enzovoorts. Ook dit betreft vaak adviezen over individuele gevallen.

Actie 5.11: *De VGW-ondersteuning in de eenheden is dicht bij de werkvloer ingericht en zet zijn dienstverlening binnen de geldende kaders context gebonden in, in nauw samenspel met de HR-adviseurs.*



Gevonden interventie:

Centrale aansturing en decentrale uitvoering VGW-ondersteuning

VGW-PDC stuurt de VGW-ondersteuning centraal aan, waarbij de VGW-professionals decentraal en lokaal werken in VGW-teams in de eenheden.

Contextgebonden dienstverlening

De uitgezette acties binnen de eenheden zijn contextgebonden (bijvoorbeeld het onderzoek in Zuid-Limburg naar het vóórkomen van PTSS).

Arbeidsdeskundige primaire rol in coaching leidinggevende

De arbeidsdeskundige is degene die de leidinggevende coacht bij het verzuimmanagement. Dit is het geval in de praktijk. De HR-adviseur en de bedrijfsarts hebben op dit terrein een secundaire rol. Binnen een eenheid is er VGW-advies en HRM-advies, waarbij sprake is van samenspel met HR-adviseurs (zie ook actie 5.10).

Actie 5.12: *Alle actoren gaan werken conform de visie VGW en hanteren het Gedragsmodel; de functionele aansturing hierop moet worden geïntensiveerd, geldt voor alle VGW-professionals.*



Gevonden interventie:

Het gedragsmodel is bekend en wordt gehanteerd

De visie VGW is beschreven in een notitie van drie pagina's die stamt uit 2015. De visie VGW geeft met name kaders voor VGW-beleid en heeft een directe relatie met de uitgangspunten van het gedragsmodel. Alle geïnterviewde VGW-professionals waren bekend met het gedragsmodel en de meesten geven aan te werken volgens dit model. De VGW-visie is niet veranderd sinds 2015. In 2018 is de realisatie van de visie gereviewd.



Onduidelijke interventie:

Toepassing gedragsmodel lijkt niet uniform

Werken volgens de gedragsmatige visie is een van de speerpunten in het plan van aanpak Verzuim politie. De organisatie implementeert het gedragsmodel met communicatie, voorlichting en trainingen. Er is echter geen visiedocument over het gedragsmodel met een uitvoeringslijn voor de functionele aansturing. Kortom, er ontbreekt een vertaling naar de praktijk. Directbetrokkenen kennen het gedragsmodel en passen dit (naar eigen inzicht) toe. Directbetrokkenen geven aan dat dit niet altijd uniform lijkt te gebeuren.



Verbetermogelijkheden:

Combineer gedragsmatige visie en visie VGW

De politie heeft het werken volgens het gedragsmodel niet in een visiedocument uitgewerkt (zie actie 1.1). Hoe de positie en ondersteuning van de VGW-professionals er in de praktijk uit ziet binnen de kaders van de gedragsmatige visie en de visie VGW is nog niet uitgewerkt. Er is wel een visie VGW die recent geëvalueerd is, maar deze is nog niet geactualiseerd. Er is wel het plan om de VGW-visie te actualiseren. Mogelijk leidt een gecombineerde uitwerking en herijking van de visie VGW en de gedragsmatige visie tot een effectievere ondersteuning van de leidinggevende door VGW-professionals (zie ook acties 5.13, en actie 5.8 en 5.1).

Actie 5.13: Doorontwikkeling van de rol en inzet van de arbeidsdeskundige: arbeidsdeskundigen van VGW worden ingezet op twee grote pijlers, namelijk het "aanjagen" van het poortwachterproces en tegelijkertijd de coaching van de leidinggevenden in hun regierol op verzuim. Deze combinatie van werkzaamheden vraagt om specifieke, soms zelfs tegengestelde competenties. De vraag is of dit leidt tot de meest optimale en meest effectieve inzet. Deze constatering vraagt om nader onderzoek naar de professionele doorontwikkeling van (de rol van) de arbeidsdeskundigen bij de Politie.



Gevonden interventies:

Arbeidsdeskundige is meer taakvolwassen

De organisatie heeft mede in het licht van het gedragsmodel ingezet op arbeidsdeskundigen die leidinggevenden coachen op het gebied van verzuim. De arbeidsdeskundige is hier adviseur en voert niet zelf het gesprek met medewerkers. Om de arbeidsdeskundige te laten groeien in taakvolwassenheid, heeft de organisatie gezorgd voor gerichte scholing en professionalisering. Hierbij ondersteunt de backoffice casemanagement de arbeidsdeskundige (dit is een interventie op zich; zie ook actie 5.16). Verder heeft de organisatie de werkprocessen voor de Wet verbetering poortwachter en de verschillende rollen verduidelijkt. Iedere eenheid heeft een backoffice-medewerker in het team.

Twee onderzoeken uitgevoerd

De organisatie heeft twee onderzoeken laten uitvoeren waarin ook aandacht was voor de rol van de arbeidsdeskundige. De realisatie van de visie VGW (door Loyalis) en de evaluatie van het beleidskader inzetbaarheid en re-integratie en handboek Nationale Politie (door Falke en Verbaan).

Actie 5.14: *De organisatie optimaliseert het proces van re-integratie en herplaatsing. De leiding is verantwoordelijk voor de re-integratie en herplaatsing van arbeidsongeschikte medewerkers.*

Actie 5.15: *De organisatie zet re-integratie coaches in. Hierdoor kunnen medewerkers sneller hun uren opbouwen en kan het Landelijk Mobiliteitscentrum (LMC) ze begeleiden naar ander passend werk. Dit verkort de verzuimduur en tegelijkertijd vermindert hiermee het risico op loonsancties. De omvang van de doelgroep vraagt om inzet van 8 re-integratiecoaches op jaarbasis. Deze worden ondergebracht bij het landelijk team van VGW.*



Gevonden interventies voor zowel 5.14 als 5.15:

Optimalisatie proces van re-integratie en herplaatsing

Het proces van re-integratie en herplaatsing is beschreven in nieuwe werkinstructies die per september 2022 gelden. De landelijke werkgroep Arbeidsongeschiktheid ondersteunt de re-integratiewerkzaamheden. In deze werkgroep bespreken VGW-adviseurs en het Landelijk Mobiliteitscentrum (LMC) knelpunten. Lokaal hebben eenheden verschillende initiatieven genomen voor re-integratieplekken (bijvoorbeeld prikkelarme werkomgevingen).

Tijdelijk 8 fte extra voor re-integratiewerkzaamheden

Het LMC heeft tijdelijk 8 fte extra gekregen om ook re-integratiewerkzaamheden op te pakken. Deze re-integratiewerkzaamheden zijn verwerkt in de rol van de mobiliteitsadviseurs. Afhankelijk van resultaten en tevredenheid worden dit mogelijk vaste fte's.

Actie 5.16: *De Landelijke Projectgroep Backoffice Casemanagement wordt verlengd om verder te kunnen werken aan de verbetering van de begeleidingstrajecten, dossieropbouw en de afronding van langlopende verzuimdossiers. Deze verbeteraanpak draagt bij aan het verminderen van het aantal verplichte loondoorbetalingen UWV (loonsancties) en wordt gecontinueerd. Deze projectgroep focust op de (complexe) verzuim casuïstiek van langer dan 104 weken, totdat dossiers zijn afgerond. Daarnaast wordt de projectgroep ingezet op de landelijke aanpak van Bezwaar en Beroep UWV. Dit vraagt om specifieke expertise, die we daarmee borgen in de organisatie.*



Gevonden interventies:

Landelijke projectgroep backoffice casemanagement (BOCM)

De hoofdtaak van de landelijke projectgroep backoffice casemanagement (BOCM) is het oplossen van complex verzuim (langdurige ziekte). Een doel is om het aantal extreem langdurige dossiers te verminderen. Het aantal dossiers met een looptijd van langer dan twee jaar bedroeg medio juli 2022 vierhonderd, waar dat in 2018 nog zeshonderd bedroeg.

Hulp bij kwaliteitsverhoging arbeidsdeskundigen

De projectgroep BOCM ondersteunt bij het verhogen van de kwaliteit van de arbeidsdeskundigen en hun ontwikkeling in de coachende rol.

Landelijke aanpak van Bezwaar en Beroep UWV

De projectgroep houdt op te bestaan en heeft een aantal lijnen uitgewerkt voor de borging. Een van die lijnen is dat de projectgroep eraan heeft bijgedragen dat Bezwaar en Beroep UWV nu landelijk is ingericht en is ondergebracht bij het team Sociale Zekerheid. De volgende stap is om Bezwaar en Beroep UWV te integreren in het team Sociale Zekerheid. Het voornemen is om dit in 2023 te formaliseren. Een andere lijn is dat de organisatie meer aandacht zal besteden aan advisering over intervisie. Verder zal organisatorisch bekeken worden hoe Bezwaar en Beroep UWV landelijk belegd kan worden.

2.3.6 Spoor 6: Curatieve aanpak

Spoor 6: Overzicht van de onderliggende interventies

	 Gevonden	 (Deels) geconcretiseerd	 Verbetermogelijkheden
Actie 6.1	<ul style="list-style-type: none">Plannen voor werving en behoud bedrijfsartsen	<ul style="list-style-type: none">Drie bedrijfsartsen aangesteldWeinig ruimte voor preventieve spreekuren	<ul style="list-style-type: none">Beschikbaarheid bedrijfsartsen

Actie 6.1: Er komt kwalitatieve en kwantitatieve versterking van de VGW-kolom. Er vindt in dat kader capaciteitsuitbreiding plaats van het aantal bedrijfsartsen. De huidige bedrijfsartsen worden alleen ingezet op verzuimbegeleiding, het doen van spreekuren. Om aan de preventieve kant te komen, het tijdig op kunnen opmerken van bedreiging van de inzetbaarheid op gebied van fysieke en deels ook mentale gezondheid, moeten Preventief Medisch Onderzoeken en verplichte medische keuringen worden uitgevoerd. De huidige capaciteit bedrijfsartsen is hiervoor niet toereikend. Het rapport van Falke & Verbaan gaat uit van 17 fte bedrijfsartsen voor het korps bij het huidige verzuimcijfer. Dit is berekend op het doen van verzuimbegeleiding, preventie is hierin niet meegenomen. Dat legitimeert een uitbreiding van de huidige capaciteit met 13 bedrijfsartsen. Insteek is inzet van eigen bedrijfsartsen met kennis en kunde van de specifieke organisatie. De combinatie van bestaande bedrijfsartsen en nieuw te werven bedrijfsartsen zorgt zowel voor capaciteitsuitbreiding als voor continuïteit van reeds in gang gezette werkprocessen. Randvoorwaardelijk hierbij is dat deze ook geworven kunnen worden. De praktijk leert dat er voor bedrijfsartsen (nog steeds toenemende) krapte op de arbeidsmarkt is. Daarbij komt dat de salariering van een bedrijfsarts bij de politie niet marktconform is.

De gangbare normering voor bedrijfsartsen is een caseload van 1:2500. In de huidige situatie is de verhouding 1:5200. Hierdoor ontstaat mede ruimte voor bedrijfsartsen om actief taken op gebied van preventie uit te voeren.



Gevonden interventies:

Plannen voor werving en behoud bedrijfsartsen

De organisatie heeft vier scenario's uitgewerkt om bedrijfsartsen te werven en te behouden. De scenario's gaan over het salaris van de bedrijfsarts, creatief werven, samenwerking met arbodiensten en de praktijkondersteuner van de bedrijfsarts. Daarnaast heeft de organisatie een plan gemaakt om basisartsen op te gaan leiden tot bedrijfsarts binnen de

politie. Hiertoe moet de politie een soort opleidingsinstelling worden. Deze interventie zou moeten helpen om jonge bedrijfsartsen te binden aan de organisatie, aangezien de huidige bezetting op leeftijd is. Tot slot komt er eind 2022 een externe arbodienstverlener. Deze gaat naast bedrijfsartsen ook praktijkondersteuners voor de bedrijfsarts leveren.



Deels geconcretiseerde interventies:

Drie bedrijfsartsen aangesteld

Het plan van aanpak omschrijft dat de organisatie de capaciteit van de bedrijfsartsen zou moeten uitbreiden met dertien bedrijfsartsen in eigen dienst. De organisatie heeft extra inspanningen getroffen om eigen bedrijfsartsen te werven. Er zijn drie bedrijfsartsen aangesteld. Op 1 december 2022 was er een formatie van 26 fte en een bezetting van 32,5 fte beschikbaar. Hiervan zijn 10,5 fte intern in dienst en de overige 22 fte wordt ingehuurd via een arbodienstverlener.

Weinig ruimte voor preventieve spreekuren

Betrokkenen geven aan dat er nog steeds weinig ruimte is voor preventieve spreekuren. Er zijn bedrijfsartsen die preventieve spreekuren houden (bijvoorbeeld in Oost-Nederland), maar met een toenemend verzuim verschuiven de preventieve spreekuren ten behoeve van verzuimbegeleiding. Ondanks de beschikbaarheid van 32,5 fte aan bedrijfsartsen, ervaren operationeel leidinggevenden een tekort aan capaciteit van bedrijfsartsen.



Verbetermogelijkheden:

Beschikbaarheid bedrijfsartsen

Het *plan van aanpak Verzuim politie* noemt een gangbare caseload voor bedrijfsartsen van 1 op 2500. Het aantal bedrijfsartsen is met inhuur uitgebreid. Hierdoor zou ruimte ontstaan voor bedrijfsartsen om actief preventietaken uit te voeren. Echter, operationeel leidinggevenden geven aan dat zij nog altijd een tekort aan bedrijfsartsen ervaren, onder andere in de vorm van lange wachttijden. Ook wordt de ruimte voor het uitvoeren van preventieve taken niet altijd herkend. Het zou daarom goed zijn om de juistheid en volledigheid na te gaan van de normering van de caseload per bedrijfsarts in relatie tot de beleefde beschikbaarheid van bedrijfsartsen.

2.3.7

Spoor 7: "Fastlane" organiseren

Spoor 7: Overzicht van de onderliggende interventies

			
Actie	Gevonden	Nog niet geconcretiseerd	Verbetermogelijkheden
7 1	<ul style="list-style-type: none"> • Servicedesk voor HR-vragen • Informatie over verzuim beschikbaar gemaakt • HR-vragen(v)uur om in gesprek te gaan over HR-vraagstukken 	<ul style="list-style-type: none"> • Geen aparte versnelde afhandeling van verzuimvragen van leidinggevenden 	
7 2	<ul style="list-style-type: none"> • Programma Anders Werken gestart ter ondersteuning inzetbaarheid 		

- *Informatie beschikbaar gesteld over mogelijkheden en middelen*
- *Verbetering aangebracht in aanvraagproces werkplekonderzoek*

Actie 7.1: *Er wordt bij de HR-helpdesk een versnelde afhandeling van verzuim gerelateerde vragen van leidinggevenden ingericht met een acceptabele reactieduur.*



Gevonden interventies:

Servicedesk voor HR-vragen

De organisatie heeft een servicedesk ingericht die HR-vragen beantwoordt. Onlangs is geïnvesteerd in het verhogen van de kwaliteit van de antwoorden van de servicedesk. Recente klanttevredenheidsonderzoeken lijken te wijzen op een verbetering. Daarnaast monitort de organisatie de doorlooptijden wekelijks. In 2023 komt er een nieuw systeem voor de HR-servicedesk. Dit kan helpen bij het volgen van klantmeldingen.

Informatie over verzuim beschikbaar gemaakt

In 2019 heeft de organisatie de verzuimwaaier geactualiseerd. Deze bevat informatie over de aanpak van verzuim en re-integratie voor leidinggevenden. De verzuimwaaier is breed beschikbaar gesteld aan alle leidinggevenden. Ook is er gewerkt aan de vindbaarheid van de informatie rondom verzuim op het intranet.

