2018

Barnhoorn, Kim S1089214

X

13-8-2018

Rol leidinggevenden bij verzuim Organisatie X

***Klas: HRM4B***

***Onderwijsinstelling: Hogeschool Leiden***

***Opleiding: HRM***

***Vak: Afstudeeropdracht 2018***

***Module: [HRHt14-16]***

***Docent: Ed van der Meulen***

***Onderwerp: Rol leidinggevenden bij verzuim***

Inhoudsopgave

[Voorwoord 3](#_Toc518652811)

[1. Management Samenvatting 4](#_Toc518652812)

[2. Inleiding 5](#_Toc518652813)

[3. Situatieschets 6](#_Toc518652815)

[3.1 De organisatie 6](#_Toc518652816)

[3.2 Interne organisatie 6](#_Toc518652817)

[3.3 De omgeving 9](#_Toc518652818)

[3.4 Huidige situatie 11](#_Toc518652819)

[3.5 Gewenste situatie 12](#_Toc518652820)

[3.6 Deelconclusie 13](#_Toc518652821)

[4. Probleemformulering 14](#_Toc518652822)

[4.1 Aanleiding 14](#_Toc518652823)

[4.2 Probleemstelling 14](#_Toc518652824)

[4.3 Doelstelling 14](#_Toc518652825)

[4.4 Deelvragen 15](#_Toc518652826)

[4.5 Doelgroep 15](#_Toc518652827)

[4.6 Afbakening 15](#_Toc518652828)

[5. Theoretisch Kader 16](#_Toc518652829)

[5.1 Theorie en Best Practices 16](#_Toc518652830)

[5.2 Model 20](#_Toc518652831)

[6. Methodologie 21](#_Toc518652832)

[6.1 Methoden van onderzoek 21](#_Toc518652833)

[6.2 Doelgroep 21](#_Toc518652834)

[6.3 Meetinstrumenten 22](#_Toc518652835)

[6.4 Procedure en analyse 23](#_Toc518652836)

[6.5 Betrouwbaarheid, validiteit en bruikbaarheid 24](#_Toc518652837)

[7. Resultaten 25](#_Toc518652838)

[7.1 Verzuimbeleid 25](#_Toc518652839)

[7.2 Procedures 26](#_Toc518652840)

[7.3 Procedures eigen maken 27](#_Toc518652841)

[7.4 Analyse 27](#_Toc518652842)

[8. Conclusie 28](#_Toc518652843)

[9. Discussie 30](#_Toc518652844)

[10. Aanbevelingen 32](#_Toc518652845)

[11. Implementatieplan 36](#_Toc518652846)

[Literatuurlijst 44](#_Toc518652847)

[Bijlagen 46](#_Toc518652848)

[1. Figuren 46](#_Toc518652849)

[2. Enquête 47](#_Toc518652850)

[Enquête verzuim 47](#_Toc518652851)

[3. Resultaten enquête 55](#_Toc518652852)

[4. Interview 60](#_Toc518652853)

[5. Interviewverslagen 61](#_Toc518652854)

# Voorwoord

Vol trots presenteer ik hierbij mijn afstudeeronderzoek bij Organisatie X over de rol van de leidinggevenden bij verzuim. Een voor mij bekende organisatie, door eerdere stages en een huidig dienstverband, maar verzuim bij Organisatie X was voor mij nog een onderwerp met veel mysteries en zo bleek ook voor de leidinggevenden. In vier maanden tijd heb ik veel kunnen ontdekken over verzuim en heb ik mezelf in korte tijd kunnen profileren tot onderzoeker op het gebied van verzuim. Dit afstudeeronderzoek is geschreven in het kader van mijn opleiding Human Resource Management aan de Hogeschool Leiden. Het dient als afsluiting van mijn studie. Het onderwerp “de rol van de leidinggevenden bij verzuim” staat in dit onderzoek centraal.

Graag wil ik hierbij mijn begeleidster binnen de organisatie, bedanken voor het vertrouwen in mijn kennis en kunnen en niet alleen tijdens het afstudeeronderzoek, maar al sinds mijn tweedejaarsstage. Tevens wil ik haar bedanken voor de feedback en de fijne samenwerking. Verder wil ik mijn collega op de HR-afdeling bedanken voor de altijd fijne samenwerking en de adviezen en antwoorden wanneer ik die nodig had. Daarnaast zou ik graag via deze weg iedereen willen bedanken die heeft meegeholpen en meegewerkt aan mijn onderzoek.

Van de Hogeschool Leiden wil ik mijn afstudeerbegeleider, Ed van der Meulen, bedanken voor zijn feedback en kritische blik en mijn studiegenoot Anouk Guijt, bij wie ik ook altijd terecht kon voor vragen en feedback.

Daarnaast wil ik mijn familie en vrienden bedanken die mij hebben ondersteund bij het schrijven van dit afstudeeronderzoek.

Ik wens u veel leesplezier!

Kim Barnhoorn

Haarlem, 11 augustus 2018

# Management Samenvatting

De doelstelling van dit onderzoek is invulling te geven aan de probleemstelling: ‘Hoe kan ervoor worden gezorgd dat de (floor)managers bij Organisatie X alles wat bij verzuim hoort naar behoren kunnen en gaan uitvoeren?’

Binnen Organisatie X zijn veel handvatten aanwezig die belangrijk zijn voor het op de juiste manier uitvoeren van alles wat bij verzuim hoort door de (floor)managers: beleid, Eigen Regie Model, en HR met de juiste deskundigheid. In de praktijk blijkt echter dat dit nog niet voldoende is om ervoor te zorgen dat de (floor)managers hun rol binnen verzuim naar behoren kunnen uitvoeren.

In het onderzoek zijn een aantal aspecten naar voren gekomen die ruimte bieden voor verbetering. Zo zijn de (floor)managers in het algemeen onvoldoende op de hoogte van het verzuimbeleid en wat daarin de mogelijkheden en verplichtingen zijn. Het onderwerp verzuim wordt niet behandeld in de Floormanagers Opleiding en voor de huidige (floor)managers is er niet de mogelijkheid om hun kennis op het gebied van verzuim te vergroten door middel van een verzuimtraining.

Als onderdeel van het onderzoek is de keuze gemaakt om een enquête over verzuim uit te zetten bij alle (floor)managers binnen Organisatie X. Door middel van deze enquête wordt in kaart gebracht hoe de (floor)managers denken over verzuim en wat hun visie hierop is. Naar aanleiding van de enquête zijn er negen interviews gehouden met (floor)managers om dieper in te gaan op hun rol binnen verzuim.

Het toelichten van het verzuimbeleid zou een stap kunnen zijn om ervoor te zorgen dat de (floor)managers hun rol op de juiste manier gaan uitvoeren, omdat de (floor)managers op dit moment niet of onvoldoende bekend zijn met het verzuimbeleid. Uit het onderzoek blijkt verder dat het verstandig is om de Floormanagers Opleiding te laten aanpassen, zodat toekomstige floormanagers tijdens hun opleiding al worden voorbereid op hun rol binnen verzuim. Hierdoor zouden de floormanagers van tevoren weten wat er van hen wordt verwacht en hoe zij in situaties het beste kunnen handelen. Hetzelfde geldt voor het inwerktraject. Het inwerktraject moet worden aangevuld met het onderwerp verzuim. Ook wordt er voorgesteld om het voor de huidige (floor)managers mogelijk te maken om een verzuimtraining te volgen. Hierdoor kunnen de huidige (floor)managers hun kennis over verzuim vergroten en hun rol binnen verzuim beter invullen. Uit het onderzoek komt ook naar voren dat de floormanagers niet worden begeleid door de managers.

Het toelichten van het verzuimbeleid is een stap die meteen gezet kan gaan worden. HR kan hier presentaties over gaan geven of laten geven. Het laten aanpassen van de Floormanagers Opleiding en het inwerktraject en het aanbieden van een verzuimtraining zal meer tijd gaan kosten. Het aanpassen van de Floormanagers Opleiding moet worden aangekaart bij het hoofdkantoor en alleen het hoofdkantoor kan deze gewenste aanpassing realiseren. Het aanbieden van de verzuimtraining moet ook worden aangekaart bij het hoofdkantoor of Organisatie X kan zelf op zoek gaan naar een geschikt trainingsinstituut dat voldoet aan hun wensen of zelf een training ontwikkelen. Ook moet er gekeken worden of de managers de floormanagers meer moeten gaan begeleiden.

Buiten dat het behalen van de doelstelling in het begin financiële kosten met zich mee zal brengen, zal het in de toekomst ook zeker zorgen voor financiële en niet-financiële baten, zoals de verzuimkosten gaan (mogelijk) omlaag, de kennis over het verzuimbeleid wordt vergroot, de kennis over de rol van de (floor)managers binnen verzuim wordt vergroot, de kennis over het voeren van verzuimgesprekken wordt vergroot en (mogelijk) lager/korter verzuim.

# Inleiding

Verzuim is en blijft een belangrijk onderwerp binnen organisaties. Zo is het onderwerp verzuim ook een belangrijk onderwerp binnen Organisatie X. Verzuim heeft natuurlijk veel verschillende aspecten waaronder de rol van de leidinggevenden. De rol van de leidinggevenden is cruciaal, is gebleken uit onderzoek, bij zowel preventie als bij het begeleiden van verzuim van medewerkers (Hania, 2017). Volgens psycholoog Agathe Hania (2017) weten leidinggevenden ook vaak niet wat er van hen wordt verwacht als het gaat om preventie en begeleiden van verzuim.De leidinggevenden van Organisatie X zijn niet in staat om hun rol binnen verzuim naar behoren uit te voeren en weten niet wat er van hen wordt verwacht. Dit terwijl hun rol van groot belang is binnen verzuim. Verzuimbegeleiding en preventie begint en eindigt per slot van rekening met de leidinggevenden. In het geval van Organisatie X zijn dit de (floor)managers.

De (floor)managers zijn niet in staat om hun rol binnen verzuim naar behoren uit te voeren. Dit houdt in dat procedures niet op de juiste manier en niet op tijd worden uitgevoerd. Hierdoor kunnen er situaties ontstaan waarbij medewerkers langer verzuimen dan nodig is, maar Organisatie X kan ook in juridische problemen komen als de Wet Verbetering Poortwachter niet op tijd wordt nageleefd. Dit onderzoek gaat ervoor zorgen dat het voor Organisatie X duidelijk wordt waarom de (floor)managers op dit moment niet in staat zijn om hun rol binnen verzuim naar behoren uit te voeren en hoe Organisatie X ervoor kan zorgen dat de (floor)managers in de toekomst wel in staat zijn om hun rol binnen verzuim juist uit te voeren. Tijdens het onderzoek zal er dan ook op de volgende hoofdvraag antwoord worden gegeven:

*‘Hoe kan ervoor worden gezorgd dat de (floor)managers bij Organisatie X alles wat bij verzuim hoort naar behoren kunnen en gaan uitvoeren? ’*

De benodigde data wordt verzameld door middel van deskresearch en fieldresearch. Voor het deskresearch wordt er gebruik gemaakt van internetbronnen en boeken. Voor het fieldresearch wordt er gebruik gemaakt van een enquête en interviews onder de betrokkenen.

## Leeswijzer

In deze leeswijzer is te vinden uit welke hoofdstukken het onderzoeksrapport bestaat en wat deze hoofdstukken inhouden. Het rapport begint met de **Situatieschets** (3). Hierin zal de organisatie, de huidige situatie en de gewenste situatie behandeld worden. Vervolgens gaan we verder met de **Probleemformulering** (4), hier zijn onder andere de aanleiding, probleemstelling, deelvragen en doelgroep te vinden. Na de probleemformulering wordt het **Theoretisch Kader** (5) behandeld. In dit hoofdstuk worden relevante theorieën en best practices besproken. In het hoofdstuk **Methodologie** (6) wordt besproken welke methodes worden gebruikt om aan het antwoord op de onderzoeksvraag te komen. Hierna worden de **Resultaten** (7) ende C**onclusie** (8) behandeld. Na de conclusie komt de **Discussie** (9) aan bod. In het hoofdstuk **Aanbevelingen** (10) worden er naar aanleiding van de resultaten en conclusie aanbevelingen gedaan om de doelstelling te behalen. De aanbevelingen worden weer verder verwerkt in het hoofdstuk **Implementatieplan** (11). Het rapport wordt beëindigd met de **Literatuurlijst** en de **Bijlagen**.

# Situatieschets

In dit hoofdstuk wordt de situatieschets van het onderzoek behandeld. Onderverdeeld in de organisatie (3.1), de omgeving (3.2), interne organisatie (3.3), HRM (3.4), huidige situatie (3.5), gewenste situatie (3.6) en deelconclusie (3.7).

## 3.1 De organisatie

De organisatie waar onderzoek wordt gedaan is Organisatie X. Organisatie X is een vakantieLocatie en onderdeel van de recreatiebranche. Locatie X is een van de tweeëntwintig vakantieLocatieen van Organisatie in Nederland, België, Duitsland en Frankrijk. Locatie X is een van de kleinste Locatieen van Organisatie en is het enige Locatie gelegen in een bewoond gebied. Locatie X heeft 436 cottages en een hotel met 118 hotelkamers. Organisatie X legt verantwoording af aan twee hoofdkantoren, eerst aan het hoofdkantoor van Organisatie Nederland en daarna aan het hoofdkantoor in Parijs. Hierdoor moet het Locatie veel wegen bewandelen om eventuele grote veranderingen aan te brengen (Anoniem 1, Persoonlijke communicatie, 2018).

Locatie X heeft 285 medewerkers. Van deze 285 medewerkers werkt de helft bij de afdeling Housekeeping. Locatie X heeft 12 afdelingen. De afdelingen zijn Central Office, Finance, Sales, HR, Receptie, Sport & Entertainment, Fashion Store, Groendienst, Technische Dienst, Zwembad, Guest Service (Beveiliging) en Housekeeping (Anoniem 1, Persoonlijke communicatie, 2018). Het organogram is te vinden in bijlage 1.

Organisatie Nederland draaide in 2017 een omzet van €155 miljoen (Anoniem 1, Persoonlijke communicatie, 2018). Hiermee hebben ze plaats 11 behaald in de Misset Horeca Top 100. Ter vergelijking: Landal Green Locaties staat op plaats 4 en doet het dus beter. Hier moet bij worden vermeld dat Landal de horeca niet heeft uitbesteed en Organisatie wel (Reijden, 2017). Maar plaats 11 is zeker geen slechte notering.

Organisatie is in 1953 begonnen als Sporthuis Centrum. Dit werd opgericht door Piet Derksen. In 1968 werd de eerste Locatie geopend. In de jaren ’90 kregen alle Locaties een subtropisch zwemparadijs. Het concept waar Organisatie X nu om bekend staat werd toen volledig gecreëerd. In 2002 werd Organisatie overgenomen door Bedrijf X (Organisatie X, 2016).

## 3.2 Interne organisatie

Om het vraagstuk in kaart te brengen is er gebruik gemaakt van het 7S-model (Kleijn & Rorink, 2012). De zeven aspecten van het model zijn: shared values, strategy, structure, systems, staff, skills en style. In een optimaal functionerende organisatie komen alle aspecten van de verschillende factoren met elkaar overeen. Dit model zorgt ervoor dat het vraagstuk van verschillende kanten wordt bekeken. Hiermee wordt een volledig beeld gecreëerd van het vraagstuk.

**Shared Values**

*De missie*

De missie van Organisatie is: “Organisatie is de ideale bestemming om samen met vrienden te genieten van een korte break, in een groene omgeving en niet te ver van huis (Organisatie X, 2016).” Organisatie wil ervoor zorgen dat hun gasten even helemaal weg zijn en aan niets anders hoeven te denken dan vakantie vieren in de natuur. Deze missie geldt voor heel Organisatie en Locatie X wijkt hierin niet af (Anoniem 1, Persoonlijke communicatie, 2018).

*De visie*

De visie van Organisatie is:

“*People need a place and time to reconnect. Het ritme van alledag kan hectisch zijn. Zo hectisch dat we soms uit het oog verliezen wat belangrijk is: genieten van het leven en van elkaar. Organisatie is dé plek waar mensen die drukte kunnen ontvluchten om weer écht tijd te maken voor elkaar. Midden in de natuur, maar niet ver van huis* (Organisatie X, 2016)*. Even echt samen zijn* (Organisatie, 2018)!”

Deze visie geldt voor heel Organisatie en Locatie X wijkt hierin niet af (Anoniem 1, Persoonlijke communicatie, 2018).

De missie en visie van Organisatie zijn van belang en komen met elkaar overeen, omdat deze staan voor een ideale bestemming en ervoor zorgen dat de gasten even niks hoeven te doen behalve genieten van het leven en van elkaar. Het is voor Organisatie X lastig om dit te garanderen als personeel langer uitvalt dan strikt noodzakelijk is.

*De doelstellingen*

De hoofddoelstelling van Organisatie is om winst te creëren, kosten te verlagen en om te groeien. Hier is Organisatie continue mee bezig door onder andere steeds nieuwe en bijzondere activiteiten/huisjes aan te bieden aan hun gasten en nieuwe Locaties te blijven bouwen. Verder stelt iedere afdeling ieder jaar hun eigen doelstellingen. Bij deze hoofddoelstelling komen ook een aantal subdoelstellingen kijken om de hoofddoelstelling te behalen (Anoniem 1, Persoonlijke communicatie, 2018).

*Cultuur*

Volgens het Cultuurmodel van Cameron & Quinn (in DNHS, z.j.) is Organisatie X een combinatie van een familiecultuur en hiërarchische cultuur. Organisatie X wordt gekenmerkt door/als: een vriendelijke werkomgeving, de leiders zijn mentoren, grote betrokkenheid, zorgen voor het personeel, teamwerk, formalistisch en gestructureerd, de leiders zijn coördinatoren en formele regels en beleidsstukken. De Hiërarchische cultuur komt meer voort uit wat wordt geëist vanuit het hoofdkantoor en de Familiecultuur is iets wat bij Organisatie X als net zo belangrijk wordt beschouwd (DNHS, z.j.). De cultuur en structuur die heerst bij Organisatie X zorgt ervoor dat Locatie X veel wil doen om de medewerkers tegemoet te komen en te helpen tijdens hun verzuim, maar de medewerkers moeten zich hierbij wel aan bepaalde regels en procedures houden. Wat de (floor)managers niet altijd even prettig vinden (Anoniem 1, Persoonlijke communicatie, 2018). Ze vinden het niet altijd even prettig, omdat de (floor)managers liever hun eigen methodes aanhouden. Zo vindt een deel de (floor)managers de verzuimgesprekken overbodig en zien ze het nut er niet van in, omdat ze 90% van de tijd al weten waardoor het verzuim wordt veroorzaakt. Het verzuimgesprek wordt niet gezien als een tool om naar de toekomst te kijken met de medewerker (Resultaten Enquête, Bijlagen 3, 2018).

**Strategy**

Om de hoofddoelstelling te behalen probeert Organisatie zich nog meer te profileren als uniek tegenover hun gasten. Organisatie doet dit door nog meer activiteiten aan te bieden en ook mee te gaan met wat op het moment populair is. Organisatie doet dit ook door hun Locatieen en voornamelijk de huisjes continue te updaten en te onderhouden. Net zoals bij de doelstellingen hebben de afdelingen ook hun eigen strategieën om hun doelen te bereiken (Anoniem 1, Persoonlijke communicatie, 2018).

**Structure**

Volgens de vijf organisatiestructuren van Henry Mintzberg (2013) heeft Organisatie de meeste overeenkomsten met de machineorganisatie. Alles is geregeld en is routinematig. Als er iets verandert in de structuur, is dit ook vaak iets waar eerst moeilijk over wordt gedaan. De afdelingenstructuur is verder wel functioneel (Anoniem 1, Persoonlijke communicatie, 2018 en Marcus & Van Dam, 2012). Bij Organisatie X zijn in principe drie lagen: medewerker -> floormanager -> manager. Zie Bijlage 1 voor het organogram. De floormanager is de direct leidinggevende van de medewerkers en is daarmee voornamelijk verantwoordelijk voor het draaiende houden van de afdeling en alles wat te maken heeft met de medewerkers, zoals evaluaties en verzuim. De manager van een afdeling is voornamelijk verantwoordelijk voor het behalen van de strategische doelstellingen en heeft met betrekking tot de medewerkers een overkoepelende rol. De manager is de direct leidinggevende van de floormanagers. Verzuim en ontwikkeling van de floormanagers valt dus onder de verantwoordelijkheid van de managers. De manager houdt verder natuurlijk in de gaten hoe het gaat op de afdeling en met de medewerkers en hoe de floormanagers bepaalde dingen aanpakken en of dat eventueel anders kan (Anoniem 1, Persoonlijke communicatie, 2018).

**Systems**

Het systeem dat wordt ingezet om het verzuim en de ziekmeldingen bij te houden, is Pre-act. Op dit moment hebben alleen HR en de managers toegang tot Pre-act. In Pre-act worden alle ziekmeldingen geregistreerd. HR en de desbetreffende manager krijgen een melding als er iets moet gebeuren, zoals een frequent verzuimgesprek, opstellen van probleem analyse en plan van aanpak. Doordat de floormanagers hier geen toegang tot hebben, zijn zij afhankelijk van wat er wordt doorgespeeld door de managers (Anoniem 1, Persoonlijke communicatie, 2018).

**Staff**

De HR-afdeling bij Organisatie X bestaat uit een HR-manager, twee HR-Officers en een HR-stagiair(e). De rol van HR bij Organisatie X is zowel strategisch als ondersteunend. Alle HR gerelateerde taken worden verdeeld tussen HR en de (floor)managers. Bij sommige onderwerpen is HR minder betrokken dan bij andere, zoals de ontwikkeling van een medewerker (Anoniem 1, Persoonlijke communicatie, 2018).

HR bij Organisatie X heeft niet zo zeer een visie, buiten klaar staan voor alle lagen in de organisatie en het zijn van een proactieve afdeling. De doelen die er zijn, zijn voornamelijk gericht op in- en uitstroom en verzuim. Dus het verhogen van de instroom, het verlagen van de ongewenste uitstroom en het verlagen van het verzuim (Anoniem 1, Persoonlijke communicatie, 2018).

HR heeft bij Organisatie een cruciale rol in het onderwerp verzuim. De verantwoordelijkheid voor de uitvoering en waarborging van het verzuimbeleid ligt bij HR. HR heeft op dit moment ook zeker de rol van controlepost. Het beleid dat wordt gevoerd is voornamelijk het volgen van de wet. Dit is natuurlijk verplicht. Maar doordat het beleid niet is uitgeschreven, kan er door de betrokkenen niet op een document worden teruggevallen op momenten dat er iets niet duidelijk is. Er wordt niet gecommuniceerd waarom bepaalde dingen moeten worden gedaan en waarom dit op een bepaalde manier moet worden gedaan (Anoniem 1, Persoonlijke communicatie, 2018).

**Skills**

Binnen Organisatie X zijn er veel verschillende vaardigheden op veel verschillende niveaus. Er zijn bij Organisatie X medewerkers zonder schooldiploma tot en met medewerkers met een universiteitsdiploma. Er zijn medewerkers met veel verschillende achtergronden die werkzaam zijn op uiteenlopende afdelingen. Er zijn bijvoorbeeld medewerkers met sportieve vaardigheden op de afdelingen Sport, Zwembad en Guest Service, maar deze medewerkers hebben natuurlijk ook sociale vaardigheden. Net zoals de medewerkers van de afdelingen Receptie, Entertainment en Fashion Store. Medewerkers van de Groendienst en Housekeeping hebben oog voor detail, zijn ontzettend secuur en kunnen fysiek zwaar werk aan. De medewerkers van de Technische dienst zijn natuurlijk technisch ingesteld. Medewerkers van de backoffice zijn voornamelijk resultaat gericht en kunnen goed omgaan met systemen (Anoniem 1, Persoonlijke communicatie, 2018).