HR-vragen(v)uur om in gesprek te gaan over HR-vraagstukken

Tijdens het 'HR-vragen(v)uur' via Teams kunnen leidinggevenden met HR-adviseurs in gesprek over specifieke vraagstukken.



Nog niet geconcretiseerde interventie:

Geen aparte versnelde afhandeling van verzuimvragen van leidinggevenden

Er is niet gekozen voor een versnelde afhandeling van vragen van leidinggevenden (zogenaamde 'fastlane'). De HR-servicedesk geeft liever kwalitatief goede antwoorden. De HR-servicedesk maakt geen onderscheid in klanten en kiest voor kwaliteit in plaats van snelheid; liever een goed antwoord dat even op zich laat wachten dan een snel maar verkeerd antwoord. Het is onduidelijk of de doorlooptijd van de beantwoording van de vragen is versneld.

Actie 7.2: *Er komen noodzakelijke aanpassingen die snel en eenvoudig beschikbaar zijn, om medewerkers te ondersteunen in inzetbaar zijn en blijven. Dit kan gaan over bijvoorbeeld aangepaste werkplek, thuiswerkmogelijkheden en (tijdelijke) hulpmiddelen.*



Gevonden interventies:

Programma Anders Werken gestart ter ondersteuning inzetbaarheid

Het programma Anders Werken is geïnitieerd vanuit de thuiswerksituatie tijdens de coronapandemie. Dit programma kijkt breder naar aanpassingen ter ondersteuning van inzetbaarheid (hybride werken bijvoorbeeld) en wat nodig is om de gewenste werkvormen te faciliteren.

Informatie beschikbaar gesteld over mogelijkheden en middelen

VGW heeft de brochure *Werk jij veilig en gezond?* uitgegeven. De brochure brengt de ondersteuningsmogelijkheden vanuit VGW aan de lijn en de medewerkers in beeld. Daarnaast heeft VGW het aanbod aan voorzieningen en instrumenten gebundeld in een notitie die is geplaatst op een eigen intranetpagina. De volgende stap hierin is het vastleggen van dienstverleningsafspraken.

Verbetering aangebracht in aanvraagproces werkplekonderzoek

Het aanvraagproces voor werkplekonderzoeken voor beenplaten is geautomatiseerd met een digitaal aanvraagformulier om de doorlooptijd te verkorten. De aanvraag gaat niet meer via leidinggevenden, maar medewerkers kunnen zelf aanvragen indienen.

Overzicht acties met geen, gedeeltelijke of onduidelijke interventies

actie



Interventies die niet (helemaal) geconcretiseerd zijn

- Concrete verzuimdoelen per eenheid op middellange en lange termijn in termen van verzuimpercentages 1.6
- Terugbrengen van de span of control (verhouding leidinggevende – medewerker) is nog niet geconcretiseerd; 2.2 & 5.2
- Het formatief vastleggen van het aantal casemanagers PTSS. Er is een formatiebudget voor het aantal casemanagers PTSS, alleen is deze formatie is nog niet vastgelegd in een organisatie- en formatie-overzicht; 4.4
- Er is voor de casemanagers PTSS een rol beoogd in het signaleren van en het verwijzen naar VGW-specialisten. De invulling van deze rol ontbreekt; 4.4
- Er is voor de casemanagers GTPA een rol beoogd bij de vroegtijdige signalering van eventuele verwerkingsproblematiek. De invulling van deze rol ontbreekt; 4.3
- Afspraken over de kwaliteit van de HR-dienstverlening zijn nog niet geconcretiseerd; 5.1
- De uitbreiding van het aantal bedrijfsartsen en het meer preventief inzetten van bedrijfsartsen is ten dele geconcretiseerd; 6.



Interventies die onduidelijk zijn bevonden

- De visie op en concretisering van het gedragsmodel is onduidelijk en mogelijk anders dan bedoeld geconcretiseerd; 1.1 & 5.12
- Gebruik uitkomsten Bedrijfsmaatschappelijk werk en Mental Check Up-gesprekken bij het in kaart brengen van stressoren en het verbeteren van werkprocessen, is onduidelijk; 3.2
- De relatie tussen het voeren van het goede gesprek tussen medewerker en leidinggevende en de trainingen 'mentale kracht' is onduidelijk; 5.7



Interventie die aandacht behoeven

- De verkorting van doorlooptijden in de afhandeling van GTPA-casuïstiek, is volgens betrokkenen een aandachtspunt vanwege een toename van het aantal vragen en praktische problemen; 4.3



Interventie die op een andere manier is gerealiseerd

- Een fastlane voor leidinggevenden bij de HR-servicedesk is anders gerealiseerd. De HR-servicedesk kiest voor kwaliteit in plaats van snelheid. 7.1



Verbetermogelijkheden

- Slogan aansluiten bij beoogde praktijk 1.1
- Trendmatige ontwikkeling verzuimcijfers betrekken bij analyse MeMo 3.2
- Medewerkers informeren over verschillen casemanagers GTPA en PTSS 4.3
- Meerdere HR-experts betrekken bij complexe casussen 5.8
- HR-adviseurs soms ook in individuele gevallen 5.10
- Combineer gedragsmatige visie en visie VGW 5.12
- Beschikbaarheid bedrijfsartsen 6.1

3 Effectiviteit interventies

3.1 Inleiding

In dit hoofdstuk geven we antwoord op de deelvraag: *Welk beeld hebben de directbetrokkenen bij de effectiviteit van de sporen, acties en maatregelen op het beheersen en terugdringen van het kortdurend en langdurig verzuim in de periode 2018 – heden?*

Het programma Verzuim bevat interventies op basis van de 7 sporen en 35 acties. Deze hebben we besproken in hoofdstuk 2. In dit onderzoek beschouwen we het plan van aanpak als een integraal pakket aan instrumenten en organisatie-aanpassingen om het verzuimmanagement te verbeteren en zo het verzuim te laten dalen. Het meten van de effectiviteit van de interventies doen we met de beleving van het integrale pakket aan interventies. Tijdens de interviews hebben we een overzicht met de gevonden interventies – in combinatie met de verzuimcijfers van de eigen eenheid en het geselecteerde team - aan directbetrokkenen⁸ voorgelegd met de vraag welke interventies in hun beleving het meeste effect hebben op de beheersing en daling van het verzuim.

3.2 Eenheden en interventies

Op basis van de grafiek met de verzuimtrend van de eenheid hebben we tijdens de interviews ingezoomd op de ontwikkeling van het verzuim en het verzuimmanagement binnen de eigen eenheid. Hierbij hebben we gevraagd naar het mogelijke effect van de interventies. Geïnterviewden kregen vooraf een lijst met de gevonden interventies.

Effectieve interventies op eenheidsniveau

Hieronder hebben we de interventies opgenomen – gegroepeerd naar aandachtsgebied – die in de beleving van de directbetrokkenen⁹ het meeste effect hebben op de beheersing van het verzuim binnen een eenheid.

Effectieve interventies voor beheersing verzuim binnen een eenheid

Aandacht en sturing door de korps- en eenheidsleiding

- De korps- en eenheidsleiding hebben zichtbaar aandacht voor het terugdringen van het verzuim.
- De korpsleiding en eenheidsleiding hebben in de periodieke managementgesprekken aandacht voor verzuim en de dossiers Wet verbetering poortwachter.
- De organisatie zorgt voor gerichte acties en aandacht voor teams met het hoogste verzuim ('hotspots').

Kennis, vaardigheden en houding van direct leidinggevende

- De organisatie biedt verzuimtrainingen aan voor leidinggevenden.
- Leidinggevenden sturen met aandacht en warme zakelijkheid.
- De arbeidsdeskundige coacht leidinggevenden.

Aandacht voor langdurig verzuim

- Arbeidsdeskundigen bewaken de naleving van de Wet verbetering poortwachter en jagen dit aan.

⁸ Lid eenheidsleiding, bedrijfsarts, teamchef, districtschef, operationeel expert, arbeidsdeskundige, voorzitter ondernemingsraad, bedrijfsmaatschappelijk werker, HR-adviseur en 'kartrekker'.

- De backoffice casemanagement ondersteunt bij ingewikkelde dossiers.
- De organisatie biedt het programma Fit@NP aan.
- De organisatie erkent PTSS en heeft hier aandacht voor.

Lokale interventies

Naast bovengenoemde interventies zien directbetrokkenen de volgende lokale interventies als effectief voor het beheersen en terugdringen van het verzuim binnen de eigen eenheid.

Lokale interventies

- Interdisciplinair bespreken van complexe casuïstiek (verzuimcarroussel, sociaal-medisch team, taskforce, HR-tafel);
- Lokale trainingen voor leidinggevenden.

3.3

Teams en interventies

Binnen elk van de vier eenheden hebben we een team geselecteerd dat een daling in het verzuim liet zien in de periode 2018 tot en met 2021. Op basis van de verzuimcijfers van het district (meerdere teams) en het geselecteerde team hebben we aan de directbetrokkenen gevraagd wat de oorzaak is van de daling in het geselecteerde team en wat de oorzaak is van een stijging of stabiel verzuim bij andere teams in het betreffende district. Vervolgens hebben we de lijst met interventies voorgelegd en gevraagd welke interventies mogelijk hebben bijgedragen aan de beheersing en daling van het verzuim in het geselecteerde team.

Kenmerken teams met daling in het verzuim

De vraag is welke gemeenschappelijke kenmerken de geselecteerde teams hebben met een daling van het verzuim in de periode 2018 – 2021. Deze kenmerken hebben we hieronder opgenomen.

Kenmerken team met daling verzuim

Aandacht en sturing door de korps- en eenheidsleiding

- De leiding richt zich op het beheersen en terugdringen van langdurig verzuim.
- De eenheidsleiding of de districtschef stuurt en geeft prioriteit aan het aanpakken van verzuim.

Kennis, vaardigheden en houding van direct leidinggevende

- De teamchef en operationeel experts zien de urgentie (binnen de veelheid aan prioriteiten binnen team) en maken tijd voor verzuimmanagement en het bijhouden van de dossiers (onder andere de registratie van verzuim).
- Verzuimmeldingen doen medewerkers bij hun direct leidinggevende. Daarnaast hebben medewerker en leidinggevende bij een verzuimmelding een warm en zakelijk gesprek over de achtergronden met de vraag wat de organisatie of leidinggevende voor de medewerker kan doen.

Aandacht voor langdurig verzuim

- Er was een achterstand in de verzuimdossiers (Wet verbetering poortwachter) die de teamchef heeft weggewerkt.
- De aanpak van het verzuim is gebaseerd op een analyse van het verzuim in het team.
- De arbeidsdeskundige ondersteunt de leidinggevende (die hiervoor open staat) bij de complexe verzuimdossiers.
- Experts uit de HRM- en/of VGW-hoek zitten in een organisatorische constructie (carrousel of focusgroep) die een leidinggevende actief integraal ondersteunt bij het oplossen van complexe verzuimcasuïstiek.

- Bij langdurig verzuim voeren leidinggevende en medewerker periodiek een persoonlijk gesprek – warm en zakelijk – over verzuim en werken.

Werksfeer

- In het team zijn geen conflicten en er is een fijne werksfeer. In het team is sprake van vertrouwen en respect. Teamleden hebben oog voor elkaar.
- Ook de directe collega's in het team hebben aandacht voor een collega die niet kan werken.

Expliciet benadrukken de directbetrokkenen dat in een basisteam met een succesvolle verzuimaanpak, in vergelijking tot teams met een hoog of stijgend verzuim, met name de houding, de vaardigheden en de kennis van de direct leidinggevende de kritische succesfactor vormen bij het terugdringen en beheersen van het verzuim binnen een team.

Interventies

We hebben de directbetrokkenen¹⁰ gevraagd welke interventies in hun beleving hebben bijdragen aan de beheersing en de daling van het verzuim in het team. Daarbij hebben we de lijst met interventies en de verzuimcijfers van het eigen basisteam voorgelegd. Directbetrokkenen ervaren de volgende interventies als het meest effectief voor de daling en beheersing van het verzuim in het geselecteerde team:

Effectieve interventies voor dalend verzuim binnen team

Houding, vaardigheden en kennis van de directe leiding

- De organisatie biedt verzuimtrainingen aan voor leidinggevenden.
- Leidinggevenden die sturen met aandacht en warme zakelijkheid.
- De organisatie biedt een training Gedragsmodel aan voor leidinggevenden.
- De arbeidsdeskundige coacht leidinggevenden.
- De medewerker en leidinggevende passen het eigen regie-model toe.
- Leidinggevenden hebben permanent aandacht voor verzuim.
- Belletje, bloemetje en bezoekje bij ziekte.

Aandacht voor langdurig verzuim

- De organisatie biedt het programma Fit@NP aan.
- De organisatie erkent PTSS en heeft hier aandacht voor.
- Leidinggevenden hebben aandacht voor lang-verzuimdossiers.

3.4 Niet gerealiseerde interventies

We hebben directbetrokkenen de nog niet of deels gerealiseerde interventies voorgelegd en gevraagd welke daarvan zij missen gezien het verwachte effect op de beheersing en daling van het verzuim. Directbetrokkenen verwachten van de volgende interventies een toename van het effect:

Niet gerealiseerde interventies met verwachte impact

- De span of control van de teamchef terugbrengen door leidinggevende taken bij de operationeel expert te beleggen. Hierbij krijgt de leidinggevende meer tijd om het goede gesprek met de medewerker te voeren.
- Extra bedrijfsartsen aantrekken. Hiermee is er meer ondersteuning van en klankbord voor de leidinggevende en medewerker bij verzuim.

¹⁰ Lid eenheidsleiding, bedrijfsarts, teamchef, districtschef, operationeel expert, arbeidsdeskundige, voorzitter ondernemingsraad, bedrijfsmaatschappelijk werker, HR-adviseur en 'kartrekker'.

In de interviews is uitgebreid ingezoomd op de effectiviteit van de interventies. Bij sommige interventies hebben geïnterviewden verbeterpunten genoemd die volgens hen bijdragen aan een hogere effectiviteit. Deze verbetermogelijkheden staan bij betreffende interventie genoemd in hoofdstuk 2.

3.5 Resumerend

Directbetrokkenen ervaren een selectie van interventies als effectief om het verzuim te beheersen en terug te dringen. Op eenheidsniveau zijn dit voornamelijk interventies met een beoogd effect op de *sturing door eenheidsleiding*, de *operationele leiding* en het *managen van langdurig verzuim*. Op teamniveau zijn dit interventies met een beoogd effect op de *operationele leiding* en het *managen van langdurig verzuim*.

Succesfactor: houding, kennis en vaardigheden van de leidinggevende

Kritische succesfactor bij het managen van verzuim is, volgens de geïnterviewden, de leiding. De houding, kennis en vaardigheden van de direct leidinggevende maken volgens geïnterviewden het verschil tussen het wel of niet beheersen en terugdringen van het verzuim in een team. Zij benadrukken dat wanneer een leidinggevende geen prioriteit geeft aan verzuimmanagement (attitude), niet de kennis heeft (georganiseerd) en niet de vaardigheden heeft, dit leidt tot een oplopend verzuim in een team. Dit is volgens geïnterviewden zichtbaar in de verzuimcijfers en de kwaliteit van de verzuimdossiers. Een deel van de als effectief ervaren interventies sluit hierop aan doordat deze gaan over het verbeteren van de vaardigheden en kennis van de leidinggevende en over het geven van prioriteit aan het verzuimmanagement (naast alle andere prioriteiten). Geïnterviewden geven aan dat langdurig verzuim-dossiers vaak complex en ogenschijnlijk onoplosbaar lijken. Eenheden die een taskforce, verzuimcarrousel of interdisciplinair overleg organiseren om complexe dossiers aan te pakken, vinden oplossingen.

In gesprek blijven met de medewerker

Naast langdurig verzuim heeft ook kortdurend verzuim de aandacht van leidinggevendenden. Hierbij geven geïnterviewden aan dat de intentie hier niet is om de medewerker te controleren maar dat het gaat om het persoonlijk contact met deze medewerker. Door in gesprek te zijn en te blijven, proberen leidinggevendenden langdurig verzuim te voorkomen. Kortdurend frequent verzuim zien geïnterviewden als de opmaat naar lang verzuim.

Span of control teamchef terugdringen

Een nog niet gerealiseerde interventie die geïnterviewden zien als potentieel effectief is het terugdringen van de *span of control* van de teamchef. Teamchefs dragen soms voor een paar honderd medewerkers de p-verantwoordelijkheid. Deze verantwoordelijkheid wordt vaak gemandateerd aan de operationeel experts (OE). Deze operationeel experts zijn echter formeel geen leidinggevende, ervaren de systemen als niet gebruiksvriendelijk, hebben niet altijd toegang tot de systemen en hebben niet altijd het gezag of zien zichzelf niet als leidinggevende. Omdat juist de rol van de leiding doorslaggevend is bij een effectieve verzuimaanpak is het belangrijk dat de organisatie op korte termijn ook de in het plan van aanpak aangekondigde interventie *terugdringen span of control* realiseert. De interventies om verzuim terug te dringen zijn volgens directbetrokkenen nog effectiever wanneer de operationeel expert formeel leidinggevende wordt en bevoegdheden krijgt. Daarnaast moet het aantal bedrijfsartsen op peil zijn.

4 Verzuimcijfers

4.1 Inleiding

In dit hoofdstuk beschrijven we de verzuimcijfers 2018-2022 van de politie, de onderzochte eenheden en de geselecteerde teams. Dit doen we aan de hand van de vraag *welke trends laten de verzuimcijfers, medewerkersonderzoeken en RI&E-plannen zien over de periode 2018 – derde kwartaal 2022*. In dit hoofdstuk zoeken we een mogelijk effect van interventies in de cijfers.

Bij de opzet van het onderzoek zijn we ervan uitgegaan dat we ook de trendmatige ontwikkeling van stressoren over de verhouding leidinggevende – medewerker zouden kunnen weergeven met de data uit de medewerkersonderzoeken en RI&E-plannen. Echter, de aangeleverde data in de medewerkersonderzoeken en de RI&E-plannen bleek niet geschikt om een dergelijke trend te laten zien. Om die reden hebben we in dit hoofdstuk alleen de verzuimcijfers geanalyseerd.

De verzuimcijfers zijn afkomstig uit de interne systemen van de politie. We hebben geen check gedaan op de betrouwbaarheid van de cijfers, omdat dit een separaat onderzoek van heel andere aard zou inhouden.

4.2 Ziekteverzuim: definities en normen

CBS-definitie

De politie berekent de verzuimpercentages volgens de definitie van het CBS: *het totaal aantal ziektedagen van de werknemers, in procenten van het totaal aantal beschikbare werkdagen van de werknemers in de verslagperiode. Het ziekteverzuimpercentage wordt berekend inclusief verzuim langer dan één jaar en exclusief zwangerschaps- en bevallingsverlof.*¹¹

Derde verzuimjaar bij politie

In tegenstelling tot andere organisaties kent de rechtspositie van de politie een derde verzuimjaar (na 730 dagen). Dit derde jaar is bedoeld voor de herplaatsing en re-integratie van die medewerkers die arbeidsongeschikt zijn geworden door beroepsgerelateerd letsel in overwegende mate. Zij blijven in dienst en worden herplaatst – tenzij sprake is van een zwaarwegend dienstbelang. De arbeidsongeschikte medewerker wordt herplaatst voor 100% van de resterende verdiencapaciteit¹², maar in elk geval voor 50% van de resterende verdiencapaciteit. Lukt re-integratie in dit derde jaar niet? Dan stroomt de betreffende medewerker volgens de Wet verbetering poortwachter uit naar het UWV – mits het dossier van de verzuimende medewerker op orde is. Het derde verzuimjaar komt in de verzuimrapportages en verzuimnormen van de politie niet altijd terug, omdat deze dan afwijkt van de CBS-definitie. Daardoor zou een vergelijking met andere organisaties lastig worden.

Verzuimdoelstelling politie

Op basis van een advies van TNO heeft de politie het doel om het verzuimpercentage medio 2023 terug te dringen tot 5,9%. Bovendien heeft de politie de ambitie om te komen tot een verdere reductie.

¹¹ Met ingang van 1 december 2001 valt het reguliere zwangerschaps- en bevallingsverlof niet meer onder de Ziektewet, maar onder de Wet Arbeid en Zorg. Alleen ziekte door zwangerschap valt nog onder de Ziektewet.

¹² Verdiencapaciteit is een percentage dat uitdrukt hoeveel je nog kan verdienen nadat je (gedeeltelijk) arbeidsongeschikt bent geworden.

Ziekteverzuim: zes verzuimcategorieën ¹³

De politie maakt een onderscheid in zes verzuimcategorieën:

- Kort (< 8 dagen)
- Middellang (8-42 dagen)
- Lang 1 (43-91 dagen)
- Lang 2 (92-182 dagen)
- Lang 3 (183-365)
- Lang 4 (366-730 dagen)

Deze onderverdeling is gebaseerd op de CBS-verdeling in verzuimcategorieën¹⁴. In dit onderzoek geven we ook de categorie lang 5 (730 – 1095 dagen) in de grafieken weer. Deze categorie komt overeen met het derde extra verzuimjaar zoals hiervoor is beschreven.

4.3

Ziekteverzuim Nederlandse Politie: trend 2018 - 2022

In onderstaande tabel staan de verzuimcijfers van de Nationale Politie en het CBS voor de periode 2018 – 2022. De scores van alle verzuimcategorieën zijn samengenomen. Het derde verzuimjaar is buiten beschouwing gelaten. De verzuimnorm die de politie hanteert, is de blauwe streep.

Ziekteverzuim Nederlandse Politie: trend 2018 - 2022

In onderstaande tabel staan de verzuimcijfers van de Nationale Politie en het CBS voor de periode 2018 – 2022. De scores van alle verzuimcategorieën zijn samengenomen. Het derde verzuimjaar is buiten beschouwing gelaten. De verzuimnorm die de politie hanteert, is de blauwe streep.

Tabel 1. Landelijke cijfers Nationale Politie (NP) en CBS-verzuimcijfer

	2018	2019	2020	2021	2022
<i>Boven de norm</i>	NP 6,3%	NP 6,1%			NP 6,7% CBS 6,2%
Norm politie 5,9%					
<i>Onder de norm</i>	CBS 5,2%	CBS 5,2%	NP 5,5% CBS 5,4%	NP 5,6% CBS 5,5%	

We kunnen het volgende afleiden uit deze trend:

- In 2018 en 2019 ligt het landelijke verzuimcijfer van de politie respectievelijk 1,1% en 0,9% *hoger* dan het gemiddelde CBS-cijfer¹⁵.
- In 2020 en 2021 is het landelijke verzuimcijfer van de politie bijna *gelijk* aan het gemiddelde CBS-cijfer voor verzuim.
- In 2022 *stijgt* het gemiddelde verzuimcijfer zowel bij de politie als bij het CBS. Het meest recente CBS-cijfer laat een stijging zien naar 6,2% terwijl het verzuimcijfer van de politie stijgt naar 6,7%.

Analyse

De meerjarige verzuimcijfers van de politie laten tussen 2018 en 2022 een beweging zien die minder afwijkt van en meer aansluit bij het CBS-gemiddelde.

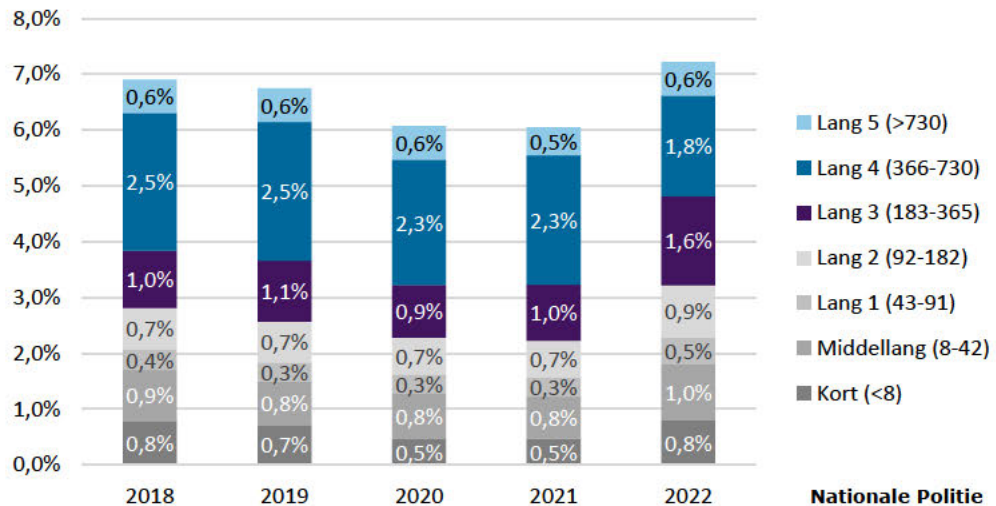
¹³ De verzuimcijfers laten een twaalf-maandsgemiddelde zien over de periode van 2018-2022. Een twaalf-maandsgemiddelde houdt in dat alle ziekte-dagen (in fte) over een periode van twaalf maanden gedeeld wordt door alle beschikbare dagen (in fte) in dezelfde periode.

¹⁴ Nationale Verzuimstatistiek (NVS)-standaard voor verzuimregistratie, CBS, 31 oktober 2005.

¹⁵ Voor organisaties met meer dan 100 medewerkers.

4.4 Verzuimcategorieën: trend 2018 – 2022

Figuur 1 laat voor de Nationale Politie de trend zien, verdeeld over de zeven verzuimcategorieën.



Figuur 1: verzuimtrend 2018 - 2022¹⁶

Wat kunnen we afleiden uit deze grafiek?

- Het totale verzuimpercentage is in de periode 2018 – 2021 jaarlijks gedaald.
- Bijna 74% van het verzuim bij de politie is in 2022 langdurig verzuim (langer dan 6 weken).
- Het percentage lang 5 (verzuim langer dan 2 jaar) is stabiel rond de 0.6%.

Analyse

Tot 2021 daalde het totale verzuim bij de politie. Deze daling was zichtbaar in bijna alle onderliggende verzuimcategorieën. Deze daling is voor lang 4 ook zichtbaar in 2022. Bij de dalende trend van verzuim in de categorie Lang 4 zetten we wel een kanttekening. Het verzuim tot en met categorie Lang 3 stijgt. Als de medewerkers in categorie 3 (langer dan een half jaar maar korter dan een jaar) in verzuim blijven dan zullen zij op termijn een verzuim langer dan een jaar registreren waarmee zij in categorie 4 komen. Dit zijn langdurig verzuimders. De daling in Lang 4 kan het gevolg zijn van de specifieke aandacht voor langdurig verzuim. Maar er is ook het risico dat het verzuim in categorie Lang 4 volgend jaar weer stijgt.

4.5 Ziekteverzuim vier onderzochte eenheden en teams: trend 2018 – 2022

Eenheden

In de bijlagen 3 tot en met 6 staan de grafieken van de verzuimtrends van de vier onderzochte eenheden. De trend in de eenheden is min of meer vergelijkbaar met de landelijke trend. Hieronder volgt een samenvattend overzicht

Verzuimcijfer (periode 2018 –2022):

- Eenheid Amsterdam: stabiel rond de norm van 5,9%. Vanaf 2022 neemt het verzuim toe tot boven de norm en boven het landelijk verzuimcijfer.
- Eenheid Limburg: gedaald tot net boven de norm van 5,9%. Vanaf 2022 neemt het verzuim weer toe tot boven het landelijke verzuimcijfer.
- Eenheid Midden-Nederland: gedaald tot onder de norm van 5,9%. Vanaf 2021 neemt het verzuim weer toe en is het cijfer vergelijkbaar met het landelijk verzuimcijfer.

¹⁶ De grafiek toont het aantal geregistreerde verzuimdagen (niet het aantal medewerkers) als een twaalf-maandsgemiddelde per verzuimcategorie. Een twaalf-maandsgemiddelde houdt in dat alle ziekte-dagen (in fte) over een periode van twaalf maanden gedeeld wordt door alle beschikbare dagen (in fte) in dezelfde periode.

- Politiedienstencentrum: het verzuim is gedaald tot ruim onder de norm van 5,9%. Vanaf 2022 neemt het verzuim weer toe tot net boven de norm van 5,9% maar onder het landelijke verzuimcijfer.

Langdurig verzuim (in 2022):

- Eenheid Amsterdam: met 74% is het langdurig verzuim gelijk aan het landelijke verzuimcijfer.
- Eenheid Limburg: met 81% is het langdurig verzuim hoger dan het landelijke verzuimcijfer.
- Eenheid Midden-Nederland: met 77% is het langdurig verzuim iets hoger dan het landelijke verzuimcijfer.
- Politiedienstencentrum: met 72% iets lager dan het landelijke verzuimcijfer.

Teams

In de bijlage 3 tot en met 6 zijn de vier geselecteerde teams opgenomen. Deze teams hebben we geselecteerd op basis van een daling in het verzuim in de periode 2018 – 2021. De verzuimcijfers en de trend zijn min of meer vergelijkbaar met de landelijke cijfers, hoewel het verzuimcijfer van de vier geselecteerde teams bij de start van het programma in 2018 hoger was¹⁷ dan het landelijke verzuimcijfer.

Team Nieuw-West Zuid:

- Verzuimcijfers: 11,3% (2018), 8,9 (2021) en 8,2% (2022)
- In 2022 is 82% van het verzuim langdurig verzuim (langer dan 6 weken).

Team Brunssum-Landgraaf:

- Verzuimcijfers: 12,1% (2018), 8,7% (2021) en 10,6% (2022)
- In 2022 is 81% van het verzuim langdurig verzuim (langer dan 6 weken).

Team Utrecht-West:

- Verzuimcijfers: 9,0% (2018), 5,3% (2021) en 6% (2022)
- In 2022 is 72% van het verzuim langdurig verzuim (langer dan 6 weken).

Team RFS Den Haag:

- Verzuimcijfers: 16,1% (2018), 7,5% (2021) en 9% (2022)
- In 2022 is 66% van het verzuim langdurig verzuim (langer dan 6 weken).

4.6

Resumerend

Uit de analyse van de verzuimcijfers van de eenheden en geselecteerde basisteams halen we het volgende:

- De meerjarige verzuimcijfers van de politie laten tussen 2018 en 2022 een beweging zien die meer aansluit bij het CBS-gemiddelde.
- Tot 2021 daalde het verzuimcijfer van de politie. Deze daling betrof bijna alle verzuimcategorieën.
- De trend laat een daling in het verzuim zien in categorie Lang 4 die doorloopt tot en met 2022. Bij deze dalende trend van verzuim in de categorie Lang 4 zetten de onderzoekers wel een kanttekening. Het verzuim tot en met categorie Lang 3 stijgt. Als de medewerkers in categorie 3 (langer dan een half jaar maar korter dan een jaar) in verzuim blijven dan zullen zij op termijn een verzuim langer dan een jaar registreren waarmee zij in categorie 4 komen. Dit zijn langdurig verzuimers. De daling in Lang 4 kan het gevolg zijn van de specifieke aandacht voor langdurig verzuim. Maar, er is ook het risico dat het verzuim in categorie Lang 4 volgend jaar weer stijgt.