**Style**

Om de leiderschapsstijl in kaart te brengen binnen Organisatie X is het model van Hersey en Blanchard (Marcus & Van Dam, 2012) gebruikt. Dit model is gebruikt, omdat deze het beste aansluit bij de leiderschapsstijl binnen Organisatie X. De leiderschapsstijl binnen Organisatie X is Begeleiden (coachend). De leidinggevenden zijn zowel taakgericht als relatiegericht. Enerzijds blijft de leidinggevende de baas, anderzijds betrekt de (floor)manager de medewerkers bij wat er gedaan moet worden en probeert de (floor)manager de medewerkers daarvoor enthousiast te krijgen. Er vindt veel sturing en veel ondersteuning plaats (Anoniem 1, Persoonlijke communicatie, 2018).

## 3.3 De omgeving

Hieronder zal de omgeving van Organisatie X worden omschreven door middel van de DESTEP-analyse (Eelants, z.j.). De factoren die van toepassing zijn op Organisatie X zijn toegelicht.

*Economische factoren*

Na de economische crisis is de economie sinds 2016 weer aan het groeien (NOS, 2016). Dat niet alleen, maar de economie blijft groeien. Dat blijkt uit de nieuwste ramingen van het Centraal Planbureau (CPB) (in Algemeen Dagblad, 2018). Het CPB gaat nu uit van een groei van 3,2% in 2018 en 2,7% in 2019. Vorig jaar nam het bruto binnenlands product (bbp) met 3,1% toe. Dat was de sterkste groei in tien jaar. Tot dusver ging het CPB ook voor dit jaar uit van een groei van 3,1 procent. Nederland overtreft hiermee de groeicijfers van de eurozone. Verder daalt de werkloosheid in Nederland snel tot het laagste niveau sinds 2001, naar 3,9% dit jaar en 3,5% in 2019 (Algemeen Dagblad, 2018).

Door de krapte op de arbeidsmarkt hebben inmiddels vrijwel alle branches moeite om de juiste werknemers aan te trekken. Maar liefst 46,5% van de bedrijven heeft vacatures open staan waarvan het niet lukt om ze in te vullen.Dit is ook bij Organisatie X zo. Ze hebben niet alleen moeite met het vinden van de juiste medewerkers, maar HR van Organisatie X ervaart ook dat er minder worden gesolliciteerd bij Organisatie X (Flexmarkt, 2018 en Anoniem 1, Persoonlijke communicatie, 2018).

Organisatie moet rekening houden met het nationaal inkomen, omdat ze nu eenmaal afhankelijk zijn van de betalende gast. Organisatie moet rekening houden met het nationaal inkomen en zal daar de prijzen op moeten afstemmen. Tijdens de crisis gingen de prijzen omlaag en nu het weer beter gaat met de economie gaan de prijzen weer omhoog. Als de bevolking meer te besteden heeft, zullen de Locaties eerder vol zitten. Op momenten dat de Locaties niet vol zitten, moet Organisatie andere manieren bedenken om toch hun Locaties vol te krijgen. Organisatie realiseert dit door samen te werken met andere bedrijven en door in het laagseizoen acties uitzetten, zoals de Bungalowracedagen. Tijdens de Bungalowracedagen kunnen gasten een bungalow krijgen voor hele lage prijzen in vergelijking met de originele prijzen. Organisatie heeft hierin nog wel het voordeel dat ze uniek zijn in wat ze allemaal aanbieden op hun Locaties (Anoniem 1, Persoonlijke communicatie, 2018). Doordat Organisatie afhankelijk is van de betalende gast, moet op het Locatie alles tip top in orde zijn. Dit kan bij medewerkers zorgen voor een hoge werkdruk en in sommige gevallen vallen hierdoor medewerkers ziek uit (Anoniem 1, Persoonlijke communicatie, 2018).

*Demografische factoren*

Nederland had op 1 januari 2017 bijna 17,1 miljoen inwoners. Dit is ongeveer 100.000 meer dan het jaar ervoor. Deze sterke groei komt voornamelijk door migratie. In 2016 immigreerde er 231.000 mensen en emigreerden er 152.000. In hetzelfde jaar werden er in Nederland 173.000 baby’s geboren en stierven er 149.000 mensen. Dit alles tezamen zorgden voor een groei van 103.000. Van alle inwoners van Nederland is 18,2% 65 jaar of ouder. Rond het jaar 2000 was dit nog 13,6%. Nederland is dus sterk aan het vergrijzen. Dit wordt ook opgemerkt bij het personeelsbestand van Organisatie. De gemiddelde leeftijd is de afgelopen jaren gestegen. Nederland bestaat uit bijna 8 miljoen huishoudens. 40% van alle particuliere huishoudens bestaat uit één persoon (CBS, 2017 en Anoniem 1, Persoonlijke communicatie, 2018).

Organisatie X is een organisatie bestaande uit meerdere Locaties. Hierdoor hoeft Organisatie X zich niet alleen te focussen op de directe omgeving en Nederland, maar kan de organisatie zich richten op een breed gebied. Organisatie biedt vakanties in alle soorten en maten, er is voor ieders wat wils. Hierdoor bereikt Organisatie mensen uit verschillende leeftijdsklassen en verschillende samenstellingen van vakantiegangers, zoals gezinnen, voetbalteams enz. Hierdoor houdt Organisatie het publiek waartoe zij zich richten ook breed. Er worden ook steeds meer Locaties in andere landen gebouwd, waardoor steeds meer mensen en landen bekend raken met Organisatie (Anoniem 1, Persoonlijke communicatie, 2018).

*Politiek-juridische factoren*

Sinds 25 mei 2018 is de Algemene verordening gegevensbescherming (AVG) van toepassing. Dat betekent dat in de hele Europese Unie (EU) dezelfde privacywetgeving geldt. De Wet bescherming persoonsgegevens (Wbp) geldt niet meer. Organisaties krijgen met de nieuwe wetgeving meer verantwoordelijkheden. De AVG is hierdoor ook een belangrijk onderwerp bij Organisatie X. Bij Organisatie X zijn er natuurlijk net zoals bij andere organisaties verschillende factoren rondom deze wet, zoals de (oud)medewerkers, de sollicitanten en de gasten (Autoriteit Persoonsgegevens, 2018 en Anoniem 1, Persoonlijke communicatie, 2018).

Onder de AVG heeft de organisatie meer verplichtingen bij het verwerken van persoonsgegevens. De AVG legt namelijk meer nadruk op de verantwoordelijkheid van de organisatie om aan te tonen dat die zich aan de wet houdt. Dit is de verantwoordingsplicht. De verantwoordingsplicht houdt in dat de organisatie met documenten moeten kunnen aantonen dat de juiste organisatorische en technische maatregelen zijn genomen om aan de AVG te voldoen (Autoriteit Persoonsgegevens, 2018).

Door de nieuwe wetgeving moeten er aanpassingen worden gedaan in de manier van werken en registreren. Zo ook bij verzuim. Doordat bepaalde dingen niet mogen worden gevraagd of geregistreerd, is het soms lastiger om afspraken te maken met de medewerker en een inschatting te maken van de ernst/duur. Dit heeft ook zeker impact op hoe de (floor)managers omgaan met verzuim

## 3.4 Huidige situatie

Organisatie X heeft te maken met het feit dat ze onderdeel zijn van een groter geheel. Locatie X is onderdeel van Organisatie en Organisatie is weer onderdeel van Pierre & Vacances. Hierdoor wordt een groot deel van het beleid gemaakt door de beide hoofdkantoren en moet het Locatie daarna kijken hoe dat beleid van toepassing is op het Locatie. Verder lopen ze bij Locatie X aan tegen het feit dat veranderingen vanuit het hoofdkantoor of het ontwikkelen van trainingen/projecten vaak erg lang duren. Zo zijn ze bij het hoofdkantoor al 2 jaar bezig met het ontwikkelen van een verzuimtraining voor de (floor)managers. Ook heerst het gevoel dat Organisatie achter ligt en niet adequaat reageert op de omgeving. Organisatie blijft zich vasthouden aan de systemen en het beleid dat ze al jaren, al dan niet decennia lang hebben. Het is dan ook vaak onduidelijk, vooral voor de medewerkers, wat precies de achtergrond is bij de keuzes die het hoofdkantoor maakt. Bij de medewerkers heerst vaak de vraag: “Waarom?” (Anoniem 1, Persoonlijke communicatie, 2018).

Net zoals bij veel andere organisaties, is verzuim een belangrijk onderwerp bij Organisatie X. Het verzuimpercentage in 2017 was 4,7% en daarmee zijn de verzuimkosten bij Organisatie X gemiddeld €14.000 per maand. Dit is binnen Organisatie een laag verzuimpercentage en lage verzuimkosten. Hier hoeft dan ook op dit moment niet veel aandacht aan te worden besteed. Organisatie X heeft voornamelijk (frequent) kortdurend verzuim met een paar dossiers lang verzuim. Verder komt men bij Organisatie X in aanraking met alle soorten verzuim (Anoniem 1, Persoonlijke communicatie, 2018 en Ondernemen met Personeel, 2017):

* Wit verzuim;
* Zwart verzuim, voornamelijk het onterecht ziekmelden om voor een ziek kind te zorgen;
* Grijs verzuim, het komt zeker voor dat medewerkers zich ziekmelden met klachten, maar eigenlijk wel kunnen werken;
* Roze verzuim; medewerkers die echt ziek zijn, maar wel komen werken.

Medewerkers moeten zich bij HR en hun direct leidinggevende ziekmelden. Contact met een zieke medewerker wordt gedaan door de direct leidinggevende. De eerste week van de ziekmelding wordt er niks gedaan, tenzij er een indicatie is van een situatie die aandacht vereist. Na de eerste week checkt HR bij de direct leidinggevende hoe het ervoor staat met de zieke medewerker en of er misschien verder stappen, zoals een oproep voor het spreekuur van de bedrijfsarts, genomen moeten worden. Wanneer een medewerker bij de bedrijfsarts is geweest, wordt het behandelplan doorgegeven aan de manager en floormanager. Als er een probleemanalyse is opgesteld door de bedrijfsarts, krijgt de direct leidinggevende van HR de melding dat er een plan van aanpak moet worden opgesteld. Verdere stappen binnen de Wet Verbetering Poortwachter worden door de direct leidinggevende uitgevoerd of bij sommige stappen in samenwerking met HR en/of de bedrijfsarts. Wanneer een medewerker drie of meer keer ziek is in 12 maanden tijd, krijgt de manager van HR een melding dat er een frequent verzuimgesprek moet plaatsvinden. Als de afdeling een floormanager heeft, worden dit gesprek dus gedaan door de floormanager (Anoniem 1, Persoonlijke communicatie, 2018).

Bij Organisatie wordt er gewerkt met het Eigen Regiemodel. Hierdoor is het van belang dat de (floor)managers bekend zijn met de rechten/plichten rondom verzuim en dat de (floor)managers op de hoogte zijn van de Wet Verbetering Poortwachter om het verzuim onder controle te krijgen. Dit is volgens HR op dit moment niet het geval. De verantwoordelijkheid voor het uitvoeren van bepaalde onderdelen van het verzuim ligt bij de (floor)managers, zoals het voeren van verzuimgesprekken, maar er wordt door HR gemerkt dat ze nog vaak achter alles aan moeten en dat de officiële formulieren niet altijd op de juiste manier worden ingevuld. Deze formulieren zijn verplicht gesteld door het UWV en moeten worden ingevuld door degenen die de verzuimgesprekken houden. Het niet juist invullen van de formulieren levert zowel HR als de (floor)managers extra werk op. Het niet op tijd voeren van gesprekken en het onjuist invullen van formulieren kan ervoor zorgen dat een medewerker langer verzuimt dan dat nodig is en het niet op tijd naleven van de Wet Verbetering Poortwachter kan ook juridische consequenties hebben. Het gaat hier voornamelijk om de procedures rondom het langdurig verzuim. De (floor)managers hebben zich de verzuimprocedures nog niet eigen gemaakt. Het is onduidelijk waardoor dit komt. Er zouden verschillende redenen voor kunnen zijn, zoals het niet begrijpen van de procedures, de procedures zijn nooit uitgelegd of van sommige procedures zien ze misschien het nut niet in. Dit is iets wat onderzocht moet worden. Het merendeel van de verantwoordelijkheid voor verzuim ligt bij de floormanagers, bij de afdelingen die een floormanager hebben. Bij andere afdelingen ligt de verantwoordelijkheid volledig bij de manager (Anoniem 1, Persoonlijke communicatie, 2018).

Bij de afdelingen met een floormanager kan de vraag worden gesteld, in hoeverre de floormanagers worden begeleid in het onderwerp verzuim door hun manager. En als de floormanagers niet worden begeleid door de managers, zou dit dan niet een mogelijkheid zijn? Op dit moment is het niet duidelijk in hoeverre de managers hun floormanagers wel of niet begeleiden bij verzuim. Informatie die HR doorspeelt naar de managers, zoals de melding over het frequent verzuim, wordt meteen doorgemaild naar de floormanager (Anoniem 1, Persoonlijke communicatie, 2018).

Het verzuimbeleid van Organisatie is niet ergens terug te vinden en is niet of onvoldoende bekend bij de (floor)managers. De (floor)managers kunnen hierdoor niet terugvallen op het beleid (Anoniem 1, Persoonlijke communicatie, 2018). (Floor)Managers geven aan dat ze wel weten wat er van hen wordt verwacht rondom verzuim, maar dat ze vinden dat ze er niet goed op zijn voorbereid door Organisatie en dat het ook niet altijd duidelijk is wat de rol van HR is bij verzuim. Verder zijn de medewerkers ook niet bekend met het verzuimbeleid. Ze zijn sinds kort wel bekend met het ziekteverzuimreglement, de rechten en plichten van medewerkers bij verzuim (Resultaten Enquête, Bijlagen 3, 2018). Op strategisch niveau betekent het natuurlijk dat verzuim altijd kosten met zich meebrengt en ervoor kan zorgen dat geld dat ergens anders voor nodig is er niet is door de verzuimkosten. Lage verzuimkosten betekent uiteindelijk op strategisch niveau dat er meer geld is voor andere doeleinden om de doelstellingen te behalen.

## 3.5 Gewenste situatie

Men wil dat de verzuimprocedures soepeler gaan lopen en dat er tijdig stappen worden gezet binnen verzuim. De (floor)managers moeten bekend zijn met de rechten/plichten rondom verzuim en het kennisniveau van de (floor)managers rondom de Wet Verbetering Poortwachter moet worden verhoogd of ze moeten weten hoe ze zelf aan het stroomschema kunnen komen. Het Eigen Regiemodel moet door de (floor)managers op de correcte manier worden gaan uitgevoerd. De (floor)managers moeten in de toekomst de gesprekken op tijd houden en de formulieren op tijd en juist invullen. Voor de (floor)managers moet het voortaan geheel duidelijk zijn wat er van hen wordt verwacht en wanneer het wordt verwacht. Het moet ook duidelijk zijn wat de rol is van een ieder binnen verzuim. Het verzuimpercentage bij Organisatie X is niet iets wat op dit moment aandacht vraagt, maar als medewerkers minder lang verzuimen zullen de kosten ook omlaag gaan. Dit geld zou kunnen worden gebruikt om andere doelstellingen te behalen. Als medewerkers minder lang verzuimen zou dit ook effect kunnen hebben op de werkdruk die andere medewerkers op dat moment ervaren en op het personeelstekort (Anoniem 1, Persoonlijke communicatie en Resultaten Enquête, Bijlagen 3, 2018).

## 3.6 Deelconclusie

Het onderwerp van dit onderzoek is binnen Organisatie X relevant, omdat een niet goede aanpak van het verzuim kan zorgen voor een onnodig hoger verzuim, wat weer kan zorgen voor hogere kosten en meer personele problemen. Het verzuimpercentage ligt op dit moment rond de 4,7%. Dit is in de branche en binnen Organisatie geen hoog verzuimpercentage. Maar het verzuimpercentage zou nog verder om laag kunnen als alle onduidelijkheden voor alle partijen binnen Organisatie worden weggenomen. Het is interessant, omdat volgens HR en de General Manager de mindset van de (floor)managers tegenover verzuim moet veranderen. Maar het zal ook interessant zijn om te kijken naar hoe de (floor)managers denken over het verzuimbeleid en hun rol daarin, om te onderzoeken wat er nu precies niet goed gaat en welke verbeteringen er mogelijk zijn. Het gewenste resultaat is dat alles rondom verzuim soepeler gaat lopen voor alle bij verzuim betrokken partijen. Als alles rondom verzuim soepeler loopt, kan HR ervoor gaan zorgen dat ze weer als ondersteunende partij kunnen gaan functioneren en niet als controlepost.

# Probleemformulering

In dit hoofdstuk wordt de probleemformulering van het onderzoek behandeld. Er wordt hierbij ingegaan op de aanleiding (4.1), probleemstelling (4.2), doelstelling (4.3), deelvragen (4.4), doelgroep (4.5) en afbakening (4.6).

## 4.1 Aanleiding

Bij Organisatie X worden er ‘fouten’ gemaakt in de verzuimprocedures die van belang zijn bij de medewerkers met langdurig verzuim, maar ook voor de medewerkers met verzuim tussen kort en lang in. Deze fouten zijn voornamelijk: het invullen van de formulieren op een niet wettelijke toegestane manier en tijdens gesprekken met de verzuimende medewerker wordt er voornamelijk gekeken naar het verleden en niet naar de toekomst. Als de wet niet wordt gevolgd, kan dit grote gevolgen hebben voor Organisatie. Ook worden procedures niet op tijd uitgevoerd. Hierdoor moet HR rondom verzuim vaak extra werkzaamheden verrichten, zoals het opnieuw laten invullen van formulieren en de (floor)managers helpen herinneren aan het feit dat er bepaalde procedures moeten plaatsvinden of nog moeten plaatsvinden. Hoofdzakelijk moet er iets worden veranderd aan de manier van handelen van de leidinggevenden bij Organisatie X bij verzuim (Anoniem 1, Persoonlijke communicatie, 2018).

Dit onderwerp is relevant voor Organisatie X, omdat het niet goed uitvoeren van procedures die horen bij het verzuim kan zorgen voor een onnodig hoger verzuim, wat weer kan zorgen voor hogere kosten en meer personele problemen. Het verzuimpercentage ligt op dit moment rond de 4,7%. Dit is binnen Organisatie Nederland een laag verzuimpercentage. Maar het verzuimpercentage zou met een verzuimbeleid, dat duidelijk is voor alle partijen, kunnen zorgen voor een nog lager verzuimpercentage en het inkorten van het langdurig verzuim. Hier ligt dan ook een zorg, want het is niet voor iedereen duidelijk wat het verzuimbeleid van Organisatie is en kan dit dus ook niet naleven. Het is interessant, omdat volgens HR en de General Manager de mindset van de (floor)managers tegenover verzuim moet veranderen. Maar het zal ook interessant zijn om te kijken naar hoe de (floor)managers denken over het verzuimbeleid en hun rol daarin, om te onderzoeken wat er nu precies niet goed gaat, welke verbeteringen mogelijk zijn en wat er eventueel veranderd kan/moet worden in de rol van de managers in de begeleiding naar hun floormanagers toe. Wat wel vast staat is dat het voor een ieder duidelijker moet worden wat er van hen wordt verwacht en wat hun rol is binnen verzuim (Anoniem 1, Persoonlijke communicatie, 2018).

## 4.2 Probleemstelling

De centrale vraag voor het onderzoek naar het onjuist uitvoeren van de verzuimprocedures bij Organisatie X is:

*‘Hoe kan ervoor worden gezorgd dat de (floor)managers bij Organisatie X alles wat bij verzuim hoort naar behoren kunnen en gaan uitvoeren? ’*

## 4.3 Doelstelling

Het doel van dit onderzoek is om door middel van een enquête (die wordt uitgezet onder de (floor)managers) en interviews met de (floor)managers erachter te komen hoe ervoor gezorgd kan worden dat de (floor)managers de verzuimprocedures op de juiste manier gaan uitvoeren en dat ze de procedures zich eigen maken. Dit moet ervoor gaan zorgen dat procedures op tijd en dus eerder uitgevoerd gaan worden en dat HR minder tijd kwijt is aan het controleren van de (floor)managers in de tweede helft van het jaar 2018. Het kan er ook voor gaan zorgen dat medewerkers met langdurig verzuim minder lang gaan verzuimen, doordat procedures (gesprekken) op tijd worden uitgevoerd en hiermee zal het verzuim en de verzuimkosten worden verlaagd.

## 4.4 Deelvragen

De centrale vraag van dit onderzoek zal worden beantwoord aan de hand van een aantal deelvragen. Deze deelvragen zijn onderverdeeld in deskresearch en fieldresearch deelvragen.

*Deskresearch*

1. Wat wordt er volgens de literatuur verstaan onder verzuimbeleid?
2. Wat houdt de Wet Verbetering Poortwachter in?
3. Wat is het eigen regiemodel?
4. Wat moet de rol van de leidinggevende zijn bij verzuim?
5. Hoe moeten verzuimgesprekken worden uitgevoerd?

*Fieldresearch*

1. Wat is volgens de (floor)managers binnen Organisatie X het huidige verzuimbeleid?
2. Hoe wordt door de (floor)managers binnen Organisatie X gedacht over wat het huidige verzuimbeleid is?
3. Waarom voeren de (floor)managers binnen Organisatie X de procedures niet op de juiste manier uit?
4. Waarom hebben de (floor)managers binnen Organisatie X de verzuimprocedures zich nog niet eigen kunnen maken?

## 4.5 Doelgroep

De doelgroep van dit onderzoek zijn de (floor)managers. Op dit moment lijkt het voor de (floor)managers niet duidelijk wat er moet gebeuren rondom verzuim. Voor de (floor)managers moet het duidelijker worden wat er moet gebeuren en hoe. Dit zodat zij hun taken rondom verzuim beter kunnen doen en uiteindelijk HR weer meer in de adviserende rol kan gaan zitten in plaats van de controlerende.

## 4.6 Afbakening

In dit onderzoek wordt er gefocust op de manier van handelen van de (floor)managers bij verzuim van hun medewerkers en hoe de (floor)managers denken over het verzuimbeleid en hun rol hierin. Er wordt gefocust op de (floor)managers, omdat zij een cruciale rol hebben binnen het verzuim van een medewerker. De verantwoordelijkheid voor het verzuimtraject van een medewerkers begint en eindigt bij de (floor)manager. Hoe een (floor)manager verzuim aanpakt, is daardoor van groot invloed op het verzuimtraject. Er zal niet gekeken worden naar wat de medewerkers vinden van het verzuimbeleid, omdat zij er alleen mee in aanraking komen als ze ziek zijn en de verantwoordelijkheid voor het uitvoeren ervan ligt nog steeds bij de (floor)managers.

# Theoretisch Kader

In dit hoofdstuk wordt er een uiteenzetting gegeven van de theorie over de onderwerpen die voor het onderzoek interessant zijn. In 5.1 zal er door middel van theorie en best practices toelichting worden gegeven op en aantal definities die van belang zijn voor dit onderzoek. In 5.2 staat het conceptueel model.

## 5.1 Theorie en Best Practices

Onderwerpen die in deze paragraaf worden toe- en uitgelicht zijn: verzuimbeleid, rol van leidinggevende bij verzuim, verzuimgesprekken, Wet Verbetering Poortwachter en Eigen-Regiemodel. Er is voor deze onderwerpen gekozen, omdat uit de probleemformulering blijkt dat dit belangrijke onderwerpen zijn binnen het probleem.

**Definitie en theorie**

*Verzuimbeleid*

Het verzuimbeleid is een groot begrip, wat elke organisatie op een eigen manier kan interpreteren en vormgeven. Er zijn daardoor ook verschillende soorten beleidsplannen over ziekteverzuim. Kort gezegd wordt een verzuimbeleid opgesteld met de veronderstelling om het verzuim te voorkomen en tot een minimum te beperken binnen een organisatie. Een goed verzuimbeleid bestaat uit preventie, verzuimbegeleiding en re-integratie. Een verzuimbeleid wordt ook opgesteld om bij te dragen aan een optimaal werkklimaat in overeenstemming met een aantal wetten zoals; de Wet Werk en Inkomen naar Arbeidsvermogen (WIA), Arbowet, Wet Verbetering Poortwachter (WVP) etc.. Volgens de Wet Verbetering Poortwachter heeft de werkgever belangrijke re-integratieverplichtingen (Alles over HR, z.j. en Xpert HR, z.j.). Uit onderzoek blijkt dat een actief verzuimbeleid leidt tot minder verzuim en tot een hogere arbeidstevredenheid. Een actief verzuimbeleid kenmerkt zich door duidelijke rollen en verantwoordelijkheden van de betrokkenen vanaf het moment van de ziekmelding en is gericht op verzuimpreventie, snelle re-integratie en het behoud van de regie bij verzuim (Ybema & Jettinghoff, 2009). Verzuimbeleid en de maatregelen om verzuim te voorkomen staan niet meer op zichzelf. Het gaat erom dat de inzetbaarheid van de medewerkers op peil wordt gehouden. Werkgevers en medewerkers dragen hierin gezamenlijke verantwoordelijkheid (Noomen, 2012).