¹⁷ Inclusief categorie Lang 5

5 Handelingsperspectief

5.1 Antwoord op de vraag

De directeur-generaal Politie en Veiligheidsregio's heeft de Auditdienst Rijk de volgende vraag gesteld: *Welk effect hebben de 7 sporen en 35 acties uit het 'plan van aanpak Verzuim politie' op het beheersen en terugdringen van het kortdurend en langdurig verzuim bij vier eenheden van de politie in de periode 2018 – heden?* Directbetrokkenen ervaren een selectie van de interventies uit het plan van aanpak Verzuim politie als effectief in het licht van de verzuimcijfers. Dit betreft interventies die gericht zijn op:

- **aandacht en sturing door de korps- en eenheidsleiding;**
- **kennis, vaardigheden, houding van de direct leidinggevende;**
- **aandacht voor langdurig verzuim.**

In de periode 2018 – 2021 is het verzuim binnen de politie gedaald. Sinds 2022 stijgt het verzuimcijfer van de politie weer, maar het cijfer wijkt minder af van het CBS-gemiddelde dan voor 2018. Het verzuimgemiddelde van de politie is in de periode 2018 – 2022 meer in lijn gekomen met het CBS-gemiddelde.

5.2 Aanbevelingen

1. Zorg ervoor dat iedere leidinggevende aandacht heeft en houdt voor het managen van verzuim

Een korps- en eenheidsleiding die stuurt op verzuim vormt samen met de versterking van kennis, vaardigheden en houding van de leidinggevende een kritische succesfactor voor het terugbrengen van het verzuim. Echter, niet iedere leidinggevende heeft op dit moment aandacht voor het managen van verzuim.

- Zorg er in de sturing voor dat deze aandacht er komt en blijft, mede gezien de periodieke wisseling van managers.
- Gebruik en veranker de als succesvol ervaren interventies om leidinggevendenden te helpen bij het managen van verzuim.
- Rust nieuwe leidinggevendenden toe op hun nieuwe verzuimtaken.

2. Breng de 'span of control' van de teamchef terug

Het aantal medewerkers waaraan een teamchef leiding geeft is soms meer dan 1 op 100. Deze verhouding wordt zowel in organisatieliteratuur als door bijna alle geïnterviewden gezien als te groot. Door het verkleinen van de span of control ontstaat er meer tijd en ruimte om aandacht te geven aan de medewerkers die (dreigen te) verzuimen en het verzuimmanagement. Deze interventie is nog niet gerealiseerd. Bijna alle geïnterviewden zien deze interventie als potentieel effectief. Er ligt een voorstel om het landelijke functiegebouw politie aan te passen.

- Verklein de span of control van de teamchef.

3. Maak de gedragsmatige visie concreet en gebruik een passende slogan

Het plan van aanpak verzuim politie start met de actie dat de Korpsleiding expliciet de eerder gemaakte keuze voor de gedragsmatige visie bij de aanpak van het verzuim onderstreept. Echter, deze gedragsmatige visie is nog niet uitgewerkt in een herkenbaar visiedocument en een uitvoeringslijn. Het lijkt erop dat de slogan 'ziekte overkomt je en verzuim is een keuze' de belangrijkste richtinggevende uitwerking is. Deze uitwerking sluit niet aan bij de praktijk van het managen van met name langdurig verzuim. De managers van de teams waarin het verzuim daalt, verwijten medewerkers niet de keuze voor verzuim, maar proberen samen met de medewerker, vaak met hulp van gespecialiseerde deskundigen, te komen tot een oplossing. Woorden die meer aansluiten bij de praktijk van het verzuimmanagement zijn: warm, zakelijk, samen, oplossingsgericht, goed gesprek, aandacht, enzovoorts.

In die context ontstaat de basis voor een duurzame relatie tussen leidinggevende en medewerker. Dit zijn overigens ook woorden die terugkomen in *het plan van aanpak Verzuim politie*.

- Werk de gedragsmatige visie uit in een richtinggevend visiedocument en vertaal deze naar een uitvoeringslijn (eventueel in combinatie met een herijking van de visie Veilig en Gezond Werken)
- Gebruik een slogan die warmte en gezamenlijkheid uitdraagt en die beter aansluit bij het managen van langdurig verzuim.

4. Veranker de interdisciplinaire casusbesprekingen politie-breed

Bij alle vier de onderzochte eenheden bestond de succesvolle aanpak van (langdurig) verzuim uit het bij complexe casussen interdisciplinair bespreken (lees: met leidinggevende, HR, arbeidsdeskundige, bedrijfsarts, bedrijfsmaatschappelijk werker, en anderen) van casuïstiek om zo een oplossing te vinden.

- Veranker deze interdisciplinaire aanpak politie-breed in de eenheden.
- Een toename van het aantal bedrijfsartsen zal, volgens geïnterviewden, de effectiviteit van deze interventie verder vergroten (zie ook aanbeveling 7).

5. Zorg voor inzicht en maatwerk per verzuimcategorie

De politie heeft op basis van de verzuimduur zeven verzuimcategorieën die lopen van één dag tot drie jaar verzuim. Driekwart van het verzuim bij de politie duurt langer dan 6 weken. De verzuimproblematiek en daarmee de effectiviteit van interventies verschilt per verzuimcategorie. Om interventies zo effectief mogelijk te maken, heeft de politie inzicht nodig in de verzuimproblematiek van de beoogde doelgroep. Voor een deel zijn de interventies maatwerk per verzuimcategorie. Het sturen op maatwerk per verzuimcategorie zal de effectiviteit van de interventies vergroten.

- Breng per verzuimcategorie periodiek in kaart en monitor welke (meest voorkomende) verzuimproblematieken de medewerkers in die categorie hebben, welke interventies hier (niet) werken en wat medewerkers zelf aangeven nodig te hebben (mogelijk ontbrekende interventies).

6. Beschikbaarheid bedrijfsartsen

Het *plan van aanpak Verzuim politie* hanteert een gangbare caseload voor bedrijfsartsen van 1 op 2500. Het aantal bedrijfsartsen is uitgebreid, waardoor ruimte zou ontstaan voor bedrijfsartsen om actief preventietaken uit te voeren. Echter, operationeel leidinggevendenden geven aan dat zij nog altijd een tekort aan bedrijfsartsen ervaren, onder andere in de vorm van lange wachttijden. Ook herkennen directbetrokkenen de ruimte voor het uitvoeren van preventieve taken niet altijd.

- Ga de juistheid en volledigheid na van de normering van de caseload per bedrijfsarts in relatie tot de daadwerkelijk ervaren beschikbaarheid van bedrijfsartsen.

7. Stuur naast het landelijke verzuimcijfer ook op onderliggende cijfers

De politie stuurt op één landelijk verzuimcijfer van 5,9%. In 2022 is het verzuim in alle sectoren in Nederland toegenomen. Daarnaast verschillen de verzuimcijfers en -trends per eenheid. Verzuimcijfers bij de politie zijn opgebouwd uit zeven verzuimcategorieën.

- Beoordeel of de huidige verzuimnorm van 5,9% voor heel het korps nog realistisch is (bijvoorbeeld aan de hand van de Verbaannorm), gezien het in alle landelijke sectoren stijgende verzuim.
- Stuur niet alleen op één landelijk verzuimpercentage, maar ook op de verzuimcijfers en doelen per eenheid op middellange en lange termijn – dit is een nog niet gerealiseerde actie.
- Gebruik de trend van de zeven onderliggende verzuimcategorieën in de managementinformatie bij de verzuimcijfers.

6 Verantwoording onderzoek

7.1 Onderzoeksvraag

Welk effect hebben de 7 sporen en 35 acties uit het 'plan van aanpak Verzuim politie' op het beheersen en terugdringen van het kortdurend en langdurig verzuim bij vier eenheden van de politie in de periode 2018 – heden en welk handelingsperspectief levert dit op?

Deze hoofdvraag wordt beantwoord aan de hand van de volgende deelvragen:

1. Hoe zijn de 7 sporen en bijbehorende 35 acties en maatregelen geconcretiseerd per onderzochte eenheid in de periode 2018 – heden?
2. Welke trends laten de verzuimcijfers, medewerkersonderzoeken en RI&E-plannen zien over de periode 2018 – heden.
3. Welk beeld hebben de directbetrokkenen bij de effectiviteit van de sporen en acties en maatregelen op het beheersen en terugdringen van het kortdurend en langdurig verzuim in de periode 2018 – heden?
4. Hoe zijn de 7 sporen en bijbehorende acties en maatregelen in de staande organisatie geborgd?
5. Welk handelingsperspectief leveren de inzichten uit vraag 1, 2, 3 en 4 op?

7.2 Werkzaamheden en afbakening

Het object van onderzoek is de effectiviteit van de acties en maatregelen in *het plan van aanpak Verzuim politie* van 25 april 2018. Om effectiviteit te kunnen meten hebben we met documenten en interviews (zie bijlage 4) interventies in kaart gebracht.

De politie bestaat uit een centraal deel (Korpsleiding, Staf Korpsleiding). Daarnaast is er een uitvoerend deel dat bestaat uit twaalf eenheden: Limburg, Noord-Nederland, Den Haag, Midden-Nederland, Oost-Brabant, Rotterdam, Oost-Nederland, Noord-Holland, Amsterdam, Zeeland-West-Brabant, de Landelijke Eenheid, het Politiedienstencentrum, de Landelijke meldkamer (en de Politieacademie). Naast de acties zoals geformuleerd in het *plan van aanpak Verzuim politie* heeft elke eenheid, binnen het kader van het landelijke programma, een eigen plan van aanpak dat aansluit bij de lokale context. In dit onderzoek hebben we vier eenheden meegenomen. Deze eenheden zijn in samenspraak met de opdrachtgever geselecteerd op basis van de mate van daling in de verzuimcijfers en het type organisatie. De eenheden die zijn onderzocht zijn:

- eenheid Limburg (sterke daling);
- eenheid Midden-Nederland (gemiddelde daling);
- eenheid Amsterdam (constant);
- Politiedienstencentrum (ander type organisatie, niet operationeel).

6.2 Methode van onderzoek

Interventies

Interventies zijn gedefinieerd als voor directbetrokkenen herkenbare acties met impact op de organisatie. Deze impact houdt een bewuste verandering van structuur, systeem of gedrag in om de effectiviteit en/of efficiency van het verzuimmanagement te verbeteren, met geen of een korter verzuim als doel.

Metten van effect

We hebben gezocht naar het effect van interventies op het verzuim in de periode 2018 – 2021. Voor de volledigheid hebben we in het definitieve rapport de meest actuele verzuimcijfers opgenomen (tot en met 2022). De verzuimcijfers en de verzuimtrend in 2018 – 2022 zijn geanalyseerd voor het politiekorps, vier

geselecteerde eenheden en vier geselecteerde teams. Hierbij hebben we vooral gezocht naar trendbreuken die zouden kunnen wijzen op een effect van de interventies. Op basis van de verzuimcijfers hebben we bij iedere eenheid een team geselecteerd die een grote daling van het verzuim liet zien in de periode 2018 – 2021. Een grote daling kan immers een indicatie zijn van een effect van de interventies.

Bij de opzet van het onderzoek gingen we ervan uit dat ook de trendmatige ontwikkeling van de variabelen over de verhouding leidinggevende – medewerker die komen uit medewerkersonderzoeken een indicatieve bron zouden zijn voor een verandering in de organisatie. De score op de medewerkersonderzoeken zouden we dan analyseren door de trend te vergelijken met de trend van de verzuimcijfers. Echter, de aangeleverde data uit de medewerkersonderzoeken was door aanpassingen in de vragenlijst (variabelen) niet vergelijkbaar en daardoor niet geschikt om een trend te identificeren.

Het effect van de interventies hebben we gemeten met interviews met directbetrokkenen die de interventies dagelijks ervaren. We hebben het effect gemeten via de beleving van medewerkers die dit dagelijks ervaren. We hebben leidinggevend, bedrijfsartsen, bedrijfsmaatschappelijk werkers, HR-adviseurs, arbeidsdeskundigen en de voorzitter van de ondernemingsraad geïnterviewd. Met individuele medewerkers is geen interview geweest. Op een valide manier medewerkers selecteren die representatief zijn en ervaring hebben met verzuim of verzuimen voor een interview, is methodisch risicovol en arbeidsintensief. Een survey onder medewerkers werd uit oogpunt van enquête-moeheid afgeraden. Gekozen is om de beleving van de medewerker te meten via de voorzitter van de ondernemingsraad, de bedrijfsarts en het bedrijfsmaatschappelijk werk.

Uitgangspunt van het onderzoek is dat de sporen en acties effect hebben op het beheersen en terugdringen van het (langdurend en kortdurend) verzuim. Het betreft hier interventies in de organisatie van de politie. Het realiseren van de acties leidt tot veranderingen in de organisatie. Deze veranderingen betreffen – gezien de visie in het plan van aanpak – met name het gesprek tussen medewerker en leidinggevende. Aan dit gesprek ligt het gedragsmodel verzuim ten grondslag. Het idee is dat de implementatie van het gedragsmodel en een verbeterde ondersteuning leiden tot het terugdringen en beheersen van het verzuim. Of een lager verzuim daadwerkelijk het gevolg is van deze interventie kunnen we niet met zekerheid vaststellen. Naast de interventies op basis van de 7 sporen zijn er immers ook andere variabelen die van invloed zijn op de ontwikkeling van het verzuim.

Effect van een totaalpakket aan interventies

Uitgangspunt bij het meten van het effect van de interventies is dat de 7 sporen en 35 acties niet op zichzelf staan. Het doel is om met een breed palet aan interventies het verzuimmanagement te verbeteren. Idealiter versterken interventies elkaar, vullen ze elkaar aan en hebben ze verschillende aangrijpingspunten binnen de organisatie. Daarnaast krijgen interventies betekenis binnen een lokale context. Om de interventies te meten, hebben we het hele palet aan interventies aan directbetrokkenen voorgelegd met de vraag welke interventies in hun beleving het meeste effect hebben gehad op de verzuimtrend 2018 – 2021 in het eigen onderdeel.

6.3 Werkzaamheden

Zeven operational auditors hebben voorliggend onderzoek uitgevoerd in de periode mei – december 2022. Het onderzoek is gebaseerd op de volgende bronnen:

- 62 interviews
- 15 ingevulde scoretabellen met interventies
- 83 documenten
- verzuimcijfers van de politie over de periode 2018 – 2022
- CBS-cijfers over verzuim
- vacaturecijfers politie over de periode 2018 – 2022

6.4 Hoor- en wederhoor

Van ieder interview hebben we een verslag of een transcriptie gemaakt. Deze verslagen zijn voor wederhoor aan geïnterviewde teruggelegd met de vraag of het verslag juist en volledig is.

Het conceptrapport is aan de politie voorgelegd met de vraag of de gepresenteerde informatie juist en volledig is.

6.5 Gehanteerde Standaard

Deze opdracht is uitgevoerd in overeenstemming met de Internationale Standaarden voor de Beroepsuitoefening van Internal Auditing (IIA).

In dit rapport wordt geen zekerheid verschaft, omdat er geen assurance-opdracht is uitgevoerd. In dit rapport worden enkel de feitelijke bevindingen van het onderzoek vermeld en geen samenvattende conclusie of eindoordeel. De ontvangers van het rapport dienen daaruit hun eigen conclusies te trekken.