*Rol van leidinggevenden bij verzuim*

Verzuimbegeleiding en preventie begint en eindigt met de leidinggevenden. De leidinggevende heeft een belangrijke rol in het hele verhaal. Hij of zij kent de mensen, de werkplek en het werk van de werknemers (ArboVarea, z.j.). De regie van verzuimbeheersing hoort bij de direct leidinggevende te liggen (Duinhoven & Weijts, 2004). Het is belangrijk dat een leidinggevende bij verzuim altijd handelt vanuit aandacht, respect en interesse. Dit betekent niet dat een leidinggevende het eens hoeft te zijn met de keuzes van de medewerker. Als een leidinggevende zich bewust is van de verschillende manieren van denken tussen hem/haar en de medewerker, zal dit ruimte bieden om met aandacht, respect en interesse naar de medewerker te luisteren. Dit komt voort uit het oplossingsgericht verzuimmanagement model (Teunis, 2010).

Psycholoog Agathe Hania (2017) signaleert dat leidinggevenden vaak niet weten wat er van hen wordt verwacht als het gaat om preventie en het begeleiden van verzuim**.**  Uit onderzoek, dat is gedaan door F. Brouwer (2016), is ook gebleken dat de rol van de leidinggevende cruciaal is bij zowel preventie als begeleiden van verzuim van medewerkers. Het creëren van een veilige sfeer waarin de medewerker het gesprek over onder andere werkdruk en privéomstandigheden durft aan te gaan is altijd de basis voor verzuimpreventie van de leidinggevende. Hier hangt natuurlijk de vertrouwensband tussen medewerker en leidinggevende mee samen. Als aan de basis is voldaan, is er nog de vraag of de leidinggevende de juiste tools tot zijn beschikking heeft om daadwerkelijk deze rol te pakken. De leidinggevende heeft hier allereerst kennis voor nodig. De leidinggevende moet hiervoor kennis verkrijgen over het begrip (duurzame) inzetbaarheid en weten welke middelen er vanuit de organisatie beschikbaar zijn om hierop te sturen. De risicofactoren die kunnen leiden tot diverse vormen van verzuim moeten bekend zijn. Ook moeten de diverse [signalen](https://www.xperthractueel.nl/duurzame-inzetbaarheid/dit-zijn-de-signalen-van-werkstress/) die erop duiden dat het niet goed gaat met een medewerker bekend zijn. Leidinggevenden zouden, ten allen tijde, het gesprek met medewerkers moeten aangaan over functioneren, inzetbaarheid en andere gerelateerde thema’s (Hania, 2017).

Ook heeft een leidinggevende steun nodig vanuit de organisatie. De cultuur moet dus ook dusdanig zijn dat het de leidinggevende ondersteunt en stimuleert om met verzuim en duurzame inzetbaarheid aan de slag te gaan. Sparren met collega leidinggevenden zou tot de mogelijkheden kunnen behoren. Het is dan ook belangrijk om vanuit de organisatie bewust ruimte te creëren voor dit soort taken. Als de leidinggevende de kennis bezit en de context is dusdanig dat hij gesteund en gestimuleerd wordt dan is er nog één vereiste. De leidinggevende moet competent zijn. Hij/zij geeft zelf het juiste voorbeeld, kan de juiste feedback geven aan de medewerkers, hij/zij motiveert en stimuleert en kan richting geven aan wat de organisatie en hij-/zijzelf van hen verwacht. Belangrijk is dat hij/zij communicatief vaardig is en een goede band weet te creëren met zijn/haar mensen. De leidinggevende luistert naar de verhalen en laat mensen zelf actief meedenken aan oplossingen (Hania, 2017).

*Verzuimgesprekken*

Het verzuimgesprek is, als het goed wordt toegepast, het meest krachtige instrument wat de leidinggevende ter beschikking heeft om invloed uit te oefenen op het (verzuim)gedrag van de medewerker. Een verzuimgesprek wordt in principe gevoerd door de leidinggevende en in bepaalde gevallen samen met zijn/haar leidinggevende en/of iemand van HR (Verbaan, 2003).

Het verzuimgesprek vindt plaats wanneer (Verbaan, 2003):

* de leidinggevende dat nodig vindt, bijvoorbeeld:
  + het verzuim heeft een verdacht patroon;
  + het verzuim vindt plaats op merkwaardig momenten;
* volgens de procedure een verzuimgesprek dient plaats te vinden;
* hier afspraken over zijn gemaakt in het Sociaal Medisch Team.

*Wet Verbetering Poortwachter*

Om het aantal werknemers dat langdurig ziek is terug te dringen, is de Wet Verbetering Poortwachter in het leven geroepen. Het uitgangspunt hierbij is dat snel en effectief ingrijpen het verzuim korter maakt. Deze wet verlangt dat werkgever en werknemer zich samen met de arbodienst of gecertificeerde bedrijfsarts inspannen om de werknemer zo snel mogelijk weer aan het werk te krijgen (Arboportaal, z.j.).

Werkgevers en werknemers hebben door de wet een aantal verplichtingen (Arboportaal, z.j.):

* Ziektegevallen moeten uiterlijk binnen **één week** na de eerste ziektedag worden gemeld bij de arbodienst of bedrijfsarts.
* Is de werknemer **zes weken** ziek, dan moet door de arbodienst of bedrijfsarts een probleemanalyse worden gemaakt.
* Binnen **acht weken** na de ziekmelding of uiterlijk twee weken na de probleemanalyse stelt de werkgever in overleg met de werknemer een [Plan van Aanpak](https://www.arboportaal.nl/externe-bronnen/instrumenten/plan-van-aanpak-wia---uwv) (PvA) op
* Is er sprake van dreigend **langdurig verzuim**, dan moet de werkgever een re-integratiedossier bijhouden.
* Iedere zes weken moet de werkgever de voortgang met de werknemer bespreken.
* Samen met de werknemer kiest de werkgever een casemanager. Deze persoon begeleidt en controleert de uitvoering van het PvA.
* In de **42e week** moet de werkgever de werknemer ziek melden bij het [UWV](https://www.arboportaal.nl/onderwerpen/uwv).
* Blijft de werknemer onverhoopt lang ziek, dan volgt tussen **week 46 en 52** een eerstejaarsevaluatie.
* Is de werknemer na **twintig maanden** nog niet volledig aan de slag, dan stelt de werkgever in overleg met de werknemer een re-integratieverslag op.
* Hebben alle inspanningen niet geleid tot terugkeer naar het werk, dan ontvangt de werknemer in de **87e week** een WIA-aanvraagformulier van het UWV.
* Indien noodzakelijk moet de werkgever het werk, de werkplek en/of de arbeidsmiddelen van de werknemer aanpassen.

*Eigen-Regiemodel*

Bij het eigen regie-model neemt de direct leidinggevende het voortouw in de verzuimbegeleiding. De leidinggevende is primair verantwoordelijk voor de verzuimaanpak van zijn/haar medewerkers. Met een duidelijke vraagstelling over de inzetbaarheid van een medewerker gaat de leidinggevende de samenwerking aan met de bedrijfsarts. De leidinggevende kent de medewerkers op zijn/haar afdeling het beste. En hij/zij weet doorgaans ook welke (privé)omstandigheden er spelen. Omdat verzuim tot op zekere hoogte een persoonlijke kwestie is, kan de leidinggevende bij een ziekmelding vaak goed inschatten of het een reële melding betreft. Zo is hij/zij als geen ander in staat om preventief en proactief op te treden. Het doel van het eigen regie-model is om verzuim bespreekbaar te maken, om gedrag te veranderen en bovenal om betrokken te blijven bij medewerkers. Zodoende bestrijdt de organisatie ziekteverzuim. De onafhankelijke bedrijfsarts wordt pas ingezet op het moment dat er (dreigend) langdurig verzuim is. De arts en leidinggevende bekijken vervolgens samen op welke wijze de medewerker voor het bedrijf nog inzetbaar is. Het eigen regie-model vraagt van de werkgever een aantal faciliteiten. Onder meer dienen de leidinggevenden een training voor verzuimgesprekken te hebben gevolgd (Beter in Bedrijf, z.j.).

**Best Practices**

Om een beeld te krijgen van welke factoren bijdragen aan een goed verzuimbeleid, wordt er gekeken naar verschillende succesvolle organisaties op het gebied van verzuim. Per organisatie worden de belangrijkste factoren van het verzuimbeleid beschreven.

*Vernet*

Vernet is een kennisnetwerk en onderzoeksbureau gespecialiseerd in het verzamelen, benchmarken én interpreteren van gegevens over personeelszaken in de zorgsector. Organisatie is geen organisatie in de zorgsector, maar er zijn zeker aspecten die toepasbaar zijn in elke bedrijfssector.

Rivierduinen, een organisatie voor geestelijke gezondheidszorg, scoort een 8,5 op de Vernet health ranking, wat hoog is. Zelf zegt Rivierduinen dat de score te danken is aan het nieuwe verzuimbeleid. De belangrijkste punten hierin zijn (Vernet, 2016a):

* De wederzijdse rechten en plichten zijn voor iedereen duidelijk;
* Het ziekmelden gebeurt nu bij de direct leidinggevende;
* Er wordt besproken wat een medewerker nog wel kan;
* Er wordt een ‘connectie’ met de organisatie behouden;
* Er worden concrete vervolgafspraken gemaakt;
* Een leidinggevende gaat op een positieve manier het gesprek in;
* Er is een duidelijk registratiesysteem;
* De leidinggevende is casemanager;
* Privacy wordt gewaarborgd;
* Er is aandacht voor preventie;
* Een leidinggevende heeft korte lijntjes met de bedrijfsarts.

Verpleeghuis Norschoten stond in 2014 op de derde plek met een 9,5. In 2013 stonden ze nog op de veertiende plek op de ranglijst. Ze danken dit zelf aan een nieuw verzuimbeleid en een nieuw softwaresysteem van Raet om het verzuim mee in de hand te houden, waarbij leidinggevenden zelf hun eigen medewerkers ziek moeten melden. Bij Norschoten merken ze dat leidinggevenden met een goed contact met hun medewerkers soms een lager verzuimpercentage hebben dan degenen die heel druk zijn met heel veel dingen, en daardoor het contact met hun medewerkers wat kwijtraken. Hun belangrijkste punten zijn (Vernet, 2016b):

* Meer verantwoordelijkheid voor de leidinggevende;
* Leidinggevende moeten veel meer doorvragen;
* Focussen op wat de medewerker nog wel kan;
* De verzuimende medewerker veel aandacht geven en laten blijken dat ze worden gemist, door telefonisch contact en in de derde week een bloemetje;
* Medewerkers die langdurig en vaak ziek zijn, worden uitgenodigd voor een IZZ-training. Op deze training leerden ze omgaan met spanningen en leerden ze anders te kijken naar problemen;
* Is iemand lichamelijk ziek, dan kan hij thuis inloggen. Ook al kunnen medewerkers niet op het werk komen, de betrokkenheid blijft. Ze kunnen dus administratief werk doen of leidinggevenden helpen met een stukje planning of verslaglegging.

*Organisatie Kempervennen*

Bij Organisatie Kempervennen heeft de HR-afdeling ingevoerd dat HR wekelijks een één-op-één van 10 minuten heeft met een floormanager van iedere afdeling. Tijdens deze één-op-één wordt er besproken wat er speelt op de afdeling, maar in de praktijk blijkt dat dit ook een goed moment is om het verzuim en de huidige zieken te bespreken en wat er moet gebeuren rondom verzuim. De HR-Officers van Organisatie Kempervennen merken dat het onderwerp verzuim steeds meer gaat leven bij de desbetreffende floormanagers en dat ze ook beter op de hoogte zijn van de status van de medewerker en wat er qua procedure moet gebeuren. De floormanagers maken hierdoor de procedures en het onderwerp verzuim zich ook meer eigen (M. van Hout, Persoonlijke communicatie, 7 maart 2018).

**Verband**

De onderwerpen die zijn behandeld in het theoretisch kader zijn voornamelijk inhoudelijke onderwerpen terwijl het vraagstuk overwegend procesmatig is van aard. Ondanks dat het vraagstuk procesmatig is, kan het heel goed zijn dat daar inhoudelijke tekortkomingen aan vooraf gaan, zoals het niet bezitten van de kennis en expertise om bepaalde processen uit te voeren, maar het kan ook liggen aan de rol die de leidinggevende aanneemt binnen het proces. Het verbeteren van de inhoudelijke onderwerpen zou kunnen zorgen voor de verbetering van de processen.

## 5.2 Model

Figuur 2: Conceptueel model

Bovenstaand model is tot stand gekomen door de huidige situatie te analyseren aan de hand van het theoretisch kader en persoonlijke communicatie. Het theoretisch kader en persoonlijke communicatie met Anoniem 1 (2018) hebben indicaties gegeven voor het tot stand komen van de huidige situatie bij Organisatie X. Bovenstaande punten hebben (waarschijnlijk) geleid tot de fouten in verzuimprocedures. Dit zal wel of niet blijken uit het verdere onderzoek.

# Methodologie

In dit hoofdstuk worden de verschillende methoden besproken om de deelvragen van dit onderzoek te beantwoorden en waarom hiervoor is gekozen. Ook zal de doelgroep, de meetinstrumenten, de procedure en de analyse van dit onderzoek worden beschreven en verantwoord.

## 6.1 Methoden van onderzoek

De onderzoekstijl voor dit onderzoek is kwalitatief onderzoek. Er is voor deze onderzoekstijl gekozen, omdat het probleem binnen Organisatie X vraagt om een interpretatieve stijl. Het doel van dit onderzoek is niet zozeer om theorieën te testen, maar juist om inzicht te krijgen in de verschillende interpretaties en opvattingen die mensen hebben en de betekenis die ze toekennen aan bepaalde gebeurtenissen of verschijnselen rondom verzuim. Bij dit onderzoek is het gewenst om inzicht te krijgen in de achterliggende argumenten en gedachtegangen van de doelgroep (Swaen, 2017 en Markteffect, z.j.).

Dataverzameling tijdens dit onderzoek wordt gedaan door middel van het analyseren van documenten aanwezig binnen Organisatie X, het analyseren van Verzuimrapportages (deze zijn op te vragen bij Pre-Act), het uitzetten van een enquête onder de managers en floormanagers en het houden van interviews met de (floor)managers die direct verantwoordelijk zijn voor verzuim binnen hun afdeling. Ook is ervoor het Theoretisch Kader gebruik gemaakt van internet- en boekresearch en persoonlijke communicatie met een HR-Officer van een ander Locatie. De bronnen van de internet- en boekresearch zijn te vinden in de literatuurlijst.

Fieldresearch is voor dit onderzoek van belang om de praktijk in kaart te brengen. Er is gekozen voor dataverzameling via enquête en interviews (zie bijlagen 2 en 3), omdat door middel van de enquête eerst gevraagd kan worden naar de algemene mening van de (floor)managers en daarna kan er aan de hand van enquête analyse een verdieping plaatsvinden tijdens de interviews. Daarom is er ook voor deze combi gekozen. Via de enquête wordt er basiskennis verkregen. En de interviews geven meer de ruimte om gericht informatie te verkrijgen en meer informatie te verkrijgen van de (floor)managers dan bij andere vormen van dataverzameling. Ook omdat het tijdens dit onderzoek draait om de ervaringen van de (floor)managers. Door interviews te houden krijgen de (floor)managers ook de ruimte om hun mening te geven en hun ideeën te delen. (Floor)Managers kunnen heel anders tegen bepaalde dingen aankijken dan HR dus het is goed om het onderwerp verzuim van beide kanten te bekijken. Verder is er gekozen voor een-op-een interviews in plaats van bijvoorbeeld een focusgroep, omdat het dan draait om de mening en ervaringen van die persoon en dat wordt niet overstemt door de mening en ervaringen van iemand anders. Ook zijn sommige personen vrijer in het geven van hun mening als er geen anderen bij zijn.

## 6.2 Doelgroep

De doelgroep waar dit onderzoek effect op zal hebben, is in eerste instantie de groep managers en floormanagers, maar uiteindelijk ook HR. Op HR ligt dus op dit moment niet de primaire focus en zal daarom geen deel uitmaken van de huidige doelgroep. De doelgroep heeft een populatie van 28 personen. Doordat de doelgroep niet groot is, is ervoor gekozen om geen steekproef te doen voor de enquête. Er is voor deze doelgroep gekozen, omdat dit de personen zijn binnen Organisatie X die te maken hebben met verzuim en hier (binnen hun eigen afdeling) verantwoordelijk voor zijn. Bij de interviews is ervoor gekozen om deze groep te verkleinen naar de (floor)managers die direct verantwoordelijk zijn voor verzuim en ook ervaring hebben met (langdurig) verzuim binnen hun afdeling, omdat zij het vaakst de procedures doorlopen en de gesprekken voeren. Deze groep bestaat uit 9 personen.

Van de populatie, oftewel de (floor)managers, is 57% vrouw en 43% man. De gemiddelde leeftijd is 41,8 jaar en het gemiddelde aantal dienstjaren is 8,75 jaar. Van de steekproef voor de interviews is 70% vrouw en 30% man. De gemiddelde leeftijd is 44 jaar en het gemiddelde aantal dienstjaren is 10,5 jaar. Dit komt niet geheel overeen met de populatie, maar het is geen groot verschil (RAET, 2018).

De participanten op managementniveau zijn hierover ingelicht door de HR-manager tijdens een overleg. Hierna zijn alle participanten eerst benaderd door de HR-manager met een uitleg en de vraag om mee te werken via de mail. Als laatste zijn de participanten via de mail uitgenodigd om de enquête in te vullen en een interview in te plannen.

## 6.3 Meetinstrumenten

Voor de pilot is er gekozen om gebruik te maken van twee meetinstrumenten. Er is gekozen om gebruik te maken van een enquête en interviews.

*Vragen enquête*

De vragen van de enquête (bijlage 2) gaan over verzuim. Deelonderwerpen die hier in terugkomen zijn procedures en kennis hierover, verantwoordelijkheid, verzuimgesprekken en de rol van HR. Er is voor deze deelonderwerpen gekozen, omdat deze als mogelijke oorzaken naar voren kwamen. Maar ook omdat dit vier belangrijke gebieden zijn binnen het verzuim. Door het stellen van de enquêtevragen kan er het beste worden geconstateerd of het probleem daadwerkelijk ligt bij de (floor)managers of dat het ergens anders aan ligt.

De antwoordcategorieën die worden gehanteerd voor de enquête zijn gebaseerd op vijf schalen van ‘helemaal mee eens’ naar ‘helemaal mee oneens’, tenzij anders aangegeven. Aangezien het om een mening gaat van de deelnemers is er een keuze gemaakt om deze antwoordcategorieën te hanteren. Er is niet gekozen om de respondent te dwingen tot het geven van een mening, omdat sommige respondenten bepaalde stellingen nog niet hebben meegemaakt en er hierdoor geen mening over kunnen hebben. Verder is er gekozen om de respondenten de ruimte te geven voor een toelichting.

Voor de enquête is er geen gebruik gemaakt van bestaande vragenlijsten. Er is gekeken welke onderwerpen aan bod moeten komen en hoe deze het beste aan bod kunnen komen. De enquête is zorgvuldig doorgenomen door de HR-manager en waar nodig aangepast. Als er aanpassingen waren, waren dit alleen formuleringsaanpassingen. Van een positieve kant benaderen in plaats van een negatieve. De positieve antwoordopties bovenaan plaatsen en toewerken naar de negatieve antwoordopties. Door deze aanpassing door te voeren, wordt de enquête niet gestart met een negatieve noot. Daarnaast is elke vraag opgesteld met de achterliggende gedachte dat de resultaten van die vraag iets zouden kunnen zeggen over hoe de rol van de (floor)managers geoptimaliseerd kan worden bij Organisatie X.

*Vragen interviews*

Er is voor gekozen om negen vragen te stellen aan de uitgekozen respondenten in het interview (bijlage 4) en ruimte open te laten voor eventuele opmerkingen. Het interview wordt face-to-face gehouden. Er is hiervoor gekozen, omdat het aantal vragen ervoor zorgt dat het interview niet te veel tijd in beslag neemt en tijdens een face-to-face interview kan er non-verbale communicatie worden opgemerkt en kan daarop worden ingegaan. Tijdens het interview wordt er ook op sommige uitslagen van de enquête ingegaan. Dit wil zeggen dat bepaalde uitslagen worden aangehaald om te peilen of de respondent het daarmee eens is. Verder wordt met de vragen vooral gevraagd naar de ervaringen, verwachtingen en meningen over verzuim.

*Operationalisering*

Met deze meetinstrumenten kunnen de deelvragen voor de fieldresearch worden beantwoord. De deelvragen van de deskresearch kunnen worden beantwoord aan de hand van het Theoretisch Kader.

## 6.4 Procedure en analyse

*Procedure*

Enquête

Voor het openstellen van de enquête is de dag ervoor eerst een introducerende mail verstuurd door de HR-manager. De enquête is via de mail gestuurd naar de respondenten. De respondenten konden de enquête via de mail of via de interne post inleveren. Er was ook de mogelijkheid om de enquête anoniem in te vullen. De enquête is verstuurd op woensdag 28 februari. De deadline voor respons was op woensdag 14 maart. Op donderdag 8 maart is er nog een reminder gestuurd naar alle respondenten. Uiteindelijk hebben 16 van de 28 respondenten een enquête ingeleverd. De response is hierdoor 57% en de non-response is 43%.

Interviews

Er is voor gekozen om in de twee weken na het sluiten van de enquête interviews te houden met een gedeelte van de respondenten. Door de enquête weten de respondenten al welke onderwerpen ze kunnen verwachten bij het interview. Doordat de enquête anoniem was, is er voor de interviews gekeken naar de respondenten die het meeste met verzuim en verzuimprocedures van doen hebben en dat verspreid over zoveel mogelijk afdelingen. Uiteindelijk zijn er 10 interviews afgenomen. Het interview is semigestructureerd.

*Analyse*

De enquête en interviews zullen elk op een andere manier worden geanalyseerd. Hieronder zal dit per onderdeel worden toegelicht.

Enquête

De data van de enquête (bijlage 3) zullen worden geanalyseerd met behulp van Excel. Bij het analyseren van de resultaten is gekeken of er verschillen waren in de antwoorden van de floormanagers en managers. Hieruit bleek dat er bij sommige stellingen wel verschillen waren in de mening. Daarom is in dit onderzoek de keuze gemaakt om per functie een analyse te doen. Dit ook om de verschillen en overeenkomsten te benadrukken. Verder is er natuurlijk gekeken bij welke stellingen de meeste respondenten het niet eens waren met de stelling. Er is ook gekeken naar opvallende antwoorden die wellicht niet overeenkomen met de situatieschets/verwachting.

Daarnaast zijn de antwoorden op de open vraag (toelichting) ook meegenomen in de resultaten als er een opvallende toelichting bijzat.

Interviews

De interviews worden eerst getranscribeerd (bijlage 5). Daarna zullen de interviews per vraag naast elkaar worden gelegd. Hierbij wordt er gekeken naar waar de antwoorden overeenkomen of juist het tegenovergestelde zijn. Zo ontstaat er een duidelijk overzicht van de respondenten die hetzelfde antwoord hebben gegeven, waardoor de resultaten makkelijker met elkaar en met de theorie zijn te vergelijken en er een overtuigende conclusie kan worden getrokken (Dingemanse, 2017).