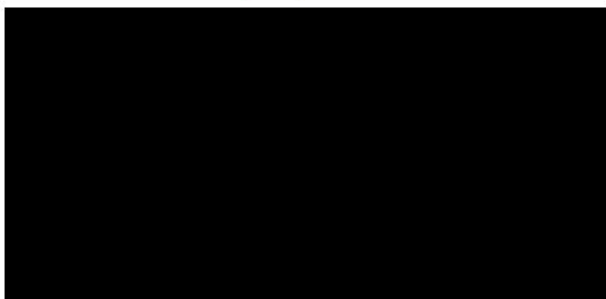
6.6 Verspreiding rapport

De opdrachtgever, de DG Politie en Veiligheidsregio's van het ministerie van Justitie en Veiligheid is eigenaar van dit rapport.

De ADR is de interne auditdienst van het Rijk. Dit rapport is primair bestemd voor de opdrachtgever met wie wij deze opdracht zijn overeengekomen. In de ministerraad is besloten dat het opdrachtgevende ministerie waarvoor de ADR een rapport heeft geschreven, het rapport binnen zes weken op de website van de rijksoverheid plaatst, tenzij daarvoor een uitzondering geldt. De minister van Financiën stuurt elk halfjaar een overzicht naar de Tweede Kamer met de titels, een korte toelichting en een link naar de door ADR uitgebrachte rapporten en plaatst dit overzicht op de website.

7 Ondertekening

Auditdienst Rijk,
Den Haag 4 april 2023.



[Redacted signature]

Bijlage 1 Managementreactie



Managementreactie onderzoeksrapport effectiviteit verzuimaanpak politie.

Het veilig en gezond inzetbaar houden van de medewerkers in het korps is één van de grootste prioriteiten van de korpsleiding. Een veilig, gezond, fit en weerbaar korps, waar mensen met passie en plezier werken, is de waarborg voor het goed kunnen uitoefenen van onze taak als politie. Sinds de start van de nationale politie is verzuim een onderwerp dat hoog op de agenda staat, zowel in- als extern. In 2018 is tussen de toenmalige Minister van Justitie en Veiligheid en de korpschef de afspraak gemaakt om met extra aandacht in te zetten op het terugdringen van het verzuim. Dit heeft geleid tot het plan van aanpak verzuim politie, voor de periode 2018 - 2023.

Het plan van aanpak is de afgelopen vijf jaar uitgevoerd. Door middel van risicomanagement, gezondheidsmanagement en het ondersteunen van de duurzame inzetbaarheid van alle politiemedewerkers, heeft een versteviging van de aanpak van verzuim plaatsgevonden. Dat laat onverlet dat ook politiemedewerkers verzuimen en (tijdelijk) niet of minder inzetbaar zijn. De afgelopen jaren laten zien dat verzuim een weerbaarstig onderwerp is, dat (veel) aandacht vraagt en blijft vragen.

Om te bepalen of het plan van aanpak verzuim de bijdrage heeft geleverd, die werd gewenst, dan wel of het voor de volgende fase wenselijk is om te herijken, heeft de korpschef in 2022 met de Minister van Justitie en Veiligheid de Auditdienst Rijk opdracht gegeven onderzoek te doen naar de werking van de verzuimaanpak van het korps. De hoofdonderzoeksvraag luidde: “Welk effect hebben de 7 sporen en 35 acties uit het plan van aanpak verzuim op het beheersen en terugdringen van het kortdurend en langdurig verzuim bij vier eenheden van de politie in de periode 2018 – heden en welk handelingsperspectief levert dit op?”. Op basis van de bevindingen en aanbevelingen van dit onderzoek, kan de doorontwikkeling van het plan van aanpak verzuim verder vorm krijgen.

Voorliggend onderzoeksrapport ‘Effectiviteit verzuimaanpak politie’ is de uitwerking van het onderzoek en de beantwoording van deze hoofdonderzoeksvraag. Met interesse heb ik kennisgenomen van het onderzoeksrapport. Er ligt een gedegen rapport, met een validatie van de aanpak van de afgelopen vijf jaar. Het doet mij deugd vast te stellen dat het rapport bevestigt dat de politie met het plan van aanpak maatregelen heeft ingezet, die een zichtbaar positieve bijdrage hebben geleverd aan het beheersen en terugdringen van het verzuim binnen het korps. Graag neem ik de ruimte om namens de korpsleiding te reflecteren en te reageren op de bevindingen en aanbevelingen.

Het onderzoek geeft waardevolle informatie en inzichten, onder andere met betrekking tot de gemeenschappelijke kenmerken van teams met een dalend verzuim. De bevindingen zijn vertaald in zeven concrete aanbevelingen. Ik herken en onderschrijf de bevindingen en aanbevelingen van dit onderzoeksrapport. Dit rapport bevestigt dat de politie een goede aanpak heeft gehanteerd. De aanbevelingen verstevigen deze ingezette verzuimaanpak door het korps en geven richting aan het vervolg.

Een belangrijke bevestiging zie ik daar waar wordt vastgesteld dat de kennis, vaardigheden en houding van leidinggevendenden een belangrijke rol spelen in het beheersen en terugdringen van verzuim. Acties gericht op sturing, leiding en langdurig verzuim worden door betrokkenen als meest effectief ervaren. De Auditdienst Rijk beveelt dan ook aan om er zorg voor te dragen dat iedere leidinggevende aandacht heeft en houdt voor het managen van verzuim. Het korps heeft hier in het plan van aanpak verzuim bewust op ingezet en in de versteviging van de verzuimaanpak zal dit de belangrijkste inzet blijven. Het optimaal faciliteren van onze leidinggevendenden is hiervoor een cruciale voorwaarde.



Naast blijvende aandacht door leidinggevendenden wordt ook de aanbeveling gedaan om naast het landelijke verzuimcijfer op onderliggende cijfers te sturen en inzicht en maatwerk per verzuimcategorie te organiseren. Bezien wordt op welke wijze voorzien kan worden in gerichtere informatievoorziening en sturingsinformatie met als doel medewerkers en leidinggevendenden meer inzicht te geven in factoren, die verzuim veroorzaken en de wijze waarop verzuim beïnvloed kan worden. Medewerkers krijgen zo meer inzicht in wat zij zelf kunnen doen om fit en vitaal te blijven voor de uitoefening van hun functie. Leidinggevendenden krijgen de mogelijkheid gericht de juiste interventies op het juiste moment te doen waar nodig.

De aanbeveling om de span of control van de teamchef terug te brengen, waardoor meer tijd en ruimte ontstaat om aandacht te geven aan de medewerkers die (dreigen te) verzuimen en het verzuimmanagement, is in lijn met een bevinding uit het rapport 'ruimte voor slagvaardig politiewerk' van de commissie Schneiders. Deze commissie geeft aan dat er binnen de Landelijke Eenheid, gegeven het takenpakket, te grote teams zijn in combinatie met te weinig leidinggevendenden. Hierbij is geconstateerd dat dit op verschillende gebieden een negatieve impact heeft op de teams. De aanbeveling van de commissie Schneiders om de structuur van de Landelijke Eenheid aan te passen, krijgt met deze aanbeveling van de Auditdienst Rijk meer onderbouwing. Het korps heeft besloten deze bevinding van de commissie Schneiders voor de gehele organisatie te bezien. Op dit moment wordt onderzocht op welke wijze het terugbrengen van de span of control binnen de operationele context vormgegeven kan worden, waarbij ook bezien wordt wat hiervoor nodig is.

De aanbeveling om de gedragsmatige visie met een passende slogan concreet te maken is een belangrijke aanbeveling en wordt ter harte genomen. Een visie, die eenduidig uitgewerkt en binnen het korps verankerd is, is van groot belang om richting en sturing te kunnen geven aan de versteviging van de verzuimaanpak. De kwaliteit van de arbeidsrelatie tussen de leidinggevende en de medewerker dient centraal te staan in de visie en de uitwerking hiervan. In het korps wordt op dit moment de slogan "ziekte overkomt je en verzuim is een keuze" verbonden aan de visie. Deze slogan is echter niet de boodschap van het plan van aanpak verzuim. Het belangrijkste aspect van onze visie op verzuim is de kwaliteit van de arbeidsrelatie tussen de leidinggevende en de medewerkers. Daarom wordt er over een nieuwe meer passende slogan nagedacht.

Bij de onderzochte eenheden bestond de succesvolle aanpak van (langdurig) verzuim uit het interdisciplinair bespreken van complexe casuïstiek om zo een oplossing te vinden. De aanbeveling om deze interdisciplinaire aanpak politie-breed in de eenheden te verankeren sluit volledig aan bij één van de uitwerkingen van het programma 'specifieke aandacht en zorg' dat op dit moment loopt en bevestigt het belang hiervan.

Ondanks een uitbreiding van het aantal bedrijfsartsen ervaren de betrokkenen wachtlijsten en ervaren zij nog niet dat er voldoende ruimte is voor het uitvoeren van preventieve taken door de bedrijfsartsen. Dit is een signaal dat nader bezien dient te worden. De aanbeveling om de normering van de caseload per bedrijfsarts in relatie tot de daadwerkelijk ervaren beschikbaarheid van bedrijfsartsen na te gaan, wordt meegenomen in de versteviging van de verzuimaanpak. De arbeidsmarkt van bedrijfsartsen en mogelijkheden tot taakdelegatie worden hierbij nader bekeken.

« waakzaam en dienstbaar »



Ik stel vast dat meerdere bevindingen en aanbevelingen uit het onderzoek de ingezette ontwikkelingen onderschrijven. Voor alle aanbevelingen geldt dat deze vanuit een integrale aanpak en in samenhang belegd zijn bij- en opgepakt worden door multidisciplinaire teams met (inhouds)deskundigen. Het voorkomen dat medewerkers in verzuim geraken en weer terug helpen het werkproces in, is nooit klaar. De organisatie bevindt zich in een dynamische tijd, binnen maar ook zeker buiten de organisatie. De druk blijft hoog en ook de uitdagingen van de collega's zijn flink en onderhevig aan deze dynamiek. Blijvende agendering van het onderwerp verzuim voor zowel de korte als de langere termijn is nodig om de medewerkers de aandacht te (blijven) geven die nodig is. De korpsleiding maakt zich daar structureel hard voor.

Met deze reflectie rest mij de Auditdienst Rijk en specifiek de betrokken functionarissen te bedanken voor de oplevering van het rapport en de inspanningen om op basis van alle informatie en interviews te komen tot dit voor de politie waardevolle rapport.



Bijlage 2 Overzicht te onderzoeken sporen en acties

Spoor 1	Acties
Sturing Korpsleiding en Korps-management-team	1 De Korpsleiding onderstreept expliciet de eerder gemaakte keuze voor de gedragmatige visie bij de aanpak van het verzuim
	2 Het korps maakt van verzuim een prioritair onderwerp in managementgesprekken en managementconferenties
	3 Iedere eenheid wordt gevraagd een status bepaling te maken ten aanzien van verzuim.
	4 Op basis van deze bepaling zal iedere eenheid in september van dit jaar een plan van aanpak aanleveren, dat aansluit bij de eigen specifieke regionale problematiek. Daarin zal aandacht zijn voor zowel leiderschap en gedrag in aansluiting bij de organisatorische ontwikkelingen die plaatsvinden, als meer in het bijzonder bij de doorontwikkeling GGP en Opsporing.
	5 De onderdelen binnen de eenheid die een significant hoger verzuim hebben krijgen bijzondere aandacht; een gedifferentieerde aanpak kan van toepassing zijn. Dit plan van aanpak wordt door de programmamanager van advies voorzien en besproken in het 8-maands managementgesprek. Hierbij wordt opgemerkt dat de eenheden/teams met het hoogste verzuimpercentage met prioriteit de benodigde ondersteuning krijgen ('hotspotaanpak')
	6 De Korpsleiding formuleert in overleg met de eenheidsleiding concrete verzuimdoelen per eenheid voor de middellange en lange termijn. Binnen de eenheid gebeurt per district/sector en per team hetzelfde. Vanzelfsprekend wordt de medezeggenschap hierbij betrokken. Op landelijk niveau is dat de Centrale Ondernemingsraad en op decentraal niveau is dit de betreffende ondernemingsraad;

Spoor 2	Acties
Doorontwikkeling politieorganisatie	1 Het korps zal bij de inhoudelijke uitwerking van de politiestrategie zeer nadrukkelijk aspecten die raken aan leiderschap en gedrag opnemen. Zoals dat bijvoorbeeld plaatsvindt voor de doorontwikkeling Gebiedsgebonden Politiezorg, de ontwikkeling Opsporing en de ontwikkeling van de bedrijfsvoering - het Politie Dienstencentrum.
	2 Tevens zal de verhouding leidinggevende-medewerker en de 'span of support' onderdeel zijn van de besluitvorming over deze organisatieontwikkelingen. Op die manier komen de kern van de doorontwikkeling van de politie en het verzuimbeleid bij elkaar.
	3 Bij iedere beleidsbeslissing wordt de afweging gemaakt op welke wijze dit het verzuim kan beïnvloeden. Er zijn vele factoren die verzuim beïnvloeden. Deels zijn deze specifiek voor politie zoals onzekerheid door reorganisatie, schaalgrootte van de teams, incidentgedrevenheid, onregelmatige diensten. Maar deels zijn deze wat algemener van aard zoals: regelruimte, werkplezier, collegialiteit, zingeving.

Spoor 3	Acties
Vak-ontwikkeling	1 De korpsleiding heeft opdracht gegeven aan de Directeur Operatiën om bij de ontwikkeling van de politieprofessie nauw te letten op factoren/stressoren die PTSS kunnen veroorzaken. Heel concreet wordt er gewerkt aan de verbetering van PD-management (plaats delict) om het aantal politiecollega's dat fysiek geconfronteerd wordt met delicten zo klein mogelijk te houden.
	2 Stressoren die gerelateerd zijn aan politiewerk en mogelijk tot verzuim kunnen leiden worden, voor zover nog niet bekend, in beeld gebracht . De resultaten van de Medewerkers Monitor en Mental Check Up gesprekken worden hierin betrokken. Op basis daarvan wordt bekeken hoe verbetermogelijkheden in de werkprocessen te verankeren.

- 3 Binnen de opleidingen zowel vanuit de Politieacademie, als binnen de reguliere organisatie en binnen de beroepsvaardigheidstraining wordt aandacht besteed aan **mentale en fysieke weerbaarheid** van politiemensen.

Spoor 4	Acties ¹⁸
Bijzondere zorg	1 Informeren van de relaties van de (ex-)medewerker over de begeleiding en de zorg die de relaties kunnen krijgen in het geval van beroepsziekte of dienstongeval van de medewerker. Deze ondersteuning wordt binnen het Politie Diensten Centrum ingericht. WORDT NIET MEEGENOMEN IN ONDERZOEK
	2 Ondersteunen van de (ex-)medewerker en zijn/haar relatie bij aanvraag van een uitkering op grond van de sociale zekerheidswetgeving dan wel geldend maken rechtspositionele aanspraken n.a.v. dienstongeval en beroepsziekten. WORDT NIET MEEGENOMEN IN ONDERZOEK
	3 Gebleken is dat op onderdelen de ondersteuning nog niet op het gewenste niveau is. Bij traumatische (gewelds) incidenten is goede tijdige ondersteuning een cruciaal onderdeel van goed werkgeverschap. Daarom moet de capaciteit van PTSS- en GTPA- casemanagers worden uitgebreid. Voorgesteld wordt het aantal casemanagers Geweld Tegen Politieambtenaren (GTPA) met 13 casemanagers GTPA uit te breiden op basis van de gehouden werklasmeting. Ook recentelijk is weer gebleken dat geweld tegen hulpverleners is toegenomen. Verkorting van doorlooptijden in de afhandeling van GTPA-casuïstiek heeft impact op verzuim. Casemanagers GTPA spelen hier een belangrijke rol bij. Daarnaast hebben casemanagers GTPA een belangrijke rol bij de vroegtijdige signalering van eventuele verwerkingsproblematiek. In aanvulling hierop moet deze capaciteitsuitbreiding er ook toe bijdragen dat de reeds bij de politie werkzame casemanagers niet overbelast worden;
	4 Bij de begeleiding en ondersteuning van medewerkers die door PTSS zijn getroffen zijn de afgelopen jaren al grote stappen gezet. De korpsleiding blijft hier in investeren omdat het van groot belang is dat medewerkers met PTSS tijdig de juiste zorg en ondersteuning kunnen krijgen. In dat kader wordt voorgesteld de formatie van VGW o.b.v. de gehouden werklasmeting uit te breiden met 10 casemanagers PTSS . Verkorting van doorlooptijden in de aanvragen van beroepserkenning PTSS dragen bij aan het verlagen van de verzuimduur. Daarnaast hebben casemanagers PTSS een belangrijke rol in het ondersteunen van de medewerker en hebben zij bij voortduring een rol in het signaleren van en het verwijzen naar VGW-specialisten. Gezien de specifieke PTSS problematiek is dit van buitengewoon belang.