## 6.5 Betrouwbaarheid, validiteit en bruikbaarheid

*Betrouwbaarheid*

Om de betrouwbaarheid van het onderzoek zoveel mogelijk te waarborgen is ervoor gekozen om zo’n groot mogelijke steekproef te houden. Bij de enquête zijn alle (floor)managers van Organisatie X benaderd. Om ervoor te zorgen dat zoveel mogelijk medewerkers de enquête zouden invullen, is het van tevoren in het managementoverleg besproken en daarna via een mail van de HR-manager geïntroduceerd bij alle (floor)managers. In deze mail stond ook aangegeven dat sommigen van de (floor)managers zouden worden benaderd voor een interview. Naast de enquête zijn er interviews gehouden met tien betrokkenen rondom verzuim. Dit waren acht floormanagers en twee managers. De HR-manager is ter oriëntatie gesproken en niet meer tijdens de interviews, omdat het bij de interviews ging om de rol van de leidinggevenden en hun mening hierover. Door zoveel betrokkenen te spreken, wordt de betrouwbaarheid vergroot.

*Validiteit*

Om de validiteit van het onderzoek te waarborgen is ervoor gekozen om bij de enquête alleen de kennis van de procedures en de meningen van de (floor)managers te toetsen. Er is voor gekozen om geen stellingen te vragen waarbij de kans op sociaal wenselijk antwoorden groot is. Deze sociaal wenselijke antwoorden zouden een verkeerd beeld kunnen geven van het beeld over het verzuimbeleid en de kennis van de (floor)managers.

Bij zowel de enquête als de interviews is de privacy gewaarborgd. Door de anonimiteit is er sprake van een grotere validiteit, aangezien de kans op sociaal wenselijke antwoorden verkleind wordt.

In het onderzoek zijn sommige begrippen verder toegelicht die vaker binnen het onderzoek terugkomen, zoals verzuimbeleid, ziekteverzuim en verzuimgesprekken.

*Bruikbaarheid*

Binnen dit onderzoek is er sprake van een grote bruikbaarheid van de resultaten. Tijdens het onderzoek is er veel contact geweest met de opdrachtgever (HR-manager), wat ervoor gezorgd heeft dat de methoden goed hebben aangesloten bij de organisatie. De opdrachtgever gaf aan dat een lang interview waarschijnlijk meer weerstand zou opleveren. Hierdoor is er samen met de opdrachtgever voor gekozen om een kort interview te houden van maximaal een half uur. Dit heeft ervoor gezorgd dat genoeg (floor)managers tijd hebben kunnen vrijmaken voor een interview. De aanbevelingen in dit onderzoek kunnen (voor het overgrote gedeelte) direct geïmplementeerd worden, aan de hand van de concrete acties.

Dit onderzoek zal ook zeker bruikbaar zijn voor de andere Locaties binnen Organisatie en eventuele andere organisaties. Het onderzoek zal bruikbaar zijn voor de andere Locaties, omdat het valt voor te stellen dat de bevindingen organisatie breed zullen zijn. Het onderzoek zal bruikbaar zijn voor andere organisaties, omdat verzuim een groot onderwerp is bij veel organisaties en daarmee ook de rol van leidinggevenden bij verzuim.

# Resultaten

In dit hoofdstuk worden de onderzoeksresultaten van de fieldresearch deelvragen beschreven aan de hand van de uitkomsten van de enquête en de interviews. In dit hoofdstuk wordt behandeld wat het huidige verzuimbeleid is en hoe erover wordt gedacht (7.1), waarom de procedures niet op de juiste manier worden uitgevoerd (7.2) en waarom het niet lukt om de verzuimprocedures eigen te maken (7.3). De uitslag van de enquête is te vinden in bijlage 3 en de volledige interviews zijn te vinden in bijlage 5.

## 7.1 Verzuimbeleid

Uit de resultaten van de enquête en de interviews blijkt dat er op verschillende manieren wordt gedacht over het verzuimbeleid, de uitvoering ervan en of het aangepast moet worden. Hier komen drie onderwerpen uit voort: verzuimbeleid, uitvoering en duidelijkheid. Hieronder wordt toegelicht hoe de respondenten denken over het huidige verzuimbeleid bij Organisatie, maar ook over de uitvoering daarvan en de duidelijkheid omtrent het beleid.

*Verzuimbeleid*

33% van de respondenten geeft aan dat het voor hen niet duidelijk is wat het verzuimbeleid van Organisatie is en dat hen nooit is medegedeeld wat het verzuimbeleid is en inhoudt (Respondent 2, 3 en 9, bijlage 5, 2018). 44% van de respondenten denkt wel te weten wat het verzuimbeleid is, maar benoemen alleen het aannemen van de ziekmelding, de registratie van de ziekmelding en het contact houden met de medewerker. Het verzuimbeleid is natuurlijk veel breder dan die drie punten. Hier kan uit worden opgemaakt dat deze respondenten maar van een deel van het verzuimbeleid weten wat het inhoudt (Respondent 1, 4, 5, 6, bijlage 5, 2018). Wat hierbij opvallend is, is dat in de enquête niemand heeft aangegeven dat het voor hen onduidelijk is wat het verzuimbeleid van Organisatie inhoudt. Hierin spreken de interviews en de enquête elkaar tegen (bijlage 3, 2018). Respondent 1 en 8 (bijlage 5, 2018) geven wel aan dat een verzuimbeleid er hoort te zijn om het verzuim binnen de perken te houden en terug te dringen. Deze respondenten geven ook aan dat ze het belangrijk vinden dat dit wordt bereikt met het verzuimbeleid, maar ze kennen het verzuimbeleid niet goed genoeg om het doel van een verzuimbeleid te bereiken.

*Uitvoering*

De manier waarop het beleid wordt uitgevoerd, is niet uniform. Elke afdeling en (floor)manager voert het beleid uit op zijn/haar eigen manier (Respondent 2, 3, 4 en 7, bijlage 5, 2018). Deze verschillende manieren van uitvoering kunnen verband hebben met het feit dat de medewerkers niet weten wat er precies in het verzuimbeleid staat. Alle (floor)managers kiezen hierdoor hun eigen weg in het omgaan met verzuim.

*Duidelijkheid*

Het huidige beleid hoeft van vijf van de respondenten niet veranderd te worden, maar het moet volgens hen wel voor iedereen duidelijk zijn en inzichtelijk worden gemaakt. Daar moet volgens deze respondenten verandering in komen. Op dit moment is er nog te veel onduidelijkheid over het beleid om een mening te hebben over het beleid (Respondent 1, 2, 3, 5, 8, bijlage 5, 2018). De respondenten die vinden dat het verzuimbeleid wel aangepast moet worden, hebben het dan voornamelijk over het moeilijker maken van het ziekmelden, het afschaffen/aanpassen van de frequent verzuimgesprekken en duidelijkheid over waar de melding in het weekend als HR er niet is heen moet. Bij deze respondenten gaat het dus om zowel beleidsinhoud als over de operationele uitvoering (Respondent 4, 5, 7 en 9, bijlage 5, 2018).

## 7.2 Procedures

Uit de resultaten van de enquête en de interviews blijkt dat er meerdere redenen zijn voor het niet juist uitvoeren van de procedures. Hier komen drie onderwerpen uit voort: kennis, verwachtingen en rol bij verzuim. Hieronder wordt toegelicht waarom de (floor)managers de procedures niet op de juiste manier uitvoeren.

*Kennis*

De respondenten geven aan dat ze niet weten wat de verzuimprocedures zijn. Als ze hun rol binnen verzuim omschrijven, worden het uitvoeren van de verzuimprocedures dan ook niet benoemd als onderdeel van hun rol binnen verzuim. De respondenten die floormanager zijn geven te kennen dat ze hier nooit in zijn opgeleid tijdens de Floormanagers Opleiding en dat ze nooit een uitleg hebben gekregen over de procedures. De respondenten hebben ook nooit een uitleg gekregen over hoe de formulieren moeten worden ingevuld en wat ze wel of niet mogen vermelden op de formulieren. De respondenten geven aan dat het binnen Organisatie de tendens is, om werkzaamheden te laten uitvoeren zonder dat de medewerkers op de hoogte zijn gesteld van hoe die werkzaamheden moeten worden uitgevoerd. Dit geldt niet alleen voor verzuim, maar voor Organisatie in het geheel. Dit gaat dus niet specifiek over verzuim, maar dit is meer algemene onvrede over deze tendens. De respondenten geven aan dat wat ze op dit moment weten over de procedures hebben geleerd op de werkvloer en door er naar te vragen bij HR of collega’s. Organisatie heeft de respondenten niet voorbereid op hun rol binnen verzuim. Hierdoor zijn er respondenten die hebben aangegeven een training te willen volgen, maar die kregen hierop een negatieve respons, Organisatie heeft de mogelijkheid op dit moment niet (Respondent 1 t/m 9, bijlage 5, 2018). Zoals eerder aangegeven bij vragen over verzuim, gaan de floormanagers meteen naar HR. Ze gaan niet voor advies of antwoorden naar hun manager. Als er wordt gevraagd waarom ze naar HR gaan, is het vaste antwoord: “Verzuim hoort bij HR” of “Ik word anders toch wel doorgestuurd naar HR (Anoniem 2 t/m 8, Persoonlijke communicatie, 2018).

*Verwachtingen*

44% van de respondenten geeft aan dat het voor hen duidelijk is wat er van hen wordt verwacht, maar dit komt niet (geheel) overeen met hoe het Eigen Regie Model werkt en dus wat Organisatie van hen verwacht. De respondenten vinden dus dat het voor hen duidelijk is wat er van hen wordt verwacht, maar Organisatie (het management) verwacht een andere rol en andere zaken van de (floor)managers dan de verwachtingen die de respondenten uitspreken. Hierdoor zou het kunnen dat de respondenten ook niet weten wat de verzuimprocedures zijn, omdat de respondenten denken dat het niet onderdeel is van hun rol binnen verzuim (Respondent 1, 4, 5, 8, bijlage 5, 2018). 33% van de respondenten weet niet wat er van hen wordt verwacht en handelen uit ervaringen die zijn opgedaan bij andere werkgevers of gaan op hun eigen expertise af (Respondent 2, 3, 6, bijlage 5, 2018).

*Rol bij verzuim*

Als de respondenten een beschrijving geven van hun rol binnen verzuim, benoemen ze slechts een klein deel van hun rol, net zoals bij het verzuimbeleid. Ze komen niet verder dan de ziekmelding, medewerker terug krijgen op de werkvloer en contact houden (Respondent 1 t/m 9, bijlage 5, 2018). Hier zou een verband kunnen zijn met betrekking tot de communicatie over beide onderwerpen. Verder is het voor de respondenten niet altijd duidelijk wat de rol is van HR bij verzuim, net zoals uit de interviews blijkt dat het merendeel van de respondenten ook niet hun eigen rol kennen, ook al denken sommigen dat wel. De respondenten benoemen onderdelen van hun eigen rol als onderdelen van de rol van HR, zoals het invullen van formulieren en het contact houden met de zieke medewerker. Doordat Organisatie het Eigen Regie Model hanteert, zijn de net genoemde voorbeelden onderdeel van de rol van de (floor)managers (Respondenten 1, 2, 3, 4, 5, 6 en 8, bijlage 5, 2018).

## 7.3 Procedures eigen maken

Uit de resultaten van de enquête en de interviews blijkt dat er meerdere redenen zijn voor het nog niet eigen hebben kunnen maken van de verzuimprocedures door de (floor)managers. Hier komen vier onderwerpen uit voort: kennis, verwachtingen, voorbereiding op rol en HR. De resultaten van deze deelvraag komen enigszins overeen met de resultaten bij 7.2. In paragraaf 7.2 zijn de onderwerpen kennis en verwachtingen te vinden. Hieronder wordt aan de hand van de onderwerpen voorbereiding op rol en HR toegelicht waarom de (floor)managers zich de verzuimprocedures nog niet eigen hebben kunnen maken.

*Voorbereiding op rol*

De respondenten geven aan dat ze niet weten wat de procedures zijn en als ze hun rol omschrijven komen deze procedures ook niet naar voren. De respondenten geven ook aan dat ze vanuit Organisatie nooit zijn voorbereid op hun rol binnen verzuim en het voeren van verzuimgesprekken. Het wordt dan ook niet behandeld in de Floormanagers Opleiding en in het inwerktraject. De respondenten zouden het een goed idee vinden als hun rol binnen verzuim wel wordt behandeld tijdens de Floormanagers Opleiding. Doordat verzuim niet wordt behandeld in de Floormanagers Opleiding, trekt iedere floormanager zijn eigen plan in hoe ze verzuim binnen hun afdeling aanpakken. De floormanagers doen op dit moment wat zij achten als de juiste manier van handelen. De respondenten geven dan ook aan dat ze het soms moeilijk vinden om in te schatten of ze het goed doen. Er is hierin ook geen begeleiding van hun manager. Die verwijzen bij verzuimvragen door naar HR. De respondenten zouden graag de optie hebben om een verzuim- of verzuimgesprekkentraining te volgen, zodat ze ervoor kunnen zorgen dat hun kennis over verzuim wel juist is en dat de respondenten er ook zelf zeker van kunnen zijn dat hun manier van handelen de juiste manier is (Respondent 1 t/m 9, bijlage 5, 2018).

*HR*

Verder benoemen de respondenten ook dat HR meer moet doen om ervoor te zorgen dat alles rondom verzuim duidelijk is voor de (floor)managers, bijvoorbeeld door de (floor)managers apart te nemen voor een uitleg en het leveren van tools, zoals een uitleg op papier over hoe bepaalde formulieren moeten worden ingevuld en wat wel en niet mag worden gevraagd en gedocumenteerd bij een ziekmelding (Respondenten 1 t/m 9, bijlage 5, 2018).

## 7.4 Analyse

Het is apart dat degenen (de (floor)managers) die de belangrijkste rol hebben binnen verzuim eigenlijk niet instaat zijn om die rol op de juiste manier uit te voeren en in grote mate ook niet weten wat hun rol en die van HR inhoudt. Wat ook verrassend is, is dat Organisatie ervoor kiest om de (floor)managers die belangrijke rol toe te kennen, maar dat ze de (floor)managers daar dan niet op voorbereiden en ook niet de gelegenheid geven om deze expertise te ontwikkelen. Organisatie is, naar de mening van de onderzoeker, hierin onzorgvuldig. Vooraf is ook de vraag gesteld of de managers de floormanagers wel begeleiden bij verzuim. Dit is niet het geval, terwijl de managers hier misschien wel een belangrijke rol in kunnen hebben, want ook zij weten vaak beter wat er bij de medewerkers en afdeling speelt dan iemand van HR.

# Conclusie

In dit hoofdstuk zal er antwoord worden gegeven op de hoofdvraag van dit onderzoek. Om tot een antwoord te komen, zijn er verschillende deelvragen behandeld vanuit deskresearch en fieldresearch. De resultaten van deze deelvragen zullen uiteindelijk de conclusie van het onderzoek zijn.

Gedurende dit onderzoek is er onderzoek gedaan naar de hoofdvraag: ‘*Hoe kan ervoor worden gezorgd dat de (floor)managers bij Organisatie X alles wat bij verzuim hoort naar behoren kunnen en gaan uitvoeren?’*

De (floor)managers bij Organisatie X zijn niet op de hoogte van wat het verzuimbeleid is en wat het beleid voor hen inhoudt. De manier waarop het beleid wordt uitgevoerd, is niet uniform.

Het huidige verzuimbeleid moet voor iedereen duidelijk zijn en inzichtelijk worden gemaakt.

De (floor)managers weten niet wat de procedures zijn, als ze hun rol omschrijven komen deze procedures ook niet naar voren en hun rol binnen verzuim kennen ze ook niet. Ook is het voor de (floor)managers niet duidelijk wat er van hen wordt verwacht rondom het onderwerp verzuim. Buiten dat de (floor)managers niet weten wat hun rol is binnen verzuim, weten ze ook niet wat de rol is van HR bij verzuim. Ook zijn de (floor)managers nooit vanuit Organisatie voorbereid op hun rol binnen verzuim en het voeren van verzuimgesprekken.

De General Manager en HR-Manager van Organisatie X hebben aangegeven dat zij dachten dat het niet juist uitvoeren van alles wat komt kijken bij verzuim door de (floor)managers, komt doordat de (floor)managers zich het tot nu toe niet allemaal eigen hebben kunnen maken. Dit klopt zeker, maar het heeft wel achterliggende redenen, zoals wat hierboven is benoemd. De General Manager en HR-Manager van Organisatie X dachten ook dat het kwam, doordat het voor de (floor)managers niet duidelijk is wat er allemaal bij hun rol binnen verzuim komt kijken. Dit wordt bevestigd door de resultaten. De vermoedens en veronderstellingen van HR en de General Manager worden dus onderbouwd en bevestigd vanuit het onderzoek.

Volgens Ybema & Jettinghoff (2009) kenmerkt een actief verzuimbeleid zich door duidelijke rollen en verantwoordelijkheden van de betrokkenen vanaf het moment van de ziekmelding en is gericht op verzuimpreventie, snelle re-integratie en het behoud van de regie bij verzuim. Organisatie X heeft wel een verzuimbeleid dat wordt gekenmerkt door bovenstaand, maar doordat het beleid niet bekend is bij de (floor)managers, zijn de rollen en de verantwoordelijkheden van de (floor)managers voor hen ook niet duidelijk. Hetzelfde geldt voor het feit dat volgens ArboVarea (z.j.) verzuimbegeleiding begint en eindigt met de leidinggevenden. Dit alles blijkt ook uit de best practices van Vernet (2016a & 2016b). De (floor)managers bij Organisatie X weten niet dat het hele traject onder hun verantwoordelijkheid valt. Psycholoog Agathe Hania (2017) heeft gesignaleerd dat leidinggevenden vaak niet weten wat er van hen wordt verwacht als het gaat om preventie en het begeleiden van verzuim. De resultaten uit dit onderzoek bij Organisatie X bevestigen dit. De (floor)managers denken te weten wat er van hen wordt verwacht, maar het komt niet overeen met wat Organisatie van de (floor)managers verwacht. Volgens Hania (2017) moet er nadat er aan de basis is voldaan, er ook nog gekeken worden naar het feit of de leidinggevende de juiste tools tot zijn beschikking heeft om daadwerkelijk de rol te pakken. De leidinggevende moet hiervoor allereerst de kennis hebben. Bij de (floor)managers van Organisatie X is dit niet het geval. De (floor)managers beschikken niet over de kennis om de rol te pakken. Maar dat niet alleen, op dit moment beschikt het merendeel van de (floor)managers ook niet over de vaardigheid en de capaciteit om hun rol binnen verzuim op de gewenste manier uit te voeren.

**Hoe kan ervoor worden gezorgd dat de (floor)managers bij Organisatie X alles wat bij verzuim hoort naar behoren kunnen en gaan uitvoeren?**

Voor de (floor)managers moet bekend zijn wat hun taken en verantwoordelijkheden zijn voor hun rol binnen verzuim, wat op dit moment niet het geval is. Dit komt onder ander doordat het de (floor)managers nooit is medegedeeld, maar ook doordat het verzuimbeleid niet bekend is bij de (floor)managers. De (floor)managers weten niet wat er van hun verwacht wordt bij verzuim en zijn hier tijdens hun Floormanagers Opleiding ook niet voor opgeleid. De (floor)managers hebben vanuit Organisatie niet de kennis meegekregen en krijgen vanuit Organisatie ook niet de kans om de kennis op te doen, door middel van trainingen of begeleiding vanuit HR. Buiten dat (floor)managers hun eigen rol bij verzuim niet kennen, weten ze ook niet wat de rol van HR is bij verzuim. De (floor)managers denken dat bepaalde taken bij HR horen, terwijl de (floor)manager dat hoort te doen. Ook zou bij bepaalde taken meer begeleiding van de manager wenselijk zijn.

Dit alles tezamen maakt dat de (floor)managers bij Organisatie X niet in staat zijn om alles wat bij verzuim hoort naar behoren te gaan uitvoeren. Organisatie X moet ervoor zorgen dat de rol van de (floor)manager en HR bij verzuim en het verzuimbeleid bekend is bij de (floor)managers. Ook zodat de (floor)managers kunnen terugvallen op het beleid als ze het even niet weten en zodat de (floor)managers weten wat er van hen wordt verwacht. Dit betekent dat er met de huidige (floor)managers een inhaalslag gemaakt moet worden. Organisatie X moet er zo snel mogelijk voor zorgen dat de kennis van de huidige (floor)managers over het verzuimbeleid en de toepassing hiervan op het juiste niveau is. De huidige (floor)managers dienen dus op de hoogte te worden gebracht van wat het verzuimbeleid is, de toepassing hiervan en wat hun rol hierbij is. Voor toekomstige (floor)managers is het van belang dat Organisatie het onderwerp verzuim opneemt in hun Floormanagers Opleiding en dat begeleiding van HR wordt aangeboden.

# Discussie

In dit hoofdstuk wordt er gereflecteerd op het onderzoek in zijn geheel om te kijken of er nog zaken op een andere manier hadden moeten worden uitgevoerd.

Op basis van de resultaten kom ik niet tot andere inzichten dan wat er uit de probleemanalyse en uit het theoretisch kader geconcludeerd zou kunnen worden. Wel ben ik tot nieuwe inzichten gekomen, zoals het feit dat verzuim niet wordt behandeld tijdens de Floormanagers Opleiding. Verder zijn er uit het onderzoek wel tegenstrijdige resultaten gekomen, als er wordt gekeken naar de enquête en de interviews. Uit de interviews kwam naar voren dat het voor een deel van de respondenten niet duidelijk is wat het verzuimbeleid is en inhoudt, maar uit de enquête kwam naar voren dat het verzuimbeleid voor iedereen duidelijk is. Deze tegenstrijdigheid had ik kunnen voorkomen door bij de enquête een duidelijker beeld te schetsen van wat het verzuimbeleid bij Organisatie is, wellicht waren de enquête resultaten dan anders geweest.

Een sterkte van het onderzoek is dat er met veel betrokkenen een interview is geweest, waardoor er een breed beeld is gecreëerd van de situatie rondom de rol van de leidinggevende bij verzuim en hun mening en ideeën hier over. Een beperking is dat het bij de enquêtevragen achteraf duidelijk werd dat het voor de (floor)managers nog niet duidelijk was wat een verzuimbeleid is. Hierdoor kan het zijn dat hun antwoord op deze vragen niet accuraat is. Dit kan ook de oorzaak zijn van de tegenstrijdigheden tussen de enquêteresultaten en de interviewresultaten. Dit kan in de toekomst worden voorkomen door vooraf bij iemand die beoogd wordt als respondent te checken of alle woorden in de enquête duidelijk zijn voor diegene. Is dit niet het geval, dan kan ervoor worden gekozen om in de enquête van bepaalde woorden een uitleg bij te voegen.

Uit dit onderzoek blijkt voor het vakgebied dat, ondanks dat verzuim wordt bestempeld als een groot en belangrijk onderwerp, organisaties nog niet altijd genoeg aandacht besteden aan het opleiden van hun leidinggevenden om de rol binnen verzuim op zich te nemen. Het vakgebied heeft hierin nog de taak om te blijven te benadrukken hoe belangrijk het is om opgeleid te zijn voor de rol binnen verzuim. Voor de organisatie betekent dit onderzoek dat er nog grote stappen gezet kunnen worden met de leidinggevenden. Zowel met de huidige leidinggevenden als de toekomstige leidinggevenden. Er zal goed gekeken moeten worden naar de huidige Floormanagers Opleiding en dan met name naar het ontbreken van het onderwerp verzuim in deze Opleiding. Ook zal er gekeken moeten worden naar het huidige aanbod op het gebied van verzuimtrainingen. Er moet gekeken worden naar welke opties er in de toekomst mogelijk moeten zijn. Verder zal er aandacht moeten worden besteed aan het feit dat het verzuimbeleid binnen Organisatie niet bekend/niet duidelijk is en hetzelfde geldt voor ieders rol binnen het verzuimbeleid.

Qua methoden en model zijn er de juiste keuzes gemaakt. Met deze keuzes zijn duidelijke resultaten behaald waar ook weer duidelijke vervolgstappen voor de organisatie uit gehaald kunnen worden. Op het gebied van de theorieën over de rol van de leidinggevende bij verzuim is weinig beschikbaar. Dit maakt het lastig om daar concreet iets over te zeggen. Het zijn voornamelijk ‘best practices’ en meningen van deskundigen die je vindt in de literatuur. Het is een onderwerp dat in de literatuur zeker nog meer aandacht zou kunnen krijgen.