Spoor 5	Acties
Versterking samenspel leiding	<p>1 Voor elke 'leidinggevende laag' geldt dat aandacht en 'warme zakelijkheid' in de begeleiding van de medewerker cruciaal is. Uit onderzoek blijkt immers dat de stijl van leidinggeven van grote (zo niet cruciale) invloed is op het welbevinden van medewerkers. Dit betekent dat de bewustwording hierop vergroot dient te worden en dat leidinggevend getraind worden in de toepassing van het gedragsmodel en het voeren van het juiste gesprek, op het juiste moment. Dit vraagt meer dan een training. Voor het verkrijgen van een gedegen borging is doorlopend aandacht voor dit gedachtengoed. Dit betekent aandacht voor de medewerker door het blijvend voeren van het 'goede gesprek', ook in geval van ziekte; (belletje, bezoekje, bloemetje);</p> <p>2 Een belangrijke randvoorwaarde is dat de 'span of support' voor de leidinggevend (inclusief de rol van operationeel expert) voldoende ruimte biedt voor steun en aandacht voor de medewerkers, zowel op groepsniveau als op individueel niveau. Dit is een van de onderwerpen die nader worden onderzocht in het onderzoek belasting-belastbaarheid. De uitkomst hiervan wordt meegenomen bij de uitvoering van dit plan'</p>

¹⁸ De acties 1 en 2 bij spoor 4 gaan over oud-medewerkers en vallen hierdoor buiten de scope van dit onderzoek.

	3	Er zijn grote verschillen tussen in welke mate en op welke wijze leidinggevende invulling geven aan hun verantwoordelijkheid op het gebied van personele zorg. Ook hier geldt dat op maat moet worden bekeken en beoordeeld welke ondersteuning daarbij past. Dat kan bijvoorbeeld gaan over meer informatie en uitleg van het gekozen gedragsmodel en wat dit betekent, aanvullende gesprekst raining om de gesprekken op een goede manier te kunnen aangaan, uitwisselen van ervaringen (intervisie) met collega leidingge venden, of ondersteuning bij het aanpassen van werkzaamheden zodat een medewerker optimaal inzetbaar is.
Versterking samenspel <u>medewerker</u>	1	Het is zaak dat de medewerkers zich bewust worden van hun eigen rol met betrekking tot de eigen inzetbaarheid. Hiervoor is een communicatiecampagne noodzakelijk. Het thema duurzame inzetbaarheid is één van de thema's die zowel in de inzetbrief van de politievakorganisaties als van de politiewerkgever is opgenomen met betrekking tot de cao.
	2	Medewerkers dragen zelf actief bij aan het voorspoedige herstel van de eigen inzetbaarheid . Zij kunnen hiervoor gebruik maken van de reeds aanwezige interventies (MedewerkerMonitor, Mental Check Up, Zelfscreeners, Fit@NP, het virtuele Gezondheidsplein enzovoorts; bijlage 2);
	3	Daarnaast is het van belang dat de medewerkers zelf oog hebben voor de ondersteuning van zijn of haar collega's, ook in het team wordt een actieve rol verwacht van medewerkers.
	4	De medewerker is mede verantwoordelijk voor het voeren van het goede gesprek met zijn leidinggevende. Ook daarvoor geldt dat naast informatie, misschien aanvullende ondersteuning nodig is. Dit maakt ook deel uit van de plannen per team. De trainingen 'mentale kracht' moet medewerkers helpen steviger in hun schoenen te staan.
Versterking samenspel <u>ondersteuning</u>	1	De ondersteuning versterkt haar vermogen om op maat en integraal ondersteuning te bieden aan de leiding en medewerker. Rollen en verantwoordelijkheden worden hierbij scherper gemaakt. Resultaatafspraken worden ingevoerd over de kwaliteit van de dienstverlening. De werkprocessen binnen de verschillende HRM-sectoren zijn nog niet optimaal op elkaar afgestemd. Optimalisatie van de werkprocessen komt terug in het plan vanaanpak voor de ondersteuning HRM breed, waarin we werken aan integrale ondersteuning en advisering van de leidinggevende en de medewerker. De leidinggevende moet effectief worden ondersteund met een integraal HR-advies;
	2	Voor leidingge venden en medewerkers is het duidelijk waar ze kunnen vinden welke ondersteuning en instrumenten beschikbaar zijn. Bestaande instrumenten worden meer met elkaar in samenhang gebracht
	3	HR faciliteert en coacht de leidingge venden, zonder de regie over te nemen; in individuele gevallen is VGW leidend; daar waar trends en groepsgewijze aanpak aan de orde zijn, zijn de HRM relatiemanager en de HR-adviseurs het eerste aanspreekpunt.
	4	De VGW-ondersteuning in de eenheden is dicht bij de werkvloer ingericht en zet zijn dienstverlening binnen de geldende kaders context gebonden in, in nauw samenspel met de HR-adviseurs;
	5	Alle actoren gaan werken conform de visie VGW en hanteren het Gedragsmodel ; de functionele aansturing hierop moet worden geïntensiveerd, geldt voor alle VGW-professionals;
	6	Doorontwikkeling van de rol en inzet van de arbeidsdeskundige : arbeidsdeskundigen van VGW worden ingezet op twee grote pijlers, namelijk het "aanjagen" van het poortwachterproces en tegelijkertijd de coaching van de leidingge venden in hun regierol op verzuim. Deze combinatie van werkzaamheden vraagt om specifieke, soms zelfs tegengestelde competenties. De vraag is of dit leidt tot de meest optimale en meest effectieve inzet. Deze constatering vraagt

	om nader onderzoek naar de professionele doorontwikkeling van (de rol van) de arbeidsdeskundigen bij de Politie;
7	Het proces van re-integratie en herplaatsing wordt geoptimaliseerd. De leiding is verantwoordelijk voor de re-integratie en herplaatsing van arbeidsongeschikte medewerkers.
8	Er worden re-integratie coaches ingezet. Hierdoor kunnen medewerkers sneller hun uren opbouwen en door het Landelijk Mobiliteitscentrum (LMC) worden begeleid naar ander passend werk. Hierdoor wordt de verzuimduur verkort. Tegelijkertijd wordt daarmee het risico op loonsancties verminderd. De omvang van de doelgroep vraagt om inzet van 8 re-integratiecoaches op jaarbasis. Deze worden ondergebracht bij het landelijk team van VGW.
9	De Landelijke Projectgroep Backoffice Casemanagement wordt verlengd om verder te kunnen werken aan de verbetering van de begeleidingstrajecten, dossieropbouw en de afronding van langlopende verzuimdossiers. Deze verbeteraanpak draagt bij aan het verminderen van het aantal verplichte loondoorbetalingen UWV (loonsancties) en wordt gecontinueerd. Deze projectgroep focust op de (complexe) verzuim casuïstiek van langer dan 104 weken, totdat dossiers zijn afgerond. Daarnaast wordt de projectgroep ingezet op de landelijke aanpak van Bezwaar en Beroep UWV. Dit vraagt om specifieke expertise, die we daarmee borgen in de organisatie.

Spoor 6	Actie
Curatieve aanpak	<p>1 Er komt kwalitatieve en kwantitatieve versterking van de VGW-kolom. Er vindt in dat kader capaciteitsuitbreiding plaats van het aantal bedrijfsartsen. De huidige bedrijfsartsen worden alleen ingezet op verzuimbegeleiding, het doen van spreekuren. Om aan de preventieve kant te komen, het tijdig op kunnen opmerken van bedreiging van de inzetbaarheid op gebied van fysieke en deels ook mentale gezondheid, moeten Preventief Medisch Onderzoeken en verplichte medische keuringen worden uitgevoerd. De huidige capaciteit bedrijfsartsen is hiervoor niet toereikend. Het rapport van Falke & Verbaan gaat uit van 17 fte bedrijfsarts voor het korps bij het huidige verzuimcijfer. Dit is berekend op het doen van verzuimbegeleiding, preventie is hierin niet meegenomen. Dat legitimeert een uitbreiding van de huidige capaciteit met 13 bedrijfsartsen. Insteek is inzet van eigen bedrijfsartsen met kennis en kunde van de specifieke organisatie. De combinatie van bestaande bedrijfsartsen en nieuw te werven bedrijfsartsen zorgt zowel voor capaciteitsuitbreiding als voor continuïteit van reeds in gang gezette werkprocessen. Randvoorwaardelijk hierbij is dat deze ook geworven kunnen worden. De praktijk leert dat er voor bedrijfsartsen (nog steeds toenemende) krapte op de arbeidsmarkt is. Daarbij komt dat de salariëring van een bedrijfsarts bij de politie niet marktconform is. De gangbare normering voor bedrijfsartsen is een caseload van 1 : 2.500. In de huidige situatie is de verhouding 1 : 5.200. Hierdoor ontstaat mede ruimte voor bedrijfsartsen om actief taken op gebied van preventie uit te voeren</p>

Spoor 7	Acties
"Fastlane" organiseren	<p>1 Er wordt bij de HR-helppes een versnelde afhandeling van verzuim gerelateerde vragen van leidinggevend en ingericht met een acceptabele reactieduur.</p> <p>2 Er komen noodzakelijke aanpassingen die snel en eenvoudig beschikbaar zijn, om medewerkers te ondersteunen in inzetbaar zijn en blijven, . Dit kan gaan over bijvoorbeeld aangepaste werkplek, thuiswerkmogelijkheden en (tijdelijke) hulpmiddelen.</p>

Bijlage 3 Startdocument begeleidingscommissie

De ADR doet onafhankelijk onderzoek en is hierbij gebonden aan de Internationale Standaarden voor Beroepsuitoefening van Internal Audit en het ADR Auditcharter. Voorliggend startdocument beschrijft de doelen en rolverdeling in de begeleidingscommissie binnen de randvoorwaarden van de standaarden en het auditcharter.

De leden van de Begeleidingscommissie audit *het plan van aanpak Verzuim politie*;

- zijn intern en extern aanspreekpunt voor het eigen organisatie-onderdeel, voor de audit opdat iedere belanghebbende (o.a. de leiding) geïnformeerd is,
- enthousiasmeren het eigen organisatie-onderdeel over de audit en introduceren de auditors in de eigen organisatie zodat de auditors kunnen rekenen op medewerking,
- informeren de auditors over ontwikkelingen in de eigen organisatie (politiek bestuurlijk en intern) die betrekking hebben op de audit,
- zijn klankbord en aanspreekpunt voor de auditors,
- checken het concept rapport op juistheid en volledigheid

De auditors van *het plan van aanpak Verzuim politie*;

- zijn in wezen en handelen objectief en onafhankelijk,
- zijn verantwoordelijk voor het ontwerp, de methoden en de uitvoering van het onderzoek en de uiteindelijke weging van de resultaten met als resultaat een betrouwbaar onderzoek,
- zorgen voor hoor en wederhoor op de verzamelde data,
- bieden de opdrachtgever de mogelijkheid om door middel van een managementreactie als bijlage bij het rapport te reageren op de onderzoeksresultaten.

Den Haag, April 2022

Bijlage 4 Eenheid Amsterdam en team Nieuw-West Zuid

Eenheid Amsterdam

Programma-aanpak

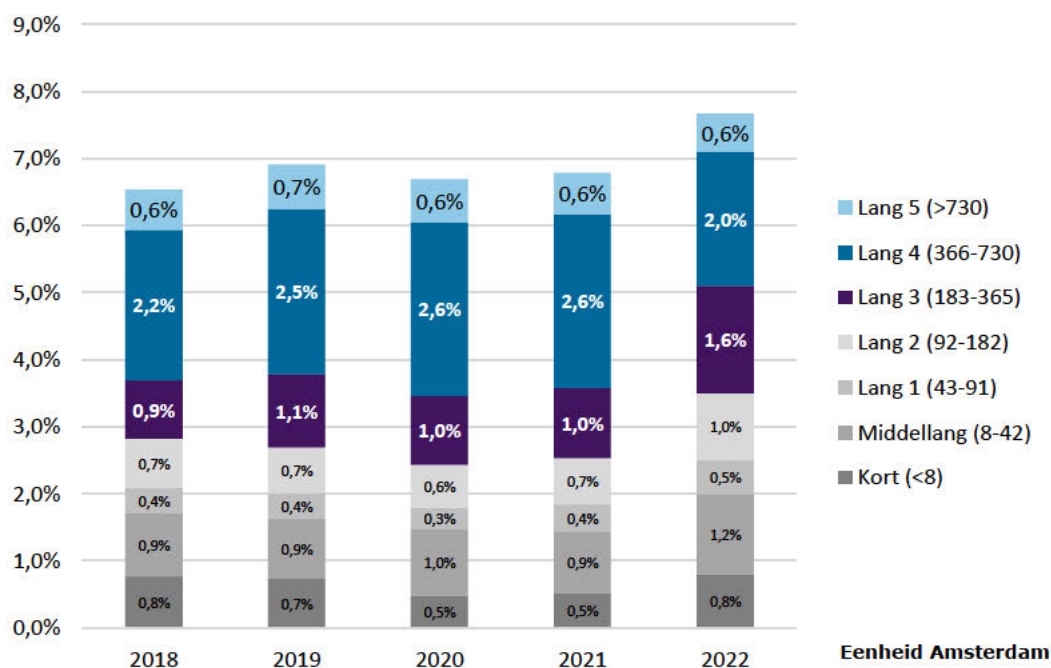
In 2018 had de eenheid Amsterdam een 'programmaplan van *aandacht*' gereed voor de aanpak van het verzuim. Dit plan is beperkt uitgevoerd. In 2021 is de verzuimproblematiek geanalyseerd. Op basis van deze analyse is het plan *Sterk op het Werk* (SOHW) geschreven dat richtinggevend is voor de verzuimaanpak in 2022. Het is een combinatie van het vitaal houden van de belastbare collega en het ondersteunen van de collega die verzuimt in het versterken van zijn of haar vitaliteit.

Hoofddoelstelling van Sterk op het Werk is het ondersteunen van de leidinggevend en in het verlagen van het langdurig ziekteverzuim en preventie van langdurig ziekteverzuim door het vitaal houden van de belastbare medewerker. Dit plan legt de nadruk op

- lopende initiatieven
- teamanalyse en inzicht aanbod maatregelen/interventies
- duurzame aandacht voor vitaliteit medewerker
- een Team Vitaal Amsterdam
- eigenaarschap en mobiliteit
- platform vitaliteit en verzuim

Verzuimcijfers

In onderstaande grafiek staan de verzuimcijfers van de eenheid Amsterdam voor de periode 2018 – 2022.