Als dit onderzoek aangepast en opnieuw uitgevoerd zou moeten worden, moet voornamelijk de enquête worden aangepast en dan met name de duidelijkheid van bepaalde woorden. Door de onduidelijkheid van bepaalde woorden zijn er tegenstrijdige resultaten ontstaan. Na dit onderzoek hoeft er geen vervolgonderzoek te worden gedaan over de rol van de leidinggevende bij verzuim. Dit is niet nodig, omdat ieder aspect van dit onderwerp is onderzocht. Er kan wel een jaar nadat de aanbevelingen zijn doorgevoerd, onderzoek worden gedaan naar het feit of het doorvoeren van de aanbevelingen effect heeft gehad.

# Aanbevelingen

In dit hoofdstuk zullen er aanbevelingen worden gegeven die gericht zijn op de doelstelling van dit onderzoek.

De doelstelling van dit onderzoek is het inzichtelijk krijgen van hoe Organisatie X ervoor kan zorgen dat hun (floor)managers in staat zijn om alles wat bij verzuim hoort naar behoren uit te voeren. Dit zal als uitgangspunt worden genomen voor het beschrijven van de aanbevelingen. De aanbevelingen zullen natuurlijk bijdragen aan het behalen van de onderzoeksdoelstelling, maar als de onderzoeksdoelstelling wordt behaald zal het ook bijdragen aan de organisatiedoelstellingen. Verzuim binnen de organisatie zal beter worden aangepakt, waardoor in sommige gevallen de medewerkers eerder terugkeren op de werkvloer. Hierdoor kan Organisatie continuïteit garanderen naar haar gasten toe en de kosten van verzuim gaan ook omlaag. De volgende vijf aanbevelingen zullen bijdragen aan de onderzoeksdoelstelling:

- Organisatie X moet ervoor zorgen dat het verzuimbeleid bekend is bij de (floor)managers;

- Verzuim moet een onderdeel worden van de Floormanagers Opleiding;

- Verzuim moet een onderdeel worden van het inwerktraject;

- Er moet voor de (floor)managers de mogelijkheid zijn om een training over verzuim te volgen of begeleiding door HR/manager.

- De managers moeten een grotere rol krijgen bij het verzuim van de medewerkers. Zij moeten de floormanagers gaan begeleiden.

*Verzuimbeleid*

Op dit moment is het verzuimbeleid van Organisatie niet bekend bij de (floor)managers van Organisatie X. Als een (floor)manager zijn/haar rol binnen verzuim op de juiste manier wil uitvoeren, moet diegene wel bekend zijn met het verzuimbeleid. Organisatie X moet ervoor gaan zorgen dat al hun (floor)managers bekend zijn met het verzuimbeleid. Dit kan door middel van een interactieve presentatie waar alle (floor)managers bij aanwezig dienen te zijn. Tijdens deze presentatie is het belangrijk dat het verzuimbeleid wordt uitgelegd en toegelicht, maar ook dat de (floor)managers er mee kunnen oefenen.

Dit advies gaat de organisatie opleveren dat de personen die belangrijk zijn binnen verzuim, weten wat ze moeten doen in geval van verzuim en hoe Organisatie denkt over het aanpakken van verzuim. Als de (floor)managers niet weten wat hun rol is binnen verzuim en wat er van hen wordt verwacht, zullen de (floor)managers ook niet in staat zijn om alles wat bij verzuim hoort naar behoren uit te voeren. Dit advies zal daardoor bijdragen aan de oplossing van het vraagstuk.

Een voordeel van dit advies is dat verzuim voor de (floor)managers duidelijker wordt en er zal één lijn komen in de aanpak van verzuim, want iedereen heeft dan dezelfde informatie over het verzuimbeleid en niet wat zij denken dat het verzuimbeleid is. Er zal wel goed moeten worden gekeken naar hoe de presentatie vorm moet worden gegeven en dat de presentatie duidelijkheid creëert over het verzuimbeleid, maar tegelijkertijd moet de presentatie ook voldoen aan de verwachtingen van de (floor)managers.

Dit advies zou op de korte termijn kunnen worden uitgevoerd. HR kan de presentatie vormgeven en presenteren, maar HR zou de presentatie ook kunnen uitbesteden aan bijvoorbeeld de bedrijfsarts.

*Floormanagers Opleiding*

Op dit moment is het onderwerp verzuim geen onderdeel van de Floormanagers Opleiding terwijl verzuim wel een (groot) onderdeel is van de functie floormanager. Als Organisatie wil dat de toekomstige floormanagers hun rol binnen verzuim naar behoren uitvoeren, moet Organisatie hier wel de tools en kennis voor leveren. Dit is dus momenteel niet aan de orde. Organisatie X zal bij het hoofdkantoor moeten gaan pleiten voor het toevoegen van het onderwerp verzuim bij de Floormanagers Opleiding.

Als verzuim onderdeel wordt van de Floormanagers Opleiding, zullen toekomstige floormanagers veel beter zijn voorbereid op hun rol binnen verzuim, dan als de floormanagers alles maar op de werkvloer moeten leren. De floormanagers zullen dan in ieder geval al de basiskennis en tools in huis hebben. Hierdoor zullen de floormanagers beter in staat zijn om alles wat bij verzuim hoort naar behoren uit te voeren. Dit advies zal daardoor dan ook bijdragen aan de oplossing van het vraagstuk.

Een voordeel van dit advies is dat de floormanagers hierdoor van tevoren weten wat ze moeten in geval van (lang) verzuim en er niet pas achter hoeven te komen als het aan de orde is. Een nadeel van dit advies is, dat alleen het hoofdkantoor kan besluiten dat het onderwerp verzuim wordt toegevoegd aan de Floormanagers Opleiding. De HR-afdeling en dan met name de HR-manager van Organisatie X kan alleen maar bij het hoofdkantoor pleiten voor het toevoegen van het onderwerp verzuim en de belangrijkheid ervan. Dit zal dan ook de rol van HR zijn bij dit advies. HR moet bij het hoofdkantoor de belangrijkheid van dit advies gaan toelichten en ‘verdedigen’.

Doordat dit advies langs het hoofdkantoor moet, is het een advies waarvan de implementatie waarschijnlijk pas op de lange termijn kan worden behaald. Maar de HR-afdeling kan er wel op de korte termijn mee aan de slag.

*Inwerktraject*

Op dit moment is het onderwerp verzuim geen onderdeel van het inwerktraject terwijl verzuim wel een (groot) onderdeel is van de functie (floor)manager. Als Organisatie X wil dat toekomstige (floor)managers hun rol binnen verzuim naar behoren uitvoeren, moet Organisatie X hier wel de tools en kennis voor leveren. Organisatie X kan dit oplossen door het onderwerp verzuim onderdeel te maken van het inwerktraject. Dit zal inhouden dat een HR-Officer het onderwerp zal behandelen met een nieuwe (floor)manager: het doornemen van het verzuimbeleid, het doornemen van de Wet Verbetering Poortwachter, alle bijbehorende procedures en het leveren van de juiste tools. HR zal hiervoor wel eerst een soort programma moeten ontwikkelen. Hiermee zal dus de rol van HR ook veranderen.

Als verzuim onderdeel wordt van het inwerktraject, zullen toekomstige (floor)managers veel beter zijn voorbereid op hun rol binnen verzuim. De (floor)managers zullen dan in ieder geval al de basiskennis en tools in huis hebben. Hierdoor zullen de (floor)managers beter in staat zijn om alles wat bij verzuim hoort naar behoren uit te voeren. Dit advies zal daardoor dan ook bijdragen aan de oplossing van het vraagstuk.

Een voordeel van dit advies is dat de (floor)managers hierdoor van tevoren weten wat ze moeten in geval van (lang) verzuim en er niet pas achter hoeven te komen als het aan de orde is.

De implementatie van dit advies kan op de korte termijn worden gestart door HR en worden ingezet bij de eerst volgende nieuwe (floor)manager.

*Training verzuim*

Op dit moment is ervoor de huidige (floor)managers geen mogelijkheid om hun kennis over verzuim te vergroten door middel van een training aangeboden door Organisatie. Als Organisatie wil dat de huidige (floor)managers hun rol binnen verzuim naar behoren uitvoeren, moet Organisatie hier wel de tools en kennis voor leveren. Dit is dus momenteel niet aan de orde. Organisatie X zal bij het hoofdkantoor moeten gaan pleiten voor de optie tot het volgen van een verzuimtraining. Een tweede optie is dat de HR-afdeling van Organisatie X zelf opzoek gaat naar een trainingsinstituut die een training verzuim aanbiedt die voldoet aan de wensen van de (floor)managers en het management van Organisatie X. Het zal een training moeten zijn die ervoor zorgt dat de kennis van de (floor)managers over verzuim wordt vergroot. Volgens Beter in Bedrijf (z.j.) is het voor het Eigen Regiemodel ook van groot belang dat de leidinggevenden een training verzuimgesprekken hebben gevolgd, om hun rol hierin optimaal te vervullen. Een derde optie is dat de HR-afdeling van Organisatie X een eigen training gaat ontwikkelen of de (floor)managers de juiste kennis bijbrengt door middel van begeleiding.

Als de huidige (floor)managers een training verzuim kunnen volgen, zal dit ervoor zorgen dat de kennis van de (floor)managers over verzuim, het aanpakken van verzuim en het uitvoeren van bepaalde handelingen wordt vergroot. Hierdoor zullen de (floor)managers beter in staat zijn om alles wat bij verzuim hoort naar behoren uit te voeren. Dit advies zal daardoor dan ook bijdragen aan de oplossing van het vraagstuk.

Een voordeel van dit advies is dat de (floor)managers door het volgen van een verzuimtraining in staat zullen zijn het verzuimbeleid en de daarbij behorende verzuimprocedures op de juiste manier uit te voeren. Een nadeel van dit advies is, dat als de HR-afdeling kiest voor de weg langs het hoofdkantoor de aanbeveling waarschijnlijk pas op de lange termijn behaald kan worden. Kiest de HR-afdeling ervoor om zelf opzoek te gaan naar een trainingsinstituut voor de verzuimtraining of de training zelf te ontwikkelen, zal dit betaald moeten worden uit het budget van Organisatie X, maar de aanbeveling is dan wel op een middellange termijn te behalen.

*Begeleiding*

Op dit moment gaan de floormanagers bij vragen over verzuim meteen naar HR. Terwijl ze dit soort vragen ook heel goed kunnen stellen aan hun managers. Bij hun manager krijgen de floormanagers waarschijnlijk ook een gerichter antwoord op de desbetreffende kwestie, omdat zij de medewerker, situatie en afdeling beter kennen dan HR. Om te bewerkstelligen dat de floormanagers met hun vragen eerst naar de manager gaan en de manager ze niet meteen doorstuurt naar HR, moet er verandering plaatsvinden in de werkwijze. Om deze verandering te bewerkstelligen is communicatie het belangrijkste. Wat gaat er veranderen? Hoe moet het worden veranderd? Waarom gaat het veranderen? Iedereen moet weten wat ervan ze wordt verwacht. Organisatie X zal samen met de managers en floormanagers moeten gaan kijken hoe deze begeleiding het beste vorm gegeven kan worden. Dit kan gebeuren door middel van focusgroepen waarbij alle managers en floormanagers aanwezig zijn en waarbij de manager in dezelfde focusgroep zit als zijn/haar floormanagers.

Als de floormanagers voor begeleiding terecht kunnen bij hun managers, zal dit ervoor zorgen dat de kennis van de floormanagers over verzuim, het aanpakken van verzuim en het uitvoeren van bepaalde handelingen wordt vergroot, maar ze zullen hierdoor wellicht ook adviezen krijgen die beter passen bij de medewerkers. Hierdoor zullen de (floor)managers beter in staat zijn om alles wat bij verzuim hoort naar behoren uit te voeren. Dit advies zal daardoor dan ook bijdragen aan de oplossing van het vraagstuk.

Een voordeel van dit advies is dat de floormanagers door begeleiding van de managers in staat zullen zijn het verzuimbeleid en de daarbij behorende verzuimprocedures op de juiste manier uit te voeren. Een nadeel van dit advies is, dat de managers hier wellicht niet voor open staan. Deze aanbeveling zou kunnen worden behaald op de middellange termijn.

# Implementatieplan

In dit hoofdstuk wordt de implementatie beschreven van de gegeven aanbevelingen over het optimaliseren van de rol van de (floor)managers binnen verzuim.

Er zullen vijf implementaties worden aangeraden om door te voeren om ervoor te zorgen dat de (floor)managers van Organisatie X in staat zijn om alles wat bij verzuim hoort naar behoren uit te voeren. Dit geldt voor de huidige (floor)managers en de toekomstige (floor)managers. Deze vijf implementaties kunnen alle vijf bijdragen aan de organisatiedoelstellingen. De vijf implementaties zijn het houden van een interactieve presentatie over het verzuimbeleid, het aanpassen van de Floormanagers Opleiding, het aanpassen van het inwerktraject, een training Verzuim en het houden van focusgroepen voor het aanpassen van de begeleiding van de managers. Deze implementaties zullen individueel hieronder worden toegelicht. De verantwoordelijkheid en monitoring voor alle vijf de implementaties liggen bij HR.

**Verzuimbeleid**

Om ervoor te zorgen dat de huidige (floor)managers van Organisatie X bekend zijn met het verzuimbeleid, kan er een interactieve presentatie worden gegeven waar alle (floor)managers bij aanwezig dienen te zijn. Tijdens deze presentatie is het belangrijk dat het verzuimbeleid wordt uitgelegd en toegelicht, maar ook dat de (floor)managers er mee kunnen oefenen. Deze presentatie kan in december 2018 plaats vinden. Hierdoor heeft HR 3 maanden de tijd om onderstaande aspecten uit te zoeken.

HR (HR-Manager en HR-Officer) kan de presentatie vormgeven en presenteren, maar HR zou de presentatie ook kunnen uitbesteden aan bijvoorbeeld de bedrijfsarts. Als de presentatie door de bedrijfsarts gegeven wordt, zullen de HR-manager en HR-Officer wel aanwezig zijn. HR (HR-Manager en HR-Officer) kan wel meteen gaan inventariseren wat er uit het verzuimbeleid allemaal behandeld dient te gaan worden en welke onderwerpen meer diepgang zullen vereisen. HR zal dus ook moeten gaan beslissen door wie de presentatie gegeven gaat worden. 2 maanden na de presentatie kan er door HR bij de (floor)managers geëvalueerd of de (floor)managers door de presentatie beter in staat zijn om hun rol binnen verzuim naar behoren uit te voeren. HR kan dit ook zelf evalueren door na te gaan of procedures soepeler zijn gaan lopen en dat er geen fouten meer worden gemaakt in het invullen van de formulieren.

*Kosten-batenanalyse*

In deze paragraaf zal een kosten-batenanalyse voor het geven van een presentatie over het verzuimbeleid worden gemaakt. Sommige kosten en baten zijn niet in cijfers/euro’s uit te drukken, omdat deze niet bekend zijn. Eventuele loonkosten zijn niet vermeld in de analyse op verzoek van de opdrachtgever. Wat belangrijk is om hierbij in gedachten te houden is dat verzuim op dit moment Organisatie X €14.000 per maand kost. De implementatie van deze aanbeveling zal niet direct invloed hebben op het verzuim, maar kan er wel voor zorgen dat de (floor)managers hun rol binnen verzuim beter kunnen uitvoeren en dat daardoor medewerkers eerder terug zijn op de werkvloer, waardoor het verzuim en de verzuimkosten omlaag zullen gaan. Dit geldt voor de implementatie van alle aanbevelingen.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Kosten | Baten |
| Financiële | Voorbereiding presentatie door HR-Officer (5 uur) | (Mogelijk) Verzuimkosten omlaag |
|  | Voorbereiding presentatie door HR-manager (5 uur) |  |
|  | *Optie: Presentatie door bedrijfsarts (als de presentatie door de bedrijfsarts wordt gegeven, zullen de HR-manager en HR-Officer wel aanwezig zijn.) (3 uur)* |  |
|  | Presentatie gegeven door HR-manager en HR-Officer (3 uur) |  |
|  | Aanwezigheid van 25 (floor)managers (3 uur) |  |
| Niet-financiële |  | Kennis over verzuimbeleid wordt vergroot. |
|  |  | Kennis over rol (floor)managers binnen verzuim wordt vergroot. |
|  |  | (Mogelijk) Lager/ korter verzuim |
|  |  |  |

Tabel 1: Kosten-batenanalyse verzuim presentatie

**Floormanagers Opleiding**

Om ervoor te zorgen dat de toekomstige floormanagers van Organisatie X hun rol binnen verzuim naar behoren kunnen uitvoeren, wordt het aangeraden om het onderwerp Verzuim toe te voegen aan de Floormanagers Opleiding. Dit houdt in: het behandelen van het verzuimbeleid, de regel- en wetgeving rondom verzuim en het oefenen van het voeren van verzuimgesprekken. De HR-manager van Organisatie X zal bij het hoofdkantoor moeten gaan pleiten voor het toevoegen van het onderwerp verzuim bij de Floormanagers Opleiding. De HR-manager kan dit bespreken tijdens de eerst volgende HR-meeting in september. Tijdens deze meeting zijn alle HR-managers van alle Locaties en de HR-manager van het hoofdkantoor aanwezig. Dit zou de eerste stap zijn van het proces, maar ook meteen de enige stap die door de HR-manager gezet kan worden. Na deze stap zou de HR-manager van het hoofdkantoor verantwoordelijk zijn voor het ondernemen van verdere stappen. Bij deze implementatie is de kans op slagen minder groot dan de vorige implementatie, omdat er vanuit Organisatie X door de HR-manager alleen kan worden aangegeven waarom het belangrijk is om de Floormanagers Opleiding aan te passen, maar de HR-manager kan er niet zelf voor zorgen dat de Floormanagers Opleiding kan worden aangepast. Als de HR-manager van het hoofdkantoor verdere stappen gaat ondernemen, kan er door de HR-manager van Organisatie X wel worden gemonitord hoe de vorderingen vorderen door navraag te doen bij de HR-manager van het hoofdkantoor. Als het hoofdkantoor ervoor kiest om de Floormanagers Opleiding aan te passen, kan het hoofdkantoor een jaar na het invoeren ervan een evaluatie laten plaatsvinden of het effect heeft gehad op het verzuim, met de HR-managers en de floormanagers die de nieuwe versie van de Floormanagers Opleiding hebben gevolgd.

*Kosten-batenanalyse*

In deze paragraaf zal een kosten-batenanalyse voor het aanpassen van de Floormanagers Opleiding worden gemaakt. Sommige kosten en baten zijn niet in cijfers/euro’s uit te drukken, omdat deze niet bekend zijn.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Kosten | Baten |
| Financiële | Aanpassen Floormanagers Opleiding | Mogelijk lagere verzuimkosten |
| Niet-financiële |  | Kennis over verzuimbeleid wordt vergroot. |
|  | Kennis over rol (floor)managers binnen verzuim wordt vergroot. |
|  |  | Kennis over het voeren van verzuimgesprekken wordt vergroot. |
|  |  | (Mogelijk) Lager/ korter verzuim |

Tabel 2: Kosten-batenanalyse aanpassen Floormanagers Opleiding

**Inwerktraject**

Om ervoor te zorgen dat de toekomstige (floor)managers van Organisatie X hun rol binnen verzuim naar behoren kunnen uitvoeren, wordt het aangeraden om het onderwerp Verzuim toe te voegen aan het inwerktraject. Dit houdt in: het doornemen van het verzuimbeleid, het doornemen van de Wet Verbetering Poortwachter, alle bijbehorende procedures en het leveren van de juiste tools. De HR-afdeling zal dit nieuwe onderdeel van het inwerktraject gaan ontwikkelen, opzetten en uitvoeren. Hier kan in september door de HR-afdeling mee gestart worden. De HR-afdeling zou als het programma van het onderdeel verzuim van het inwerktraject is opgezet, het ook kunnen behandelen met de huidige (floor)managers die daar behoefte aan hebben.

Het implementeren van deze implementatie heeft een grote kans van slagen, doordat de verantwoordelijkheid geheel bij de HR-afdeling ligt en hier geen andere partijen voor nodig zijn, zoals het hoofdkantoor. Hierdoor zijn de vorderingen van de implementatie ook eenvoudig te monitoren en na het uitvoeren te evalueren. Een evaluatie kan een half jaar na het voor het eerst uitvoeren van het nieuwe inwerktraject. Op dit moment is het niet vast te stellen wanneer dit zal zijn, omdat er op dit moment geen nieuwe (floor)managers gaan starten en er ook geen vacatures openstaan.

*Kosten-batenanalyse*

In deze paragraaf zal een kosten-batenanalyse voor het aanpassen van de Floormanagers Opleiding worden gemaakt. Sommige kosten en baten zijn niet in cijfers/euro’s uit te drukken, omdat deze niet bekend zijn.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Kosten | Baten |
| Financiële | Aanpassen Floormanagers Opleiding | Mogelijk lagere verzuimkosten |
| Niet-financiële |  | Kennis over verzuimbeleid wordt vergroot. |
|  | Kennis over rol (floor)managers binnen verzuim wordt vergroot. |
|  |  | Kennis over het voeren van verzuimgesprekken wordt vergroot. |
|  |  | (Mogelijk) Lager/ korter verzuim |

Tabel 3: Kosten-batenanalyse aanpassen Floormanagers Opleiding

**Training verzuim**

Om ervoor te zorgen dat de huidige (floor)managers van Organisatie X hun rol binnen verzuim naar behoren kunnen uitvoeren, moet ervoor de huidige (floor)managers de mogelijkheid zijn om hun kennis over verzuim te vergroten door middel van een training aangeboden door Organisatie. De HR-manager van Organisatie X zal bij het hoofdkantoor moeten gaan pleiten voor de optie tot het volgen van een verzuimtraining. Of de HR-afdeling van Organisatie X kan zelf opzoek gaan naar een trainingsinstituut die een training verzuim aanbiedt of zelf een training ontwikkelen die voldoet aan de wensen van de (floor)managers en het management van Organisatie X. Het zal een training moeten zijn die ervoor zorgt dat de kennis van de (floor)managers over verzuim wordt vergroot. Als de HR-manager van Organisatie X ervoor kiest om bij het hoofdkantoor te gaan pleiten voor het aanbieden van een verzuimtraining, dan geldt voor deze implementatie, dat dezelfde route wordt afgelegd als bij de implementatie van de Floormanagers Opleiding.

Als de HR-Manager ervoor kiest om zelf opzoek te gaan naar een trainingsinstituut die de juiste training aanbiedt, geldt er een andere vorm van implementatie. De HR-manager en HR-Officer kunnen in juli of augustus opzoek gaan naar een trainingsinstituut die een verzuimtraining voor de (floor)managers kan verzorgen. Zodra er een keuze is gemaakt voor een trainingsinstituut, kan er contact worden opgenomen met het trainingsinstituut om verdere stappen te regelen. Als de (floor)managers die daar behoefte aan hadden de verzuimtraining hebben gevolgd, kan er een half jaar later door de HR-afdeling worden geëvalueerd of de verzuimtraining een positief effect heeft gehad op het verzuim en of de (floor)managers nu beter uit de voeten kunnen met het onderwerp verzuim. Voor deze implementatie zal verder in de paragraaf een interventie worden toegelicht.

Als de HR-Manager ervoor kiest om zelf met de HR-afdeling een training te ontwikkelen, geldt er weer een andere vorm van implementatie. De HR-manager en HR-Officer kunnen in september de onderwerpen van de training gaan opstellen en van daaruit de training verder ontwikkelen. Deze training kan dan worden gegeven door de HR-Manager en HR-Officer aan alle (floor)managers. De training zou dan ook per afdeling gegeven kunnen gaan worden.

Een half jaar na het invoeren van de training kan er door de HR-afdeling worden geëvalueerd of de verzuimtraining een positief effect heeft gehad op het verzuim en of de (floor)managers nu beter uit de voeten kunnen met het onderwerp verzuim.