Wat kunnen het volgende afleiden uit deze trend:

Landelijke norm

- Het verzuim lag binnen de eenheid Amsterdam in periode 2018 – 2021 stabiel rond de politiebrede norm van 5,9% (conform CBS-definitie). Vanaf 2022 neemt het verzuim toe tot boven de norm.

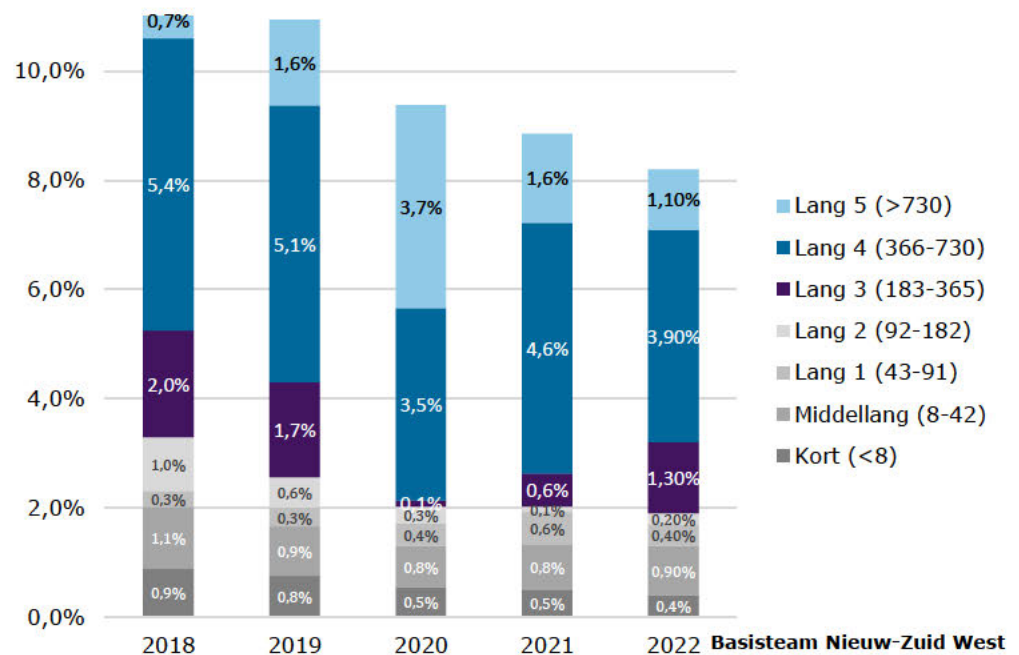
Langdurig verzuim

- In 2022 is bijna 74% van het verzuim in de eenheid Amsterdam langdurig verzuim (langer dan 6 weken).

Opvallend

- Opvallend is de daling van categorie Lang 4 in 2022 en de toename van categorie Lang 3 ten opzichte van 2021. Kanttekening: de medewerkers in categorie Lang 3 zijn, als ze blijvend niet inzetbaar zijn, de medewerkers in categorie Lang 4 van volgend jaar.

Team Nieuw-West Zuid



Team Nieuw-West Zuid laat in de periode 2018 – 2022 een daling zien van het verzuim. Om deze reden hebben we dit team geselecteerd.

In onderstaande grafiek staan de verzuimcijfers van het team Nieuw-West Zuid van het district Amsterdam West.

We kunnen het volgende afleiden uit deze grafiek:

Landelijke norm

- Er is tussen 2018 – 2022 een dalende trend van het totale verzuimpercentage waarbij het totale verzuimpercentage in vergelijking tot het landelijke verzuimcijfer van de politie relatief hoog is.

Langdurig verzuim

- In 2022 is 84% van het verzuim langdurig verzuim (langer dan 6 weken). Dit is hoger dan het langdurig verzuimcijfer van de eenheid Amsterdam.
- In 2022 was 60% van het verzuim langer dan een jaar.
- Percentage categorie Lang 5 (meer dan 730 dagen) is hoger dan het gemiddelde van de eenheid Amsterdam.

Opvallend

- Categorieën Lang 4 en Kort laten een dalende trend zien.

Analyse

Het verzuim in de eenheid Amsterdam schommelde in de periode 2018 – 2022 rond de politiebrede norm van 5,9%. Deze trend is in 2022 veranderd in een toenemend verzuim. De opbouw van de categorieën in Amsterdam is vergelijkbaar met de totale politiebrede opbouw. 74% van het verzuim is langdurig verzuim. Ook binnen de eenheid Amsterdam is er, net als politiebreed, een afname van het verzuim in categorie Lang 4 en een toename van het verzuim in categorie Lang 3.

Binnen de eenheid Amsterdam is ingezoomd op het team Nieuw-West Zuid. Dit team laat sinds 2018 een daling zien van het verzuimcijfer met name in categorie Lang 4 en het kortdurend verzuim. Binnen het team Nieuw-West Zuid bestaat 84% van het verzuim uit langdurig verzuim.

Bijlage 5 Eenheid Limburg en team Brunssum-Landgraaf

Eenheid Limburg

Programma-aanpak

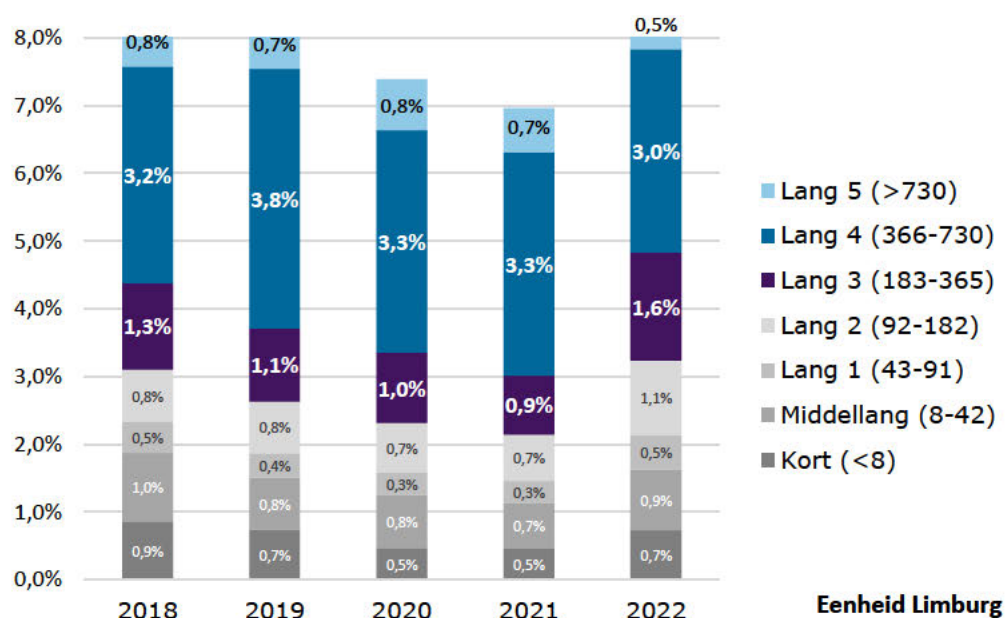
Het Limburgse *plan van aanpak Verzuim politie* heeft vier aandachtsgebieden en een thema:

- Leiderschap en medewerkerschap;
- Preventie; ook wel het voorkomen van verzuim;
- Verzuimbegeleiding;
- Aanpak en afhandeling van reeds bestaand verzuim.
- Thematische aanpak voor PTSS.

Het plan van aanpak is op het moment van schrijven nog steeds actueel. Aanvullend op het plan van aanpak is er een ambitieplan verzuimpreventie geschreven. Het ambitieplan is een uitwerking van het spoor 'preventie' in het plan van aanpak Limburg.

Verzuimcijfers

In onderstaande grafiek staan de verzuimcijfers van de eenheid Limburg voor de periode 2018 – 2022.



We kunnen het volgende afleiden uit deze trend:

Landelijke norm

- Het verzuim is in periode 2018 – 2021 gedaald tot in 2021 net boven de landelijke norm van 5,9%. Vanaf 2022 neemt het verzuim weer toe.

Langdurig verzuim

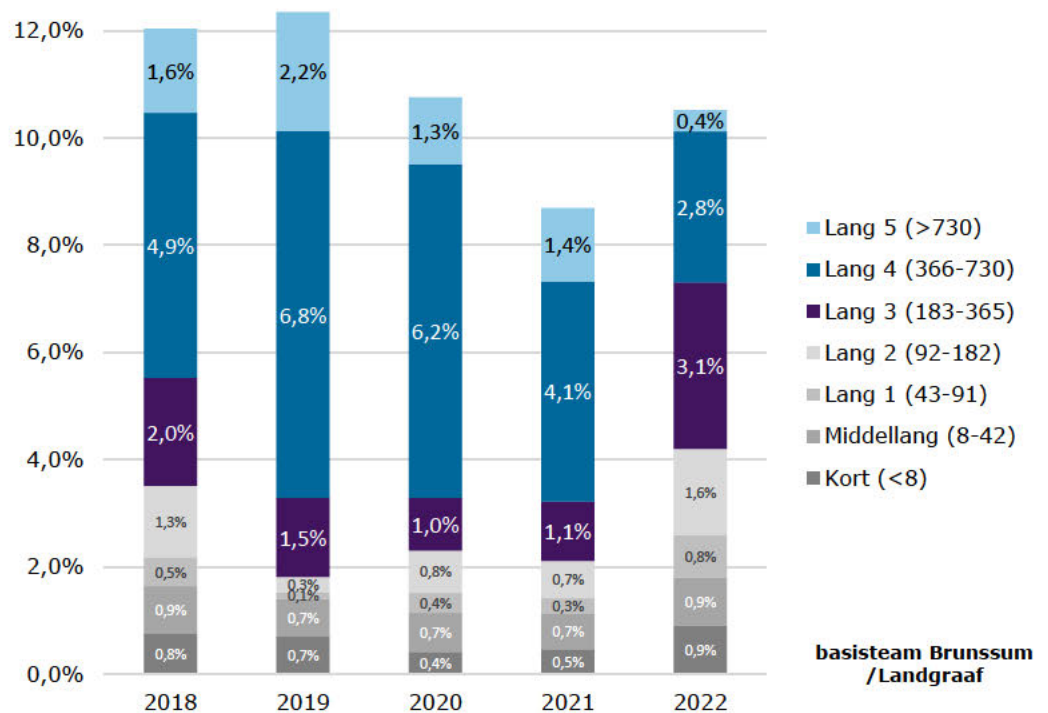
- In 2022 is bijna 81% van het verzuim in de eenheid Limburg langdurig verzuim (langer dan 6 weken).

Opvallend

- Opvallend is de daling van categorie Lang 4 in 2022 en de toename van categorie Lang 3. De medewerkers in categorie Lang 3 zijn, als zij ziek blijven, de medewerkers in de categorie Lang 4 van volgend jaar.

Team Brunssum-Landgraaf

Team Brunssum-Landgraaf laat in de periode 2018 – 2022 een daling zien van het verzuim. Om deze reden hebben we dit team geselecteerd. In onderstaande grafiek staan de verzuimcijfers van team Brunssum-Landgraaf dat onderdeel is van district Parkstad voor de periode 2018 – 2022.



We kunnen het volgende afleiden uit deze trend:

Landelijke norm

- Er is een dalende trend tot 2021 van het totale verzuimpercentage waarbij het totale verzuimpercentage in vergelijking tot het landelijke verzuimcijfer en het verzuimcijfer van de eenheid hoog blijft. Vanaf 2022 stijgt het verzuim naar boven de 10%.

Langdurig verzuim

- 82% van het verzuim is langdurig verzuim (langer dan zes weken). Dit is vergelijkbaar met de eenheid Limburg.
- In 2022 was 30% van het verzuim langer dan een jaar.

Opvallend

- Het verzuim in categorieën Lang 5, Lang 4 en Lang 1 laat een dalende trend zien.
- Het verzuim in categorie Lang 2 (92-182 dagen) stijgt tussen 2021 en 2022 sneller dan op eenheidsniveau.

Analyse

Het verzuim in de eenheid Limburg is in de periode 2018 – 2021 gedaald. Ondanks de daling is het verzuim hoger dan het politie-gemiddelde. De daling van het verzuim in de categorie Lang 4 is opvallend.

De dalende trend is in 2022 veranderd in een toenemend verzuim. In vergelijking tot de landelijke cijfers heeft de eenheid Limburg een hoger verzuim in de categorie Lang 4. Van het verzuim binnen de eenheid Limburg is 81% langdurig verzuim. Ook binnen de eenheid Limburg is er een afname van het verzuim in categorie Lang 4 en een toename van het verzuim in categorie Lang 3.

Binnen de eenheid Limburg is ingezoomd op het team Brunssum-Landgraaf. Dit team laat sinds 2018 een daling zien van het verzuimcijfer met name in categorie Lang 4 en Lang 5. Tot en met 2021 daalden ook de andere verzuimcategorieën. Binnen het team Brunssum-Landgraaf bestaat 82% van het verzuim uit langdurig verzuim. In 2022 was het verzuim 10,5%.

Bijlage 6 Eenheid Midden-Nederland en team Utrecht-West

Eenheid Midden-Nederland

Programma-aanpak

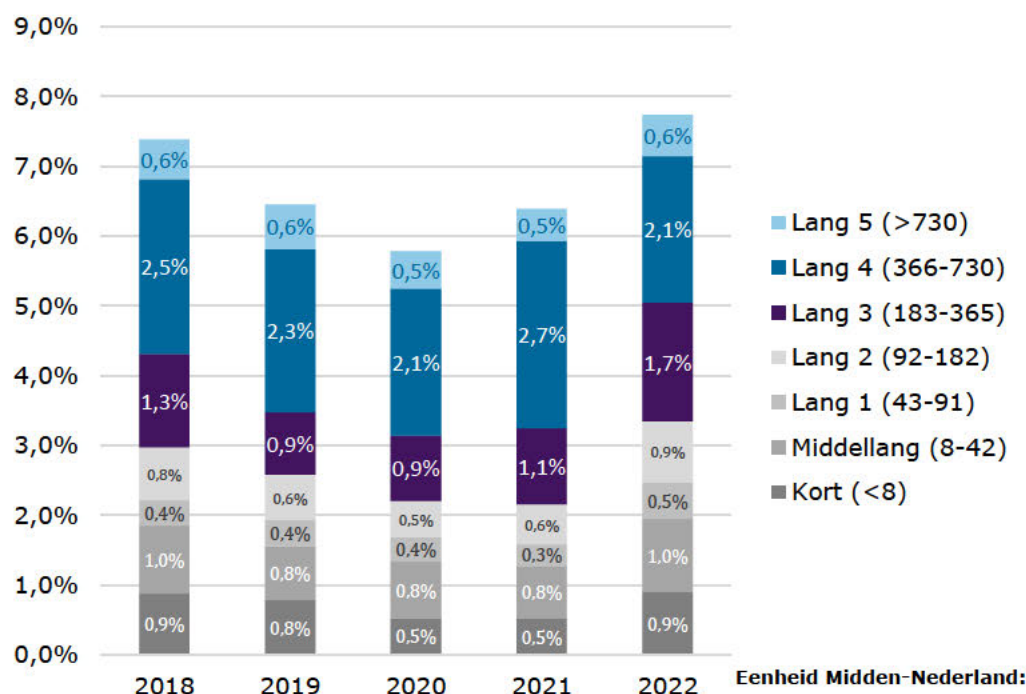
Het *Activiteitenplan arbeidsverzuim* (tot 2020) heeft twee aandachtsgebieden:

- Langdurige dossiers en/of dossiers met een specifiek knelpunt gericht (via maatwerk) oplossen door een multidisciplinaire aanpak;
- Inzetbaarheid vergroten door 'aan de voorkant te komen' van verzuim: via managementaandacht en eigen-regie-model en korte lijnen leiding-medewerker-ondersteuning (van HR-adviseur tot bedrijfsarts) met als doel verzuim in alle stadia terug te dringen. Te beginnen met enkele (pilot) teams en daarna uitbreiden.