*Interventie*

Als de HR-manager ervoor kiest om de verzuimtraining via een trainingsinstituut te gaan aanbieden, kan er gebruik worden gemaakt van het bedrijf De Steven. Dit bedrijf biedt een training aan op het gebied van verzuimmanagement voor leidinggevenden. Deze training bevat onder andere:

* Wat is ziekte, wat is gezondheid?
* Is ziekte hetzelfde als arbeidsongeschiktheid? Wie bepaalt dat?
* Ziekteverlof toekennen of afwijzen? Hoe ga je ermee om?
* Verzuimcijfers: Percentage, frequentie en gemiddelde duur? Interpretatie van getallen,  informatie beschikbaar over: frequentie, verzuim duur, verzuimpercentage.
* Wat is beïnvloedbaar verzuim?
* Wanneer probleemanalyse? Na 6 weken of al na 1 dag?
* Sturen op mobiliteit. Hoe weet je welke functionele mogelijkheden nog aanwezig zijn.
* Hoe vertaal je die mogelijkheden naar taken in het werk?
* Accordeert en formaliseert re-integratiestappen. (of vraagt om aanpassing door medewerker)
* Spreekt medewerker aan op mogelijkheden ondanks ziekte
* Vaardigheid hierbij: communicatie op volwassen niveau (transactionele analyse)
* Minder overnemen, vertrouwen geven
* Arbeidsrisico’s
* Proactieve activiteiten om inzetbaarheid te bevorderen worden ondersteund met juiste leiderschap stijl,  communicatie, cultuur en mobiliteit.
* Individuele werkafspraken (Taakeisen)
* Omgaan met hoge taakeisen (autonomie, feedback)

Via De Steven is het mogelijk om de training op Organisatie X te laten plaats vinden. Voor de groepstraining hanteren De Steven hun dagtarieven. Dat is de prijs voor de trainer en training inclusief voorbereiding, reiskosten en reistijd van de trainer. Deze prijs is €2.250 exclusief btw per dag voor 8 t/m 10 personen. Er kan contact worden opgenomen met hun bedrijfsbureau voor een opmaat gemaakte training. Op basis van de vraagstelling kan De Steven dan een gerichte aanbieding doen. Op basis van wat de (floor)managers van Organisatie X op dit moment nodig hebben, wordt er door De Steven aangeraden dat de (floor)managers een training volgen van 2 dagen (De Steven, z.j.).

*Kosten-batenanalyse*

In deze paragraaf zal een kosten-batenanalyse voor het aanbieden van een verzuimtraining worden gemaakt. Er is voor gekozen om alleen een kosten-batenanalyse te maken voor de implementatie waarbij de HR-afdeling van Organisatie X zelf opzoek gaat naar een trainingsinstituut. Deze kosten-batenanalyse kan de HR-manager wel aan het hoofdkantoor laten zien om aan te geven wat de kosten en baten zullen zijn van het aanbieden van een verzuimtraining. Sommige kosten en baten zijn niet in cijfers/euro’s uit te drukken, omdat deze niet bekend zijn.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | Kosten |  | Baten |
| Financiële | Onderzoek doen naar trainingsinstituut door HR-Officer (5 uur) |  | (Mogelijk) Verzuimkosten omlaag |
|  | Onderzoek doen naar trainingsinstituut HR-manager (5 uur) |  |  |
|  | Kosten van training via trainingsinstituut (dagtarief €2.250 excl. btw) | €2.250 x 2 (dagen) x 3 (aantal groepen) = €13.500 (excl. btw) |  |
|  | *Ontwikkelen van training verzuim door HR-afdeling* |  |  |
|  | *Uitvoeren van de training* |  |  |
|  | *Aanbieden training door hoofdkantoor* |  |  |
| Totaal |  |  |  |
| Niet-financiële |  |  | Kennis over hoe om te gaan met verzuim wordt vergroot. |
|  |  |  | Kennis over rol (floor)managers binnen verzuim wordt vergroot. |
|  |  |  | Kennis over wet- en regelgeving wordt vergroot. |
|  |  |  | Kennis over het voeren van verzuimgesprekken wordt vergroot. |
|  |  |  | (Mogelijk) Lager/ korter verzuim |

Tabel 4: Kosten-batenanalyse verzuimtraining

**Begeleiding**

Om ervoor te zorgen dat de floormanagers van Organisatie X hun rol binnen verzuim naar behoren kunnen uitvoeren, wordt het aangeraden om de begeleiding door de managers te vergroten/verbeteren. Dit houdt in dat floormanagers met vragen over verzuim ook terecht kunnen bij hun manager en weten dat ze met die vragen terecht kunnen bij hun manager. Om de juiste weg te vinden in dit proces en ervoor te zorgen dat iedereen er tevreden over is, bieden focusgroepen met de betrokken partijen een uitkomst. HR zal deze focusgroepen gaan ontwikkelen, begeleiden en over gaan rapporteren.

Het implementeren van deze implementatie heeft op dit moment een onduidelijke kans van slagen, doordat het niet duidelijke is of alle betrokken partijen hiervoor openstaan. Eventuele vorderingen zijn wel eenvoudig te monitoren, doordat HR Locatie X de verantwoordelijkheid heeft over deze implementatie. Een evaluatie kan plaatsvinden na de focusgroepen en een half jaar na het voor het eerst uitvoeren van de acties die naar voren zijn gekomen uit de focusgroepen. De focusgroepen kunnen in september worden ontwikkeld en dan eventueel eind september/begin oktober plaatsvinden.

*Kosten-batenanalyse*

In deze paragraaf zal een kosten-batenanalyse voor het houden van focusgroepen over begeleiding van de floormanagers door de managers worden gemaakt. Sommige kosten en baten zijn niet in cijfers/euro’s uit te drukken, omdat deze niet bekend zijn.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | Kosten |  | Baten |
| Financiële | Focusgroepen ontwikkelen door HR-manager en HR-Officer (5 uur) |  | (Mogelijk) Verzuimkosten omlaag |
|  | Het houden van 3 focusgroepen met alle floormanagers, managers, een HR-officer en de HR-manager (3x2 uur) |  |  |
|  | Resultaten focusgroepen verwerken. |  |  |
|  | Uitkomsten met alle managers en floormanagers bespreken en toelichten. |  |  |
| Totaal |  |  |  |
| Niet-financiële |  |  | Kennis over hoe om te gaan met verzuim wordt vergroot. |
|  |  |  | Kennis over rol (floor)managers binnen verzuim wordt vergroot. |
|  |  |  | Meer en betere begeleiding door managers |
|  |  |  | Kennis over het voeren van verzuimgesprekken wordt vergroot. |
|  |  |  | (Mogelijk) Lager/ korter verzuim |

Tabel 5: Kosten-batenanalyse focusgroepen

**Wat betekent het doorvoeren van de aanbevelingen voor Organisatie X?**

Voor de implementatie van vier van de aanbevelingen geldt dat er door de (floor)managers positief zal worden gereageerd. De (floor)managers zullen er positief op reageren, omdat ze zelf ook hebben aangegeven dat ze behoefte hebben aan meer duidelijkheid over het verzuimbeleid, dat ze verzuim hebben gemist als onderwerp bij de Floormanagers Opleiding, een voorbereiding op het onderwerp verzuim door Organisatie en de behoefte aan een verzuimtraining. Doordat de (floor)managers zelf de behoefte hebben aangegeven voor de aanbevelingen, wordt er geen weerstand verwacht. Voor de implementatie van de aanbeveling begeleiding kan er wel weerstand worden verwacht, omdat de managers bij Organisatie X niet altijd open staan voor veranderingen. Deze weerstand kan worden weggenomen door de juiste communicatie. Het moet goed worden duidelijk gemaakt waarom dit de beste stap zou zijn in relatie tot verzuim. De implementatie van de aanbevelingen heeft geen invloed op de structuur en cultuur van de organisatie. Verder zijn ervoor dit implementatieplan geen juridische consequenties en het raakt niet een onderwerp binnen de cao.

**Communicatie**

De doelgroepen die te maken hebben met de adviezen zijn de HR-afdeling, de (floor)managers en het hoofdkantoor. De kosten zijn met name relevant voor de HR-afdeling en het hoofdkantoor en de baten zijn relevant voor alle drie de doelgroepen: de HR-afdeling, de (floor)managers en het hoofdkantoor. Maar de kosten en baten zijn ook zeker interessant voor de hele organisatie.

Over het plan zal als eerste worden gecommuniceerd met de HR-afdeling en samen met de HR-afdeling zal er moeten worden besproken wat de beste manier is om het plan bekend te maken bij de (floor)managers. Het beste zal zijn om het eerst door de HR-manager in een Management vergadering met de managers te laten bespreken. De managers kunnen het door communiceren naar hun floormanagers en daarna kan de HR-afdeling daar op verder werken. Het communiceren over het plan met het hoofdkantoor zal via de HR-manager en eventueel de General Manager gaan.

# Literatuurlijst

Algemeen Dagblad. (2018). *CPB: Economie groeit door, laagste werkloosheid sinds 2001.* Geraadpleegd op 14-7-2018, van: <https://www.ad.nl/economie/cpb-economie-groeit-door-laagste-werkloosheid-sinds-2001~ac5e2cd0/>

Alles over HR. (z.j.). *Betekenis van verzuimbeleid.* Geraadpleegd op 26-2-2018, van: <https://www.allesoverhr.nl/doorstroom/betekenis-van-een-ziekteverzuimbeleid/>

Arboportaal. (z.j.). *Wet Verbetering Poortwachter.* Geraadpleegd op 27-2-2018, van: <https://www.arboportaal.nl/onderwerpen/wet-verbetering-poortwachter>

ArboVarea. (z.j.). *Instructie leidinggevenden.* Geraadpleegd op 26-2-2018, van: <http://www.arbovarea.nl/aanpak-verzuim/instructie-leidinggevenden>

Autoriteit Persoonsgegevens. (2018a). *AVG algemene informatie.* Geraadpleegd op 14-7-2018, van: <https://autoriteitpersoonsgegevens.nl/nl/onderwerpen/avg-europese-privacywetgeving/algemene-informatie-avg>

Beter in Bedrijf. (z.j.) *Eigen regiemodel.* Geraadpleegd op 8-3-2018, van: <http://www.beterinbedrijf.com/eigen-regie-model/>

Brouwer, F. (2016). De rol van de ondersteunende communicatiestijl van de leidinggevende. Geraadpleegd op 1-3-2018, van: <http://theses.ubn.ru.nl/bitstream/handle/123456789/2146/Brouwer,%20Floor%204535189%20Masterscriptie.pdf?sequence=1>

CBS. (2017). Trends in Nederland 2017. Geraadpleegd op 14-7-2018, van: <https://longreads.cbs.nl/trends17/maatschappij/cijfers/bevolking/>

Organisatie. (2016). Logo Organisatie [Afbeelding]. Overgenomen van [www.centerparcs.nl](http://www.centerparcs.nl). Copyright 2016 by Organisatie.

Organisatie. (2018). *TV-commercial.*

Organisatie X. (2016). *PowerPoint Presentatie voor ROC Hoofddorp.* Geraadpleegd op 8-2-2018.

De Steven. (z.j.). *Training verzuimmanagement leidinggevenden.* Geraadpleegd op 11-5-2018, van: <https://www.desteven.nl/organisatieontwikkeling/gezondheidsmanagement/verzuimmanagement/verzuim-inzetbaarheid/training-verzuimmanagement-leidinggevenden> 11-5-2018

Dingemanse, K. (2017). *Hoe verwerk je een interview in een scriptie?* Geraadpleegd op 15-3-2018, van: <https://www.scribbr.nl/onderzoeksmethoden/hoe-verwerk-je-een-interview-een-scriptie/>

DNHS. (z.j.) *Cultuurmodel van Quinn en Cameron – Familiecultuur voor bedrijven.* Geraadpleegd op 8-3-2018, van: <https://dnhs.nl/blog/model-cultuurmodel-quinn-en-cameron-familiecultuur-bedrijven/>

Duinhoven, C., van & Weijts, W. (2004). *Casemanagement bij verzuim en re-integratie.* Zaltbommel: Uitgeverij Thema. 1e druk.

Eelants, M. (z.j.) *Destep-analyse.* Geraadpleegd op 2-7-2018, van: <https://www.marketingmodellen.com/destep-analyse/>

Flexmarkt. (2018). *Helft bedrijven krijgt vacatures niet vervuld.* Geraadpleegd op 13-6-2018, van: <https://www.flexmarkt.nl/arbeidsmarkt/helft-bedrijven-krijgt-vacatures-niet-vervuld/?vakmedianet-approve-cookies=1&_ga=2.247884167.1882500484.1528875212-1330907725.1528875211>

Hania, A. (2017). *Vergroot de rol van leidinggevende bij preventie van verzuim.* Geraadpleegd op 1-3-2018, van: <https://www.xperthractueel.nl/blog/vergroot-rol-van-leidinggevende-bij-preventie-van-verzuim/>

Kleijn, H. & Rorink, F. (2012). *Verandermanagement.* Amsterdam: Pearson Education NL. 3e druk.

Marcus, J. & Dam, N. van,. (2012). *Een praktijkgerichte benadering van organisatie en management.* Groningen, Nederland: Noordhoff Uitgevers. 7e druk.

Markteffect. (z.j.). *Kwalitatief onderzoek.* Geraadpleegd op 12-3-2018, van: <https://markteffect.nl/methoden/kwalitatief-onderzoek?gclid=EAIaIQobChMImcLej_bm2QIVyxoYCh3-ZAn_EAAYASAAEgLyjfD_BwE>

Mintzberg, H. (2013). *Organisatiestructuren.* Amsterdam: Pearson Education NL. 2e druk.

Noomen, J.L. (2012). *Integraal Personeelsmanagement.* Amsterdam: Boom Lemma Uitgevers. 11e druk.

NOS. (2016). *Nederland is economische crisis helemaal te boven.* Geraadpleegd op 14-7-2018, van: <https://nos.nl/artikel/2148117-nederland-is-economische-crisis-helemaal-te-boven.html>

Ondernemen met Personeel. (2017). *Welke soorten verzuim zijn er?* Geraadpleegd op 6-7-2018, van: <https://www.ondernemenmetpersoneel.nl/administreren/1071-welke-soorten-verzuim-zijn-er.html>

Organisatie. (2016). Logo Organisatie [Afbeelding]. Overgenomen van [www.centerparcs.nl](http://www.centerparcs.nl). Copyright 2016 by Organisatie.

Organisatie. (2018). *TV-commercial.*

Organisatie X. (2016). *PowerPoint Presentatie voor ROC Hoofddorp.* Geraadpleegd op 8-2-2018.

RAET. (2018). *Personeelssysteem van Organisatie.*

Reijden, D. van der. (2017). *Ranglijst horeca top 100 2017: de grootste horecabedrijven van Nederland.* Geraadpleegd op 11-4-2018, van: <http://www.missethoreca.nl/horeca/artikel/2017/05/ranglijst-horeca-top-100-2017-de-grootste-horecabedrijven-van-nederland-101270301>

Swaen, B. (2017). *Kwalitatief vs kwantitatief onderzoek.* Geraadpleegd op 12-3-2018, van: <https://www.scribbr.nl/onderzoeksmethoden/kwalitatief-vs-kwantitatief-onderzoek/>

Teunis, M. (2010). *Werken, iedereen wordt er beter van.* Alphen aan den Rijn: Kluwer.

Xpert HR. (z.j.). *Verzuim.* Geraadpleegd op 26-2-2018, van: <https://www.xperthractueel.nl/verzuim/>

Verbaan, D. (2003). *Effectieve Verzuimbeheersing.* Alphen aan den Rijn, Nederland: Wolters Kluwer. 1e druk.

Vernet. (2016a). *Rivierduinen.* Geraadpleegd op 8-3-2018, van: <http://www.vernet.nl/best-practices-2015-rivierduinen>

Vernet. (2016b). *Norschoten.* Geraadpleegd op 8-3-2018, van: <http://www.vernet.nl/best-practices-2015-norschoten>

Ybema, J.F. & Jettinghoff, K. (2009). *Effecten van verzuimbeleid en verzuimcultuur op ziekteverzuim en arbeidstevredenheid.* Geraadpleegd op 2-7-2018, van: <file:///C:/Users/kim/Downloads/ybema-2009-effecten%20(1).pdf>

# Bijlagen

## Figuren

Figuur 3: Organogram Organisatie X (Persoonlijke communicatie, Anoniem 1, 2018)

## Enquête

# Enquête verzuim

Via deze enquête probeer ik erachter te komen hoe alle managers en floormanagers tegenover het verzuim binnen Organisatie X staan.

**1. Mijn functie is …**

⃝ Manager

⃝ Floormanager

**2. Wat vind je van het huidige verzuim van jouw afdeling?**

⃝ Beneden gemiddeld maar niet problematisch

⃝ Middelmatig maar niet problematisch

⃝ Bovengemiddeld maar niet problematisch

⃝ Beneden gemiddeld en problematisch

⃝ Middelmatig en problematisch

⃝ Bovengemiddeld en problematisch

**3. Het is voor mij duidelijk wat ik moet doen bij een ziekmelding.**

⃝ Helemaal mee eens

⃝ Mee eens

⃝ Niet mee eens/ niet mee oneens

⃝ Mee oneens

⃝ Helemaal mee oneens

Overige (geef nadere toelichting)

……………………………………………………………………………………………………………

**4. Verzuimregistratie vindt op de juiste manier plaats.**

⃝ Helemaal mee eens

⃝ Mee eens

⃝ Niet mee eens/ niet mee oneens

⃝ Mee oneens

⃝ Helemaal mee oneens

Overige (geef nadere toelichting)

……………………………………………………………………………………………………………

**5. Het verzuim van mijn afdeling wordt regelmatig geanalyseerd.**

⃝ Helemaal mee eens

⃝ Mee eens

⃝ Niet mee eens/ niet mee oneens

⃝ Mee oneens

⃝ Helemaal mee oneens

Overige (geef nadere toelichting)

……………………………………………………………………………………………………………

**6. Het is voor mij duidelijk wat het verzuimbeleid van Organisatie inhoudt.**

⃝ Helemaal mee eens

⃝ Mee eens

⃝ Niet mee eens/ niet mee oneens

⃝ Mee oneens

⃝ Helemaal mee oneens

Overige (geef nadere toelichting)

……………………………………………………………………………………………………………

**7. Het verzuimbeleid van Organisatie is goed opgesteld.**

⃝ Helemaal mee eens

⃝ Mee eens

⃝ Niet mee eens/ niet mee oneens

⃝ Mee oneens

⃝ Helemaal mee oneens

Overige (geef nadere toelichting)

……………………………………………………………………………………………………………

**8. Ik ben tevreden over het huidige verzuimbeleid.**

⃝ Helemaal mee eens

⃝ Mee eens

⃝ Niet mee eens/ niet mee oneens

⃝ Mee oneens

⃝ Helemaal mee oneens

Overige (geef nadere toelichting)

……………………………………………………………………………………………………………

**9. Er moet iets veranderen aan het verzuimbeleid.**

⃝ Helemaal mee eens

⃝ Mee eens

⃝ Niet mee eens/ niet mee oneens

⃝ Mee oneens

⃝ Helemaal mee oneens

Overige (geef nadere toelichting)

……………………………………………………………………………………………………………

**10. Ik weet wat de Wet Verbetering Poortwachter inhoudt.**

⃝ Helemaal mee eens

⃝ Mee eens

⃝ Niet mee eens/ niet mee oneens

⃝ Mee oneens

⃝ Helemaal mee oneens

Overige (geef nadere toelichting)

……………………………………………………………………………………………………………

**11. Het is voor mij duidelijk wat er van mij wordt verwacht rondom verzuim.**

⃝ Helemaal mee eens

⃝ Mee eens

⃝ Niet mee eens/ niet mee oneens

⃝ Mee oneens

⃝ Helemaal mee oneens

Overige (geef nadere toelichting)

……………………………………………………………………………………………………………

**12. Het is voor mij duidelijk welke terminologie ik mag gebruiken in dossiers.**

⃝ Helemaal mee eens

⃝ Mee eens

⃝ Niet mee eens/ niet mee oneens

⃝ Mee oneens

⃝ Helemaal mee oneens

Overige (geef nadere toelichting)

……………………………………………………………………………………………………………

**13. Ik voel mij verantwoordelijk voor het verzuim binnen mijn afdeling.**

⃝ Helemaal mee eens

⃝ Mee eens

⃝ Niet mee eens/ niet mee oneens

⃝ Mee oneens

⃝ Helemaal mee oneens

Overige (geef nadere toelichting)

……………………………………………………………………………………………………………

**14. Ik voel mij verantwoordelijk voor het herstel van de medewerkers binnen mijn afdeling.**

⃝ Helemaal mee eens

⃝ Mee eens

⃝ Niet mee eens/ niet mee oneens

⃝ Mee oneens

⃝ Helemaal mee oneens

Overige (geef nadere toelichting)

……………………………………………………………………………………………………………

**15. Ik besteed genoeg tijd en aandacht aan het verzuim binnen mijn afdeling.**

⃝ Helemaal mee eens

⃝ Mee eens

⃝ Niet mee eens/ niet mee oneens

⃝ Mee oneens

⃝ Helemaal mee oneens

Overige (geef nadere toelichting)

……………………………………………………………………………………………………………

**16. Ik neem op de juiste tijdstippen de juiste stappen binnen het verzuim van een medewerker.**

⃝ Helemaal mee eens

⃝ Mee eens

⃝ Niet mee eens/ niet mee oneens

⃝ Mee oneens

⃝ Helemaal mee oneens

Overige (geef nadere toelichting)

……………………………………………………………………………………………………………

**17. Het is voor mij duidelijk wat de rol van HR is bij verzuim.**

⃝ Helemaal mee eens

⃝ Mee eens

⃝ Niet mee eens/ niet mee oneens

⃝ Mee oneens

⃝ Helemaal mee oneens

Overige (geef nadere toelichting)

……………………………………………………………………………………………………………

**18. Ik ben in staat om verzuimgesprekken op de juiste manier uit te voeren.**

⃝ Helemaal mee eens

⃝ Mee eens

⃝ Niet mee eens/ niet mee oneens

⃝ Mee oneens

⃝ Helemaal mee oneens

Overige (geef nadere toelichting)

……………………………………………………………………………………………………………

**19. Het voeren van een verzuimgesprek vind ik geen probleem.**

⃝ Helemaal mee eens

⃝ Mee eens

⃝ Niet mee eens/ niet mee oneens

⃝ Mee oneens

⃝ Helemaal mee oneens

Overige (geef nadere toelichting)

……………………………………………………………………………………………………………

**20. Ik beschik over de juiste tools om een verzuimgesprek te voeren. (Bij tools kan je denken aan: luisteren, samenvatten, doorvragen, reflecteren, ruimte geven aan de werknemer om te reflecteren, duidelijke afspraken maken, belangstelling tonen, verplaatsen in de situatie, rust brengen in gesprek, werknemer voldoende ruimte geven voor eigen inbreng, werknemer op gemak stellen en laten merken dat je het beste voorhebt met de werknemer.)**

⃝ Helemaal mee eens

⃝ Mee eens

⃝ Niet mee eens/ niet mee oneens

⃝ Mee oneens

⃝ Helemaal mee oneens

Overige (geef nadere toelichting)

……………………………………………………………………………………………………………

**21. Organisatie X heeft mij goed voorbereid op het voeren van verzuimgesprekken.**

⃝ Helemaal mee eens

⃝ Mee eens

⃝ Niet mee eens/ niet mee oneens

⃝ Mee oneens

⃝ Helemaal mee oneens

Overige (geef nadere toelichting)

……………………………………………………………………………………………………………

**22. HR heeft de juiste rol bij verzuim.**

⃝ Helemaal mee eens

⃝ Mee eens

⃝ Niet mee eens/ niet mee oneens

⃝ Mee oneens

⃝ Helemaal mee oneens

Overige (geef nadere toelichting)

……………………………………………………………………………………………………………

**23. HR ondersteunt mij genoeg bij verzuim.**

⃝ Helemaal mee eens

⃝ Mee eens

⃝ Niet mee eens/ niet mee oneens

⃝ Mee oneens

⃝ Helemaal mee oneens

Overige (geef nadere toelichting)