Het plan van aanpak *duurzame inzetbaarheid* (na 2020) bouwt voort op de acties in het activiteitenplan arbeidsverzuim met een focus op preventie.

Verzuimcijfers

In onderstaande grafiek staan de verzuimcijfers van de eenheid Midden-Nederland voor de periode 2018 – 2022.



We kunnen het volgende afleiden uit deze trend:

Landelijke norm

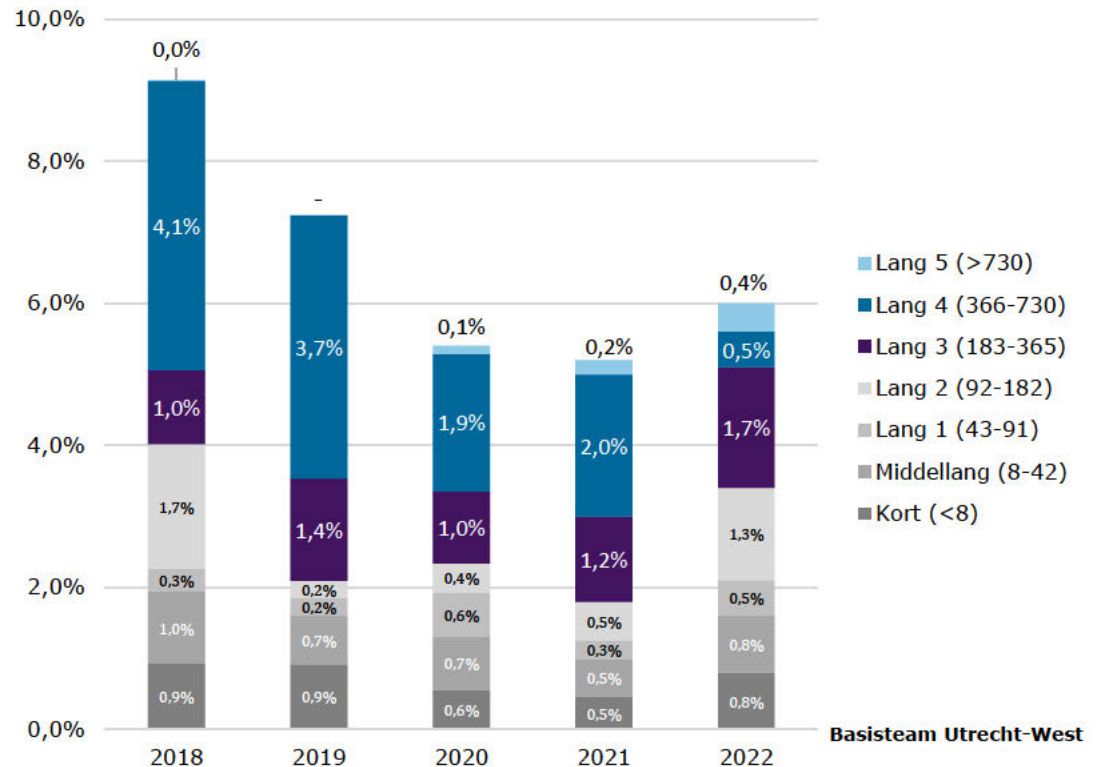
- Het verzuim is in periode 2018 – 2020 gedaald tot onder de politiebrede norm van 5,9%. Vanaf 2021 neemt het verzuim weer toe en is het verzuimcijfer vergelijkbaar met het politiebrede gemiddelde.

Langdurig verzuim

- In 2022 is 75% van het verzuim in de eenheid Midden-Nederland langdurig verzuim (langer dan zes weken).
- In 2022 is de categorie Lang 4 gedaald.
- Categorie Lang 3 laat sinds 2021 een stijgende trend zien.

Team Utrecht-West

Team Utrecht-west laat in de periode 2018 – 2022 een daling zien van het verzuim. Om deze reden is dit team geselecteerd. In onderstaande grafiek staan de verzuimcijfers van team Utrecht-West dat onderdeel is van district Stad Utrecht voor de periode 2018 – 2022.



We kunnen het volgende afleiden uit deze trend:

Landelijke norm

- Het verzuimcijfer is sinds 2018 gedaald naar een percentage onder het landelijke gemiddelde van de politie.

Langdurig verzuim

- Er is sinds 2018 een opvallende daling van langdurig verzuim (meer dan 183 dagen).
- In 2022 was 73% van het verzuim langdurig verzuim. Dit is een lager percentage dan de eenheid Midden-Nederland als geheel laat zien.
- De categorieën Lang 5 en Lang 4 laten een dalende trend zien.

Opvallend

- Er is een stijging van het verzuim in de categorieën Kort, Middellang, Lang 1 en Lang 2.

Analyse

Het verzuim bij de eenheid Midden-Nederland is in de periode 2018 – 2020 gedaald. Sinds 2021 is er een oplopende trend. Deze stijging betreft alle verzuimcategorieën behalve Lang 4. In vergelijking tot de landelijke cijfers heeft de eenheid Midden-Nederland een vergelijkbaar verzuim. 75% van het verzuim binnen de eenheid Midden-Nederland is langdurig verzuim. Ook binnen de eenheid Midden-Nederland is een afname van het verzuim in categorie Lang 4 en een toename van het verzuim in categorie Lang 3.

Binnen de eenheid Midden-Nederland is ingezoomd op het team Utrecht-West. Dit team heeft een verzuim onder het landelijk gemiddelde van de politie. Opvallend in de verzuimpercentages is het, in vergelijking tot de eenheid, lage aantal langdurig verzuimers. 73% van het verzuim is in het team Utrecht-West langdurig. Dit is lager dan het gemiddelde percentage van de eenheid.

Bijlage 7 Eenheid Politiedienstencentrum en RFS Den Haag

Eenheid Politiedienstencentrum

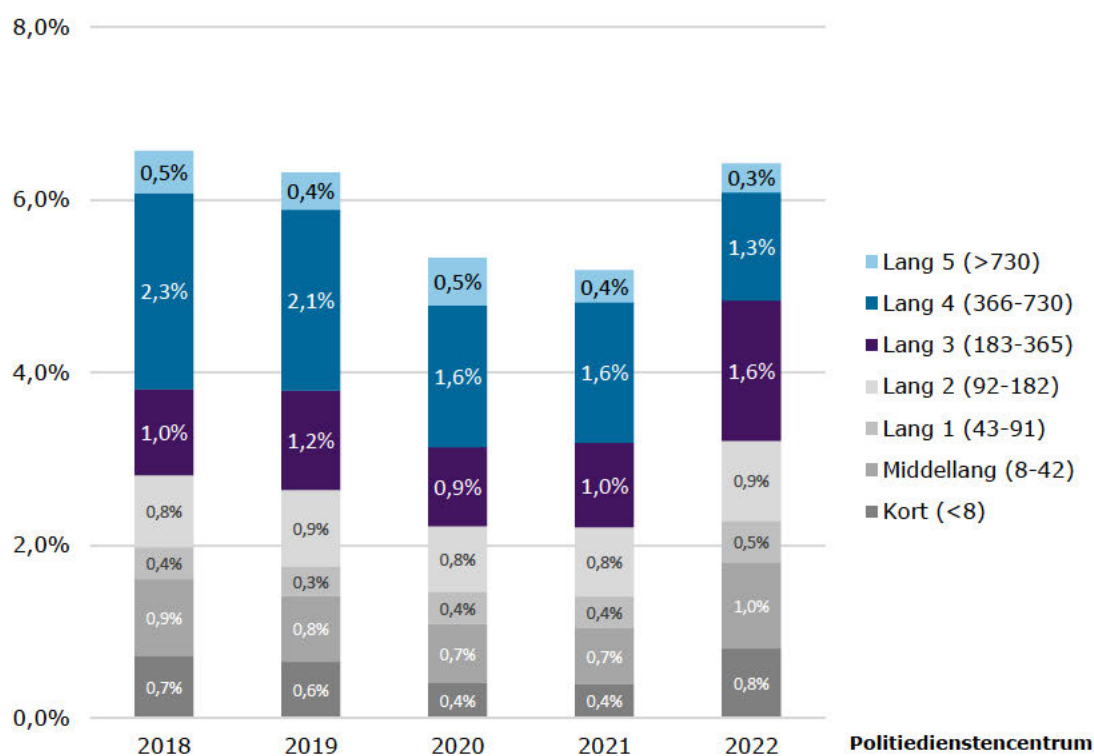
Programma-aanpak

Het plan van aanpak *aandacht voor verzuim* focust op de thema's:

- implementeren Eigen Regiemodel en het gedragsmodel,
- meerjarige plannen per team (m.n. die met een hoog verzuimcijfer)

Verzuimcijfers

In onderstaande grafiek staan de verzuimcijfers van het Politiedienstencentrum (PDC) voor de periode 2018 – 2022.



We kunnen het volgende afleiden uit deze trend:

Landelijke norm

- Het verzuim is in de periode 2018 – 2021 gedaald tot ruim onder de landelijke norm van 5,9%. Vanaf 2022 neemt het verzuim weer toe net boven de landelijke norm maar beneden het landelijke gemiddelde landelijke gemiddeld van de politie in 2022.

Langdurig verzuim

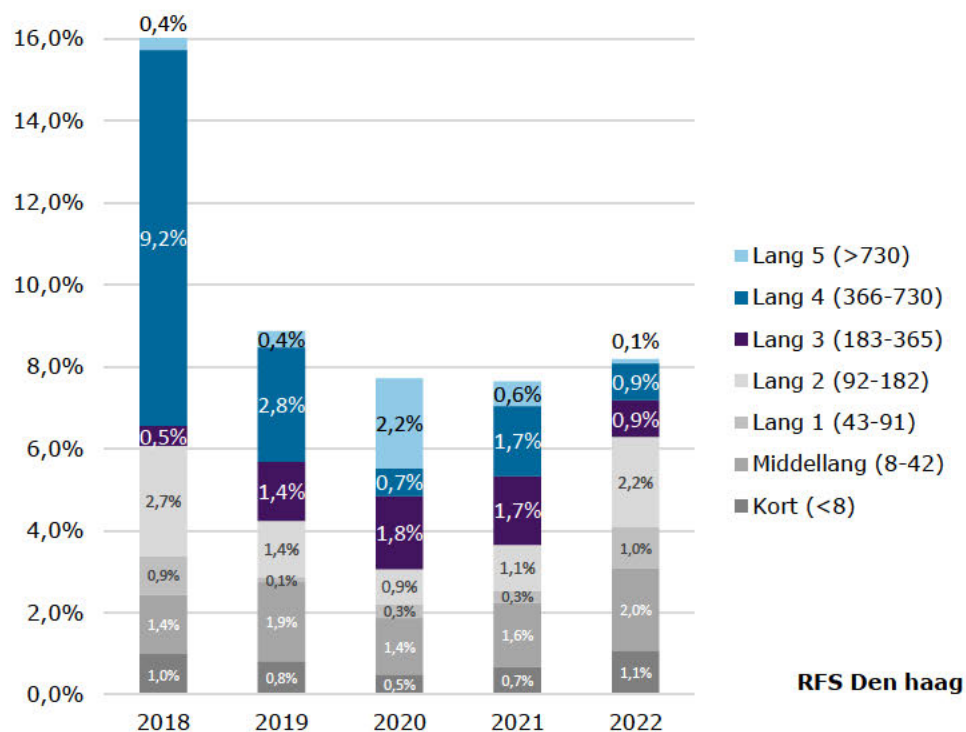
- In 2022 is bijna 72% van het verzuim in het Politiedienstencentrum langdurig verzuim (langer dan zes weken).

Opvallend

- Binnen het PDC is een afname van het verzuim in categorie Lang 4 en een toename van het verzuim in categorie Lang 3.

Team Regionale Facilitaire Services Den Haag

Team RFS Den Haag laat in de periode 2018 – 2022 een daling zien van het verzuim. Om deze reden is dit team geselecteerd. In onderstaande grafiek staan de verzuimcijfers van team RFS Den Haag dat onderdeel is van de afdeling Facilitaire Services Noord-West voor de periode 2018 – 2022.



We kunnen het volgende afleiden uit deze trend:

Landelijke norm

- Het verzuim is in de periode 2018 – 2022 gedaald van 15,7% naar onder de landelijke norm van 5,9% in 2022 (CBS-definitie). Sinds 2020 is het verzuim weer aan het stijgen boven de landelijke norm met een verzuim van 8,9% in 2022.

Langdurig verzuim

- In 2022 is 63% van het verzuim in het team RFS Den Haag (langer dan zes weken). Dit is een lager percentage dan het landelijke cijfer en eveneens lager dan het PDC-gemiddelde.
- Een percentage van 0,1% verzuim langer dan twee jaar is lager dan het landelijke cijfer en ook lager dan het PDC-gemiddelde.

Opvallend

- De categorie Lang 4 (langer dan een jaar) is gedaald van 9,2% in 2018 naar 0,9% in 2022.
- Het kortdurend verzuim (korter dan 6 weken) is hoger dan het PDC-gemiddelde.

Analyse

Het verzuim bij het Politiedienstencentrum (PDC) is in de periode 2018 – 2021 gedaald. Sinds 2021 is er een oplopende trend. Deze stijging betreft alle

verzuimcategorieën behalve Lang 3, lang 4 en Lang 5. In vergelijking tot de landelijke cijfers heeft het PDC een lager verzuim. Bijna 72% van het verzuim binnen het PDC is langdurig verzuim.

Binnen het PDC is ingezoomd op het team RFS Den Haag. In dit team is het verzuim gedaald van 15,7% in 2018 naar 8,9% in 2022. Opvallend bij RFS Den Haag is het relatief lage aandeel langdurig verzuim in combinatie met een relatief hoog kortdurend verzuim.

Bijlage 8 lijst functies geïnterviewden

- Referent bedrijfsvoering, lid Korpsleiding
- Directeur staf Korpsleiding
- Directeur operaties
- Korpsbedrijfsmaatschappelijk werker
- Korpsarbeidsdeskundige
- Korpsbedrijfsarts
- Korpscoördinator GTPA
- Teamchef team Beroepsziekten
- Teamchef Servicedesk HR
- Programmamanager programma Verzuim
- Communicatieadviseur VGW
- Coördinator vakgroep weerbaarheid/ODPA
- Coördinator directie HRM team VGW
- Arbeids- en organisatiedeskundige HRM-VGW
- Sectorhoofd OBT
- Sectorhoofd VGW
- Trainingsbureau Falke & Verbaan
- Adviseur directie HRM-team VGW
- Teamchef LMC
- Diensthoofd HRM
- Relatiemanagers HR
- Leden Centrale Ondernemingsraad
- Bedrijfsarts van de onderzochte eenheid (4x)
- Bedrijfsmaatschappelijk werker van de onderzochte eenheid (4x)
- HR-adviseur van de onderzochte eenheid (4x)
- Arbeidsdeskundige van de onderzochte eenheid (4x)
- Kartrekker van de onderzochte eenheid (4x)
- Lid eenheidsleiding met verzuim in portefeuille van de onderzochte eenheid (4x)
- Voorzitter OR van de onderzochte eenheid (4x)
- Districtschef van het geselecteerde team (4x)
- Teamchef van het geselecteerde team (4x)
- Operationeel experts van het geselecteerde team (4x)

Auditdienst Rijk
Postbus 20201
2500 EE Den Haag
(070) 342 77 00