……………………………………………………………………………………………………………

**\*Heel erg bedankt voor het invullen!\***

## Resultaten enquête

|  |  |
| --- | --- |
|  | 1. Mijn functie is |
| Floormanager | 63% |
| Manager | 38% |
| Eindtotaal | **100%** |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 2. Wat vind je van het huidige verzuim van jouw afdeling? | Functie |  |  |
|  | **Floormanager** | **Manager** | **Eindtotaal** |
| Beneden gemiddeld en problematisch | 0% | 17% | 7% |
| Beneden gemiddeld maar niet problematisch | 44% | 50% | 47% |
| Bovengemiddeld maar niet problematisch | 11% | 17% | 13% |
| Middelmatig en problematisch | 11% | 0% | 7% |
| Middelmatig maar niet problematisch | 33% | 17% | 27% |
| Eindtotaal | **100%** | **100%** | **100%** |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 3. Het is voor mij duidelijk wat ik moet doen bij een ziekmelding. | Functie |  |  |
|  | **Floormanager** | **Manager** | **Eindtotaal** |
| Helemaal mee eens | 40% | 67% | 50% |
| Mee eens | 50% | 33% | 44% |
| Niet mee eens/ niet mee oneens | 10% | 0% | 6% |
| Eindtotaal | **100%** | **100%** | **100%** |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 4. Verzuimregistratie vindt op de juiste manier plaats. | Functie |  |  |
|  | **Floormanager** | **Manager** | **Eindtotaal** |
| Helemaal mee eens | 11% | 0% | 7% |
| Mee eens | 78% | 67% | 73% |
| Mee oneens | 11% | 17% | 13% |
| Niet mee eens/ niet mee oneens | 0% | 17% | 7% |
| Eindtotaal | **100%** | **100%** | **100%** |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 5. Het verzuim van mijn afdeling wordt regelmatig geanalyseerd. | Functie |  |  |
|  | **Floormanager** | **Manager** | **Eindtotaal** |
| Helemaal mee eens | 33% | 17% | 27% |
| Mee eens | 22% | 33% | 27% |
| Mee oneens | 11% | 33% | 20% |
| Niet mee eens/ niet mee oneens | 33% | 17% | 27% |
| Eindtotaal | **100%** | **100%** | **100%** |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 6. Het is voor mij duidelijk wat het verzuimbeleid van Organisatie inhoudt. | Functie |  |  |
|  | **Floormanager** | **Manager** | **Eindtotaal** |
| Helemaal mee eens | 11% | 0% | 7% |
| Mee eens | 67% | 100% | 80% |
| Niet mee eens/ niet mee oneens | 22% | 0% | 13% |
| Eindtotaal | **100%** | **100%** | **100%** |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 7. Het verzuimbeleid van Organisatie is goed opgesteld. | Functie |  |  |
|  | **Floormanager** | **Manager** | **Eindtotaal** |
| Helemaal mee eens | 10% | 0% | 6% |
| Helemaal mee oneens | 10% | 0% | 6% |
| Mee eens | 40% | 50% | 44% |
| Mee oneens | 20% | 0% | 13% |
| Niet mee eens/ niet mee oneens | 20% | 50% | 31% |
| Eindtotaal | **100%** | **100%** | **100%** |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 8. Ik ben tevreden over het huidige verzuimbeleid. | Functie |  |  |
|  | **Floormanager** | **Manager** | **Eindtotaal** |
| Mee eens | 40% | 33% | 38% |
| Mee oneens | 30% | 0% | 19% |
| Niet mee eens/ niet mee oneens | 30% | 67% | 44% |
| Eindtotaal | **100%** | **100%** | **100%** |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 9. Er moet iets veranderen aan het verzuimbeleid. | Functie |  |  |
|  | **Floormanager** | **Manager** | **Eindtotaal** |
| Helemaal mee eens | 30% | 0% | 19% |
| Mee eens | 10% | 0% | 6% |
| Mee oneens | 40% | 67% | 50% |
| Niet mee eens/ niet mee oneens | 20% | 33% | 25% |
| Eindtotaal | **100%** | **100%** | **100%** |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 10. Ik weet wat de Wet Verbetering Poortwachter inhoudt. | Functie |  |  |
|  | **Floormanager** | **Manager** | **Eindtotaal** |
| Helemaal mee eens | 11% | 17% | 13% |
| Helemaal mee oneens | 11% | 0% | 7% |
| Mee eens | 56% | 67% | 60% |
| Mee oneens | 11% | 0% | 7% |
| Niet mee eens/ niet mee oneens | 11% | 17% | 13% |
| Eindtotaal | **100%** | **100%** | **100%** |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 11. Het is voor mij duidelijk wat er van mij wordt verwacht rondom verzuim. | Functie |  |  |
|  | **Floormanager** | **Manager** | **Eindtotaal** |
| Helemaal mee eens | 22% | 0% | 13% |
| Mee eens | 67% | 100% | 80% |
| Niet mee eens/ niet mee oneens | 11% | 0% | 7% |
| (leeg) | 0% | 0% | 0% |
| Eindtotaal | **100%** | **100%** | **100%** |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 12. Het is voor mij duidelijk welke terminologie ik mag gebruiken in dossiers. | Functie |  |  |
|  | **Floormanager** | **Manager** | **Eindtotaal** |
| Mee eens | 22% | 67% | 40% |
| Mee oneens | 22% | 17% | 20% |
| Niet mee eens/ niet mee oneens | 56% | 17% | 40% |
| (leeg) | 0% | 0% | 0% |
| Eindtotaal | **100%** | **100%** | **100%** |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 13. Ik voel mij verantwoordelijk voor het verzuim binnen mijn afdeling. | Functie |  |  |
|  | **Floormanager** | **Manager** | **Eindtotaal** |
| Helemaal mee eens | 50% | 50% | 50% |
| Mee eens | 30% | 33% | 31% |
| Niet mee eens/ niet mee oneens | 20% | 17% | 19% |
| Eindtotaal | **100%** | **100%** | **100%** |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 14. Ik voel mij verantwoordelijk voor het herstel van de medewerkers binnen mijn afdeling | Functie |  |  |
|  | **Floormanager** | **Manager** | **Eindtotaal** |
| Helemaal mee eens | 40% | 33% | 38% |
| Mee eens | 30% | 50% | 38% |
| Mee oneens | 10% | 0% | 6% |
| Niet mee eens/ niet mee oneens | 20% | 17% | 19% |
| Eindtotaal | **100%** | **100%** | **100%** |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 15. Ik besteed genoeg tijd en aandacht aan het verzuim binnen mijn afdeling. | Functie |  |  |
|  | **Floormanager** | **Manager** | **Eindtotaal** |
| Helemaal mee eens | 30% | 0% | 19% |
| Mee eens | 30% | 50% | 38% |
| Mee oneens | 20% | 17% | 19% |
| Niet mee eens/ niet mee oneens | 20% | 33% | 25% |
| Eindtotaal | **100%** | **100%** | **100%** |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 16. Ik neem op de juiste tijdstippen de juiste stappen binnen het verzuim van een medewerker. | Functie |  |  |
|  | **Floormanager** | **Manager** | **Eindtotaal** |
| Helemaal mee eens | 22% | 0% | 13% |
| Mee eens | 44% | 67% | 53% |
| Mee oneens | 0% | 17% | 7% |
| Niet mee eens/ niet mee oneens | 33% | 17% | 27% |
| Eindtotaal | **100%** | **100%** | **100%** |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 17. Ik ben in staat om verzuimgesprekken op de juiste manier uit te voeren. | Functie |  |  |
|  | **Floormanager** | **Manager** | **Eindtotaal** |
| Helemaal mee eens | 56% | 17% | 40% |
| Mee eens | 11% | 83% | 40% |
| Mee oneens | 22% | 0% | 13% |
| Niet mee eens/ niet mee oneens | 11% | 0% | 7% |
| Eindtotaal | **100%** | **100%** | **100%** |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 18. Het voeren van een verzuimgesprek vind ik geen probleem. | Functie |  |  |
|  | **Floormanager** | **Manager** | **Eindtotaal** |
| Helemaal mee eens | 20% | 0% | 13% |
| Helemaal mee oneens | 10% | 0% | 6% |
| Mee eens | 60% | 50% | 56% |
| Mee oneens | 0% | 17% | 6% |
| Niet mee eens/ niet mee oneens | 10% | 33% | 19% |
| Eindtotaal | **100%** | **100%** | **100%** |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 19. Ik beschik over de juiste tools om een verzuimgesprek te voeren. | Functie |  |  |
|  | **Floormanager** | **Manager** | **Eindtotaal** |
| Helemaal mee eens | 20% | 0% | 13% |
| Mee eens | 60% | 83% | 69% |
| Mee oneens | 10% | 17% | 13% |
| Niet mee eens/ niet mee oneens | 10% | 0% | 6% |
| Eindtotaal | **100%** | **100%** | **100%** |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 20. Organisatie X heeft mij goed voorbereid op het voeren van verzuimgesprekken. | Functie |  |  |
|  | **Floormanager** | **Manager** | **Eindtotaal** |
| Helemaal mee oneens | 10% | 33% | 19% |
| Mee eens | 10% | 17% | 13% |
| Mee oneens | 50% | 17% | 38% |
| Niet mee eens/ niet mee oneens | 30% | 33% | 31% |
| Eindtotaal | **100%** | **100%** | **100%** |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 21. Het is voor mij duidelijk wat de rol van HR is bij verzuim. | Functie |  |  |
|  | **Floormanager** | **Manager** | **Eindtotaal** |
| Helemaal mee eens | 22% | 0% | 13% |
| Helemaal mee oneens | 22% | 17% | 20% |
| Mee eens | 22% | 33% | 27% |
| Mee oneens | 0% | 33% | 13% |
| Niet mee eens/ niet mee oneens | 33% | 17% | 27% |
| Eindtotaal | **100%** | **100%** | **100%** |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 22. HR heeft de juiste rol bij verzuim. | Functie |  |  |
|  | **Floormanager** | **Manager** | **Eindtotaal** |
| Helemaal mee eens | 13% | 0% | 7% |
| Helemaal mee oneens | 13% | 0% | 7% |
| Mee eens | 25% | 33% | 29% |
| Niet mee eens/ niet mee oneens | 50% | 67% | 57% |
| Eindtotaal | **100%** | **100%** | **100%** |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 23. HR ondersteunt mij genoeg bij verzuim. | Functie |  |  |
|  | **Floormanager** | **Manager** | **Eindtotaal** |
| Helemaal mee eens | 0% | 17% | 7% |
| Helemaal mee oneens | 11% | 17% | 13% |
| Mee eens | 44% | 50% | 47% |
| Niet mee eens/ niet mee oneens | 44% | 17% | 33% |
| Eindtotaal | **100%** | **100%** | **100%** |

## Interview

Respondent …

1. Wat is volgens jou het verzuimbeleid van Organisatie?

2. Het overgrote deel van de respondenten van de enquête vindt niet dat het verzuimbeleid moet worden veranderen. Wat vind jij hier van? Wat zou er eventueel moeten worden veranderd?

3. Wat is volgens jou jouw rol (die van een (floor)manager) bij verzuim? Zou dit anders moeten?

4. Het overgrote deel van de respondenten van de enquête vindt dat het duidelijk is wat er van hem wordt verwacht rondom verzuim. Is het voor jou duidelijk wat er van jou wordt verwacht rondom verzuim?

5. Hoe vindt je dat Organisatie jou heeft voorbereid op jouw rol binnen verzuim?

6. Het overgrote deel van de respondenten van de enquête vinden dat Organisatie ze niet goed heeft voorbereid op het voeren van verzuimgesprekken. Vindt jij dat je goed bent voorbereid op het voeren van verzuimgesprekken door Organisatie? Zou dit anders moeten?

7. Hoe pak jij een frequent verzuimgesprek aan?

8. Ben jij op dit moment binnen jouw afdeling preventief bezig met verzuim?

9. De meningen van de respondenten van de enquête zijn verdeeld over de duidelijkheid van de rol van HR. Wat is volgens jou de rol van HR bij verzuim? Zou dit anders moeten?

10. Nog opmerkingen?

## 5. Interviewverslagen

**Respondent (Res.) 1**

**16 maart 2018**

**Organisatie X**

*K: Wat is volgens jou het verzuimbeleid van Organisatie?*

Res. 1: Dat wordt bijgehouden hoe vaak mensen ziek zijn, wat ze mankeren en dat HR dat in gaten houdt. Met oog op drie keer ziek in een jaar. Dat de medewerkers strikt in de gaten worden gehouden en dat het verzuim binnen de perken valt.

*K: Het overgrote deel van de respondenten van de enquête vindt niet dat het verzuimbeleid moet worden veranderen. Wat vind jij hier van? Wat zou er eventueel moeten worden veranderd?*

Res. 1: Ik vind het op zich wel goed gaan zoals het nu gaat. Ik denk alleen dat er te veel wordt gekeken naar mensen die verzuim hebben als naar mensen die helemaal niet verzuim. Ik vind dat Organisatie hier niet genoeg aandacht aanbesteed.

*K: Hoe bedoel je dit precies?*

Res. 1: Bijvoorbeeld medewerker X was afgelopen week ziek en die verteld dan het haar tweede keer in 15 jaar is. Ik vind dat mensen die langdurig niet ziek zijn beloond moeten worden, maar die worden eigenlijk een soort van vergeten. Juist omdat Organisatie hamert op het verzuim, zou ik graag zien dat verzuim, de mensen die weinig verzuimen ook aandacht krijgen. Er wordt nu heel erg gekeken wat kunnen we met de zieken, uiteraard, maar wat doen we met de niet-zieken?

*K: Wat is volgens jou jouw rol (die van een (floor)manager) bij verzuim? Zou dit anders moeten?*

Res. 1: Wij nemen de ziekmelding aan, iemand meldt zich ziek bij ons. Wij proberen daar in zowel menselijk als zakelijk. We vragen of diegene het misschien toch wilt proberen. Maar ik echt niet op mijn knieën liggen, zakelijk gezien. Wel houden we zelf ook bij wanneer wie ziek is en welke reden. Af en toe bellen we met de medewerkers en af en toe proberen we medewerkers ook terug op de werkvloer te krijgen. Lang verzuim hebben we nog niet echt meegemaakt, maar dan de gesprekken blijven voeren en kijken wat wel mogelijk is. De formulieren horend bij de Wet Poortwachter invullen. Bij dit soort formulieren zou ik toch graag wat uitleg ontvangen, wij denken heel erg Jip en Janneke-taal. Dit heeft diegene en dit kan diegene, maar je moet met al die termen rekening houden, je mag dingen niet opschrijven. De termen zijn bij ons bekend, maar hoe moet je bepaalde dingen opschrijven. Dat is iets waar… In de floormanager-Opleiding zit daar niet heel veel over. Ik weet dat ik mijn eerste plan van aanpak toen nog met de toenmalige Housekeeping Manager heb ingevuld, that’s it. Misschien kan er een keer een voorbeeld worden gemaakt met dit mag absoluut niet, want daar gaat het eigenlijk om wat je niet mag invullen.

*K: Het overgrote deel van de respondenten van de enquête vindt dat het duidelijk is wat er van hem wordt verwacht rondom verzuim. Is het voor jou duidelijk wat er van jou wordt verwacht rondom verzuim?*

Res. 1: We weten wat er van ons verwacht wordt, we zijn het er niet altijd mee eens. Dat je ze terugpraat op de werkvloer, terwijl je eigenlijk weet dat ze ziek zijn. Weet je dan denk ik dit kan ook schadelijk zijn voor Organisatie als wij iemand bijvoorbeeld met migraine komen laten werken en diegene raakt helemaal van de kaart ofzo. Dan zij wij daar verantwoordelijk voor, want wij hebben ze laten komen. En ik kan door de telefoon niet zien of ze gewoon een hoestbui heeft of dat ze echt ziek is. Dus dat vind ik moeilijk om te beoordelen. Dus wij laten ze dan meestal maar gewoon thuis. Nou moet ik zeggen dat eigenlijk praktisch bijna nooit zieken hebben. Het overgrote gedeelte is nooit ziek en dan wil je ze niet behandelen als je bij zieken moet doen, van kom toch maar werken. Soms is het ook onze schuld dat medewerkers op hun tenen lopen, want dan is het druk en moeten we ze meer inroosteren.

*K: Hoe vindt je dat Organisatie jou heeft voorbereid op jouw rol binnen verzuim?*

Res. 1: Ik heb de meeste dingen door de wandelgangen heen geleerd. Sommige dingen wist ik al, maar ik ben niet voorbereid. We hebben ook al een paar keer training verzuimgesprekken aangevraagd, maar iedere keer werd het afgeblazen. En die gesprekken kosten ook veel tijd en soms heb je die gewoon ook niet. Ik heb qua verzuim niet veel gehad aan mijn floormanager Opleiding. Ik denk dat qua verzuim, wat een groot ding is binnen Organisatie, dat daar best wel wat aandacht voor moet komen in de floormanager Opleiding. Maar wij komen het ook niet vaak tegen dat we de gesprekken moet doen en zo kom je er ook niet in en kan je het niet oefenen. We zouden het wel samen kunnen gaan oefenen.

*K: Het overgrote deel van de respondenten van de enquête vinden dat Organisatie ze niet goed heeft voorbereid op het voeren van verzuimgesprekken. Vindt jij dat je goed bent voorbereid op het voeren van verzuimgesprekken door Organisatie? Zou dit anders moeten?*

Res. 1: Nee, niet op voorbereid. Die kunnen wij ook niet oefenen, maar zo’n gesprek weet ik op zich wel te voeren. Als iemand drie keer ziek is geweest en drie keer hetzelfde, kan ik wel aangeven van weet je drie keer de griep is wel een beetje veel. Maar komt gelukkig niet voor. Maar het is vanuit natuurlijk dat ik er geen probleem mee heb, ik ben hier niet door Organisatie op voorbereid.

*K: Hoe pak jij een frequent verzuimgesprek aan?*

Res. 1: Ik weet dat je hem moet voorbereid, dat je er niet zo in moet, want dan kan je in valkuilen terecht komen. Dat weet ik dus inmiddels wel. En dat je dus ook aangeeft precies wanneer ze ziek zijn geweest, hoelang ze ziek zijn geweest en wat ze hebben gehad. Dan komt het harder over dan als ik niet weet waar ik het over heb. Eerst alles op papier zetten. Het is ook een stukje achterhalen waar komt het vandaan, wat is de thuissituatie, is er iets op het werk gebeurt waardoor iemand... We proberen eerst te vragen of ze zelf weten waardoor ze steeds ziek zijn en dan is het voor mij wel moeilijk om het woord aan de ander te laten. Omdat je altijd haast hebt, wil je dat het allemaal sneller gaat. Daar moet ik mijn geduld bij nemen.

*K: Ben jij op dit moment binnen jouw afdeling preventief bezig met verzuim?*

Res. 1: We proberen te voorkomen dat mensen richting ziek gaan. Laatst hadden we een medewerker dit had last van haar rug en toen hebben we gekeken naar andere werkzaamheden. We zouden niet trots op ons zelf zijn als onze medewerkers straks blijvende klachten heeft en ze eindelijk met pensioen mogen en er niet van kunnen genieten.

*K: De meningen van de respondenten van de enquête zijn verdeeld over de duidelijkheid van de rol van HR. Wat is volgens jou de rol van HR bij verzuim? Zou dit anders moeten?*

Res. 1: We vragen ons soms wel af wat HR doet bij verzuim. Kijk we weten allemaal ze moeten zich bij ons ziek melden, maar ook bij HR. Maar wat er verder bij HR mee gebeurd, daar zijn we eigenlijk niet van op de hoogte. Wij worden wel weer gebeld met de vraag zijn ze al weer beter of wat hebben ze, maart that’s it. Waarvan wij nog wel eens denken, misschien zou je nu iemand moeten oproepen voor de bedrijfsarts. Dat gebeurt ook zelden. Nou hebben wij niet echt mensen die daar misbruik van maken.

**Respondent (Res.) 2**

**19 maart 2018**

**Organisatie X**

*K: Wat is volgens jou het verzuimbeleid van Organisatie?*

Res. 2: Weet ik niet. Het is me nooit verteld. Ik ben afgegaan op wat ik weet uit mijn vorige banen over verzuim. Het enige dat ik weet is dat ik op een gegeven moment een ziekteverzuimgesprek moet voeren omdat iemand drie keer binnen een jaar ziek is geweest. Dat is het enige, meer niet.

*K: Het overgrote deel van de respondenten van de enquête vindt niet dat het verzuimbeleid moet worden veranderen. Wat vind jij hier van? Wat zou er eventueel moeten worden veranderd?*

Res. 2: Ik denk wel dat het handig dat ik weet dat wat Organisatie doet, zodat ik niet op mijn eigen ervaringen hoef af te gaan. Hoewel als ik mijn eigen ervaringen tegenover collega’s afzet, dan denk ik daar zijn nog wel slagen te halen voor Organisatie. Maar dat weet ik niet, omdat ik de informatie niet heb. Ik vind het overigens wel frappant dat men niet vindt dat het verzuimbeleid veranderd moet worden.

*K: Wat is volgens jou jouw rol (die van een (floor)manager) bij verzuim? Zou dit anders moeten?*

Res. 2: Hij/zij is het eerste aanspreekpunt. Het contactpersoon blijft voor de eerste tien dagen. Daarmee ook op een reguliere basis afspraken maakt, toch ergens probeert te inventariseren hoe hij er aangekomen is. En als je tien dagen verder bent en hij/zij is nog steeds ziek , in een eerder stadium heb je natuurlijk al contact gehad met HR, je informeert HR, en dan na die 10 dagen wordt het overgeheveld naar HR. En die zal dat dan verder oppakken. Hier hoeft niks aan veranderd te worden. Omdat hoe ik het ervaar, zoals ik het doe, voor mij loopt dat. Dat stuk loopt goed.

*K: Het overgrote deel van de respondenten van de enquête vindt dat het duidelijk is wat er van hem wordt verwacht rondom verzuim. Is het voor jou duidelijk wat er van jou wordt verwacht rondom verzuim?*

Res. 2: Nee, omdat ik niet weet wat Organisatie van mij verwacht. En ga ik weer af op mijn eerdere ervaringen en trainingen die ik heb gehad. Ik heb niet het idee dat ik hierdoor dingen mis om mensen te helpen bij verzuim. En dat komt door mijn ervaring.

*K: Hoe vindt je dat Organisatie jou heeft voorbereid op jouw rol binnen verzuim? Hoe kan dit anders?*

Res. 2: Niet. Bij de floormanager Opleiding moet het worden geïmplementeerd. Hoe om te gaan met ziekteverzuim, maar daarbij is het ook de verantwoordelijkheid van de desbetreffende manager om je te informeren over hoe het hoort te gaan. Los daarvan dat HR je eigenlijk even apart moet nemen, hetzij middels een schrijven, hetzij middels een mondeling toelichting met dit is ziekteverzuim, dit is hoe wij het doen, dit zijn de protocollen die wij volgen en succes, heb je verder vragen dan hoor ik het wel.

*K: Het overgrote deel van de respondenten van de enquête vinden dat Organisatie ze niet goed heeft voorbereid op het voeren van verzuimgesprekken. Vindt jij dat je goed bent voorbereid op het voeren van verzuimgesprekken door Organisatie? Zou dit anders moeten?*

Res. 2: Dat vind ik het wel raar dat ze vinden dat het verzuimbeleid niet veranderd hoeft te worden. Hier ben ik niet door Organisatie op voorbereid, maar ik ben wel in staat om ze te voeren. Ik vind dat er binnen Organisatie ook de mogelijkheid moet zijn tot een training Verzuimgesprekken. Verzuim is zo moeilijk. Wat mag wel? Wat mag niet? Wat kan je wel? Wat kan je niet? Het is natuurlijk ook de band die je met jouw medewerkers hebt. Ik denk dat als er een duidelijke richting is of een duidelijke lijn, dan zijn alle floormanagers… Laten we zeggen als ze zich hier ziekmelden hebben ze alleen mij, maar als ze zich ziek melden bij het zwembad, zijn er vijf floormanagers en die zijn allemaal anders. En dat kan niet, want als ik een collega ben die zich ziek meld en jij meldt je ziek en je krijgt helemaal geen gesprek en ik een heel gesprek waar het hemd van mijn lijf wordt gevraagd. Dat vind ik wel, dat zou wel heel mooi zijn als alles in een lijn zou liggen.

*K: Hoe pak jij een frequent verzuimgesprek aan?*

Res. 2: Ik nodig de collega uit. Je hebt natuurlijk de standaard brief, daar zet je natuurlijk data (van ziekmelding) in. Ik laat eigenlijk de medewerker praten. Wat is er aan de hand? Volgens het systeem is het je derde ziekmelding. Wat speelt er? Hoe komt dat? Nou ja goed, als je griep hebt dat snappen we, maar drie keer griep, ja hmm. Wat is er aan de hand? Slaap je slecht? Ik ga zoeken naar een verklaring waarom hij/zij zich ziek meld. Dat kan zijn, dat hij echt ziek is, chronisch ziek is. Maar wat ik probeer uitsluiten in een gesprek is dat hij/zij het niet naar zijn zin heeft hier, want dan heb je een ander gesprek dat je gaat voeren. Op zoek naar de achterliggende reden.

*K: Ben jij op dit moment binnen jouw afdeling preventief bezig met verzuim?*

Res. 2: Ja. Voorbeeld medewerker X. X heeft in de afgelopen jaren steevast, melden zich altijd ziek december, januari en dat kwam steeds terug. Dus wat heb ik uiteindelijk gedaan: hé X, jij gaat lekker op vakantie in januari, je hebt genoeg uren. En hij/zij hoeft zich dus daardoor niet meer ziek te melden. Als ik zie dat iemand niet helemaal lekker in zijn/haar vel zit, dan probeer ik een andere collega er bij te halen, zodat diegene binnen kan zitten, iets minder kan werken, iets eerder naar huis kan gaan. Hem/haar iets meer te ontzien qua druk zodat de ziekte, of het ziektebeeld zich niet kan verergeren. Maar ik denk dat als floormanager, doordat je regelmatig met elkaar in gesprek raakt, is het ook makkelijker om een medewerker er op aan te spreken en bijvoorbeeld te zeggen, ga een keer naar dokter. Weet je ook met gewoon ziekteverzuim. Als iemand ziek is, ben je al bij de huisarts geweest. Maar preventief is eigenlijk kijken, luisteren en er op in gaan.

*K: De meningen van de respondenten van de enquête zijn verdeeld over de duidelijkheid van de rol van HR. Wat is volgens jou de rol van HR bij verzuim? Zou dit anders moeten?*

Res. 2: De eerste tien dagen doe je het als floormanager zelf en daarna gaat het over naar HR. Die gaat dan uiteindelijk het verdere traject inzetten met de bedrijfsarts. Zal dan ook eventueel het contact overnemen met de werknemer, gaat dan zoeken naar, aanleiding van de bedrijfsarts, wat de mogelijkheden zijn voor re-integratie. Nou mocht re-integratie geen mogelijkheid zijn dan moet er een tweede lijn ingezet worden. Hij/zij moet er dan uit. Maar na die tien dagen nemen jullie (HR) het over. Maar dan vind ik het wel de verantwoordelijkheid van de floormanager om de informatie te halen. Het is heel fijn als jullie (HR) aangeven van dit speelt er, maar als floormanager, jij bent de direct leidinggevende, moet je betrokken blijven bij je collega en moet je zelf de informatie halen als je het niet krijgt. In de rol van HR hoeft niks te veranderen.

*K: Nog opmerkingen?*

Res. 2: Ik denk dat het handig is om vaker zulke enquêtes onder de floormanagers er uit te gooien om te kijken wat er leeft en dan daaruit werkelijk stappen kan maken. Op bepaalde vlakken laten mijn collega’s het gewoon liggen als floormanager zijnde en dan denk ik dat is zonde. Dat is heel erg jammer. Het gaat alleen al om inlevingsvermogen. Wat speelt er met hem/haar? Dat menselijke is heel erg belangrijk en dat mis ik soms nog bij mijn mede collega’s. Maar ook het hard en duidelijk zijn. Het kan hard zijn, maar het is voor diegene wel duidelijk en die heeft er meer aan.

**Respondent (Res.) 3**

**20 maart 2018**

**Organisatie X**

*K: Wat is volgens jou het verzuimbeleid van Organisatie?*

Res. 3: Beleid is geheel aan maatregelen dat je hebt getroffen om het verzuim een klein beetje te controleren. En wat… dat is een complex geheel van ziekmelding, wat je er aan doet, verschil tussen lange termijn en korte termijn. Dus het geheel aan maatregelen dat je neemt als HR-afdeling, als bedrijf eigenlijk.

*K: Het overgrote deel van de respondenten van de enquête vindt niet dat het verzuimbeleid moet worden veranderen. Wat vind jij hier van? Wat zou er eventueel moeten worden veranderd?*

Res. 3: Het moet in ieder geval inzichtelijk gemaakt worden. Wat het verzuimbeleid inhoudt? Voor mij is de flow niet helemaal duidelijk. Wat de opeenvolgingen van de handelingen is die je als leidinggevende moet uitvoeren om vervolgens tot een optimale afhandeling te komen van een ziekmelding. En natuurlijk weet ik wel wat er nu moet gebeuren, maar daarin denk dat verbeteringen mogelijk zijn.

*K: Wat is volgens jou jouw rol (die van een (floor)manager) bij verzuim? Zou dit anders moeten?*

Res. 3: Voor mijn medewerkers ben ik het eerste aanspreekpunt. Op het moment dat er verzuim is, dat verzuim start, dan is het afhankelijk van wat voor verzuim het is. Als het kort verzuim is, dan doe je daar de afhandeling van en dat is minder complex geheel. Wordt het kort frequent verzuim, dan heb je daar een gesprek over. Wordt het lang verzuim, dan heb ik me, maar dat is me ook niet helemaal duidelijk, heb ik me opgeworpen als de casemanager van diegene die lang verzuim heeft. Maar ook hoe ik dat invulling moet geven is me niet helemaal duidelijk.

*K: Het overgrote deel van de respondenten van de enquête vindt dat het duidelijk is wat er van hem wordt verwacht rondom verzuim. Is het voor jou duidelijk wat er van jou wordt verwacht rondom verzuim?*

Res. 3: Nee, voor mij is het niet zo. Door onduidelijkheden in de procedure, hoe de flow moet gaan lopen. Dat verschilt nogal in wat voor soort verzuim het is. Kort verzuim is niet zo moeilijk, maar ook daar denk ik dat er handelingen zijn dat verbetering behoeft. Iemand meld zich ziek, hoe ga je daar mee om? Wat noteer je? Wat mag je wel? Wat mag je niet? Hoe geef je het vervolg? Daar zijn nog 20 manieren in en die mij op de afdeling worden gehanteerd. Maak er een lijn van voor iedereen. Dat is wat ik zelf al intern heb opgezet bij mij op de afdeling. Okee, we gaan werken met een verzuimblad en we nemen een telefoontje niet zomaar meer aan. We willen dat met een standaard vragenlijst, die goedgekeurd is door HR. Van nou wat mogen we vragen? Dan staat er wat op papier, de datum van de ziekmelding, waar ben je te bereiken, wat moet je nu doen. Dat moet allemaal op een gegeven moment een standaardisering geven van hoe we daar mee omgaan. Hoe gaan we vervolgens om met kort frequent verzuim. Wat is het? Wanneer vinden we het frequent? 3 of 4 keer per jaar? Per half jaar? Ik weet het allemaal niet. En ik weet het niet, betekent dat het niet duidelijk in stappen in elkaar zit. Het verbaast me dat zoveel mensen het wel duidelijk vinden.

*K: Hoe vindt je dat Organisatie jou heeft voorbereid op jouw rol binnen verzuim?*

Res. 3: Niet.

*K: Het overgrote deel van de respondenten van de enquête vinden dat Organisatie ze niet goed heeft voorbereid op het voeren van verzuimgesprekken. Vindt jij dat je goed bent voorbereid op het voeren van verzuimgesprekken door Organisatie? Zou dit anders moeten?*

Res. 3: Organisatie kan dit heel anders aanpakken, want het is niet gedaan. Het is handig om het wel te doen. Het moet meer worden behandeld in de floormanagers Opleiding. Er moeten tools worden gegeven om bewustwording bij de medewerker te creëren. Hoe moeilijk is het om een standaard formuliertje te maken met zo werkt het. Ik begrijp ook wel dat niet alle floormanagers maar de ervaring hebben om dat veel te doen, er zit ook veel roulatie in. Maak het dan makkelijker.

*K: Hoe pak jij een frequent verzuimgesprek aan?*

Res. 3: Het gaat om bewustwording creëren bij de medewerker over wat frequent verzuim is. Vaak zie je in dat soort gesprekken dat mensen in de verdediging gaan, als je ze aanvalt, daarom moet je geen aanvallende houding hebben, maar juist bewustwording. Je was ziek, we hebben dat ook goedgekeurd. Je was inderdaad niet instaat om te werken, maar is dat wel zo. Is een ziekmelding een ziekmelding of is het een melding van ik ben niet instaat om mijn werk uit te voeren of naar mijn werk te komen. Was je misschien wel instaat om wat anders te doen, om korter te komen. Wat is de gedachte geweest bij het ziekmelden. Als je dat probeert, bewustwording bij mensen, dan denk ik dat je er structureel goed mee bezig bent. En dat is helemaal niet zo moeilijk.

*K: Ben jij op dit moment binnen jouw afdeling preventief bezig met verzuim?*

Res. 3: Ben ik daar preventief mee bezig? Ja, we zijn daar als afdeling… niet heel bewust. Natuurlijk zijn we bewust bezig met een ziekmelding is iets definitiefs. Ik meld me zo ziek dat ik niet instaat ben naar mijn werk te komen en daar iets uit te voeren. Op die manier zijn we er preventief mee bezig. We zijn natuurlijk met de richtlijnen van het tillen op je werk en gladheid en temperatuur op de afdeling, geluidsoverlast, natuurlijk zijn we allemaal preventief bezig om verzuim te voorkomen. Het kort verzuim en frequent verzuim liggen vaak buiten die dingen. Het zijn andere zaken. Natuurlijk zijn we daar wel mee bezig. Worden ook benoemd. Daar zijn we dagelijks mee bezig. Zijn we echt bezig met de gezondheid van de mensen?

Als we merken dat iemand niet lekker in zijn vel zit, gaan we daarover in gesprek. Als ze richting overbelasting gaan, is dat op de afdeling lastig. We hebben een aantal senior medewerkers, die wat minder belastbaar zijn, daar zijn we wel dat we zeggen even rustig, even eruit en natuurlijk als ik zie dat iemand griep krijgt en die toch zegt ik ben er vandaag, dan ga ik kijken of ik voor de dag er na iets kan regelen. Op die manier zijn we wel aan het kijken. Maar dat is ook een deel eigen belang, want als iemand uitvalt heb ik een probleem. Als ik dat een dag van tevoren kan tackelen…

*K: De meningen van de respondenten van de enquête zijn verdeeld over de duidelijkheid van de rol van HR. Wat is volgens jou de rol van HR bij verzuim? Zou dit anders moeten?*

Res. 3: Ik vind HR daarin faciliterend voor de floormanagers. En de floormanagers zijn de eerste lijn vanaf afwezigheid. Daarna moet HR op de hoogte worden gesteld, maar HR is wat mij betreft ook de afdeling die de tools verzorgt, die hele flow. Hoe handig is het niet om een paar handvatten te hebben, waarmee je kan werken. Ik vind dat HR daarin meer kan doen. Dus niet alleen de training vind ik een heel positief punt. Maar welke formulieren moet je mee werken, hoe zit het met een lang verzuimer. Ik krijg nu terugkoppeling van een bedrijfsarts waar ik niet zoveel mee kan, dan moet ik bij HR terecht kunnen van hoe moet ik nu verder. Als ik dan een plan van aanpak moet maken, krijg ik van HR een of ander mega document. Dat heb ik een keer ingekeken en dan denk ik ja zoveel tijd heb ik niet. Ik kan best op een A4’tje een aantal dingen zetten, maar daarna vind ik dat het bij HR hoort te liggen. In hoeverre ben je de casemanager of ben je dat samen met HR en welke afdeling is daarin leading, ik denk HR. Maar dat is helemaal aan hoe de organisatie in elkaar zit. Bij vorige werkgevers had ik ook een korte lijn met HR, maar die pakte wel alles op. Ik voedde ze met informatie en zij deden de rest. Maar dat is per bedrijf anders.

**Respondent (Res.) 4**

**20 maart 2018**

**Organisatie X**

*K: Wat is volgens jou het verzuimbeleid van Organisatie?*

Res. 4: Concreet in een paar zinnen. Niet zo goed. Te gemakkelijk. Wat er op dit moment gebeurd, ik heb twee versies, er is nooit uniform gezegd wat er moet gebeuren. Je kan je ziekmelden of je moet ziekteverlof aanvragen voor 08.00 uur ’s ochtends. Dan erkennen wij de ziekteverlof aanvraag dan wel of niet. Bij twijfel aan ziekmeldingen is ons opgedragen om mensen gewoon te laten komen en eventueel in te zetten tot ze breken en niet meer verder kunnen en dan mogen ze naar huis. En als ik vind dat iemand ongeoorloofd thuis blijft, heb ik dat in het verleden doorgegeven, maar daar wordt niet veel meegedaan. En dat is niet volgens de bedrijfsregels, want in de bedrijfsregels staat dat we bij twijfel dat we een bedrijfsarts zouden moeten kunnen langs sturen.

*K: Het overgrote deel van de respondenten van de enquête vindt niet dat het verzuimbeleid moet worden veranderen. Wat vind jij hier van? Wat zou er eventueel moeten worden veranderd?*

Res. 4: Ja. Mensen blijven thuis omdat het makkelijk kan. Hier moet iets aan worden gedaan. Het moet moeilijker worden gemaakt om je ziek te melden. Dit vind ik ook bij lang verzuim. Dat is nog veel erger. Het is veel te gemakkelijk. Ze worden een keer opgeroepen voor de bedrijfsarts, deze man heb ik nog nooit gezien, maar het schijnt nu een man te zitten die zich bemoeit als een soort huisarts. Als hij aan jou ruikt dat je rookt, dan zegt hij je rookt he en dat is slecht voor en daar moet je mee stoppen, terwijl je voor een hernia komt.

*K: Wat is volgens jou jouw rol (die van een (floor)manager) bij verzuim? Zou dit anders moeten?*

Res. 4: Contact houden sowieso, natuurlijk. Luisterend oor. Toch ook wel een klein beetje proberen om ze weer terug te krijgen op de werkvloer al is het maar gewoon fysiek aanwezig. En dan in een soort van opbouw zorgen dat ze hun werk weer kunnen gaan doen. Het ene geval is het andere niet. Als het lichamelijk is, heb je op zich daar wel enige regel voor, maar zodra het geestelijke beperkingen betreft dan vind ik het moeilijk, omdat ik daar geen ervaring mee heb of training in heb gehad.

*K: Het overgrote deel van de respondenten van de enquête vindt dat het duidelijk is wat er van hem wordt verwacht rondom verzuim. Is het voor jou duidelijk wat er van jou wordt verwacht rondom verzuim?*

Res. 4: Alles wat er nu volgens de reglementen moet gebeuren, daar ben ik wel van op de hoogte. Of ik het er mee eens ben is een ander dingetje.

*K: Hoe vindt je dat Organisatie jou heeft voorbereid op jouw rol binnen verzuim?*

Res. 4: Nee, absoluut niet, helemaal niet zelfs. De manier waarop er een lijn wordt getrokken en dat is op dit moment niet zo.

*K: Het overgrote deel van de respondenten van de enquête vinden dat Organisatie ze niet goed heeft voorbereid op het voeren van verzuimgesprekken. Vindt jij dat je goed bent voorbereid op het voeren van verzuimgesprekken door Organisatie? Zou dit anders moeten?*

Res. 4: Nee, maar ik ben wel instaat om ze te voeren. Maar ik doe het min of meer expres niet zoals het hoort.

*K: Hoe pak jij een frequent verzuimgesprek aan?*

Res. 4: Ik loop op de medewerker af en ik zeg ik heb weer zo’n formulier en dan vullen we dat in, vaak met een komische noot. Ik maak er een gebbetje van. Ik wil dat er gefilterd wordt op wat echt belangrijk is, zoals een medewerker die zich vaak met allerlei vage klachten, waarvan je weet het heeft maken met haar persoonlijke omstandigheden, weinig geld, problemen thuis, noem maar op, die moet controle krijgen. Die moet niet de vrijheid krijgen om te zeggen, krijg ik geen vrij op vrijdag, dan meld ik me ziek en ga die vrijdag wat anders doen. Dat gebeurt nu veelvuldig op onze afdeling. Daar spreek ik alleen voor. Ik sta met mijn rug naar de muur. We gingen elkaar controleren. Ik kijk wel naar de persoon om te bepalen welk gesprek ik ga voeren. Het doel heiligt de middelen. Als ik zeker weet dat het zijn doel zal bereiken, doe ik het onherroepelijk zoals het hoort.

*K: Ben jij op dit moment binnen jouw afdeling preventief bezig met verzuim?*

Res. 4: Voor zover ik dat kan wel. Ik heb nu nog drie doven mensen, die had ik op 80% staan. Allemaal op de VIPs gezet, ze kregen tegelijk vage schouder klachten. Dus nu heb ik degene die daar het meeste last van had van de VIPs gehaald. Met name ook omdat ik haar niet kwijt wil, had ik daar gelaten, had ze uitvalverschijnselen gekregen. Ik probeer het wel, maar het is soms moeilijk.

*K: De meningen van de respondenten van de enquête zijn verdeeld over de duidelijkheid van de rol van HR. Wat is volgens jou de rol van HR bij verzuim? Zou dit anders moeten?*

Res. 4: De rol van HR is geen, wat mij betreft. Heel uitgesproken. Ik heb het idee dat jullie de ziekmelding krijgen en dan houdt het op. Als je nu kijkt hoeveel er bij andere afdelingen ligt, hoe kunnen jullie dan grip houden, lijkt mij niet. En met ziekteverzuim is het idem. Ik krijg nooit terugkoppeling als iemand bij de bedrijfsarts is geweest. Moet waarschijnlijk via mijn manager komen, maar je loopt maar te zweven. Ik ga maar naar de medewerker als ik weet dat ze bij de bedrijfsarts zijn geweest en dan vraag ik aan de medewerker wat heb je besproken, hebben jullie ene deal gemaakt, op hoeveel procent moet je nu ongeveer en dan moet ik een plan van aanpak maken. Ik heb er niks bij. Ik moet wel handvaten hebben. Ik wil best wel wat doen. Ik vind ook dat jullie zelf er een groter aandeel in moeten hebben. Tuurlijk wil ik contact houden met mijn medewerkers, dat doe ik alleen al uit persoonlijke afwegingen, maar ik denk dat het vanuit jullie ook moet. Ik moet niet vragen om een bloemetje, er moet bij jullie op de computer iets oppoppen.

**Respondent (Res.) 5**

**22 maart 2018**

**Organisatie X**

*K: Wat is volgens jou het verzuimbeleid van Organisatie?*

Res. 5: Het ziekmelden van de medewerker, het beter melden en de urenregistratie. En natuurlijk het contact houden.

*K: Het overgrote deel van de respondenten van de enquête vindt niet dat het verzuimbeleid moet worden veranderen. Wat vind jij hier van? Wat zou er eventueel moeten worden veranderd?*

Res. 5: Ik denk dat je er weinig aan kan veranderen. Je hebt rekening te houden met de privacy en soms geloof je een medewerker niet dat het echt zo is, dus dan zou je wel verder willen vragen, wat er precies aan de hand is en dat mag dan weer niet. Want soms zijn ze niet ziek, maar… Dan heb je wel een probleem, je krijgt ‘s morgens te horen dat ziek zijn. Maar als ze om 08.00 uur beginnen en ze bellen mij om 06.00 uur op dan moet ik wel vervanging zoeken. Dat is heel moeilijk om voor die tijden snel iemand te vinden. Een bedrijfsarts aan huis sturen, is echt niet heel gek. Ik weet zeker, we hebben zometeen Koningsdag, iedereen wil vrij, als je dan een bedrijfsarts zou langs sturen, weet ik zeker dat je er 100 kan pakken. Want er is toch geen controle, ze melden zich ziek en verder doet niemand er iets mee.

Het frequent verzuimgesprek moet anders. Soms kunnen ze er echt niks aan doen. Als ze ziek zijn, dan zijn ze ook echt ziek. En dan moet je toch die gesprekken houden, dat is niet fijn om te doen.

*K: Wat is volgens jou jouw rol (die van een (floor)manager) bij verzuim? Zou dit anders moeten?*

Res. 5: Mijn rol is de uren goed controleren, het contact houden met de medewerker, kijken of je de medewerker kan helpen. Dat is het wel zo’n beetje denk ik. Ik denk niet dat mijn rol moet veranderen. Ik denk dat het gewoon jouw taak is om de uren bij te houden en het contact houden doe je sowieso uit sociale ooghoek.

*K: Het overgrote deel van de respondenten van de enquête vindt dat het duidelijk is wat er van hem wordt verwacht rondom verzuim. Is het voor jou duidelijk wat er van jou wordt verwacht rondom verzuim?*

Res. 5: Ja, alleen bij langdurig is het wel een beetje verwarrend met al die gesprekken, die formulieren die je dan moet gaan invullen. Dat is echt heel onduidelijk. Ik kreeg hier geen hulp bij en ik weet dan ook niet of ik het goed heb gedaan.

*K: Hoe vindt je dat Organisatie jou heeft voorbereid op jouw rol binnen verzuim?*

Res. 5: Niet. Ik ben niet voorbereid. Ik ben daarin niet ingewerkt. Dat heb ik zelf aangeleerd en vragen. Ik zou het graag anders zien. Ook voor floormanagers die gaan starten, die hoeven dan niet opnieuw het wiel uit te vinden op alles te vragen. Het zou zoveel makkelijker/ duidelijker zijn als het papier staat, dat ze het kunnen teruglezen. Jullie zijn er ook niet altijd, dat het wel ergens terug te halen is. Het moet ook meer in de floormanagers Opleiding worden behandeld, want het is een belangrijk stukje.

*K: Het overgrote deel van de respondenten van de enquête vinden dat Organisatie ze niet goed heeft voorbereid op het voeren van verzuimgesprekken. Vindt jij dat je goed bent voorbereid op het voeren van verzuimgesprekken door Organisatie? Zou dit anders moeten?*

Res. 5: Nee, je hebt het allemaal zelf moeten doen. Ik denk dat ik de gesprekken nu wel goed doe, maar dat weet ik natuurlijk niet. Maar dat is mijn gevoel. Ik moest het doen. Ik ben het gaan doen.

*K: Hoe pak jij een frequent verzuimgesprek aan?*

Res. 5: Eerst ga ik kijken wat er aan de hand is. Misschien is het een sociaal gedeelte, het is toch een medewerker van je, dus we weten ook vaak wel wat de thuissituatie, privésituatie is en waar het aan kan liggen. Daar kan je al heel veel uit halen. Dus ja, dan pak je toch al punt waar het vaak omgaat en dat werk je dan uit in hoeverre het mag. Ik kijk verder dan de ziekmelding. Daarom is het belangrijk dat het in de floormanagerstraining komt, zodat ze ook verder gaan kijken. Dat ze niet alleen de papieren volgen, maar het sociale is vooral heel belangrijk.

*K: Ben jij op dit moment binnen jouw afdeling preventief bezig met verzuim?*

Res. 5: Ja. Ik weet nu al dat iemand in mijn team, die heeft wat, die is ziek en dat kan een langdurig zieke gaan worden. Daar kunnen we allemaal niks aan doen, maar we kunnen haar straks wel helpen/ondersteunen. Ik weet wat er gaat gebeuren, ik weet wat er gaat komen. Ik ben nu al bezig met opvang voor haar om te zorgen dat als er iets is of als zij naar het ziekenhuis moet dat zij weg kan. Ik ben verder met de E-cars bezig. De stoelen zijn niet goed, maar het is nogal een kostenplaatje, dus dat heb ik bij OR neergelegd en dat ligt ook bij de HR-manager, daar zou ze nog op terug komen. En de linnenzakken worden te vol gedaan, dus ik heb bij de floormanagers aangegeven dat ze de linnenzakken niet te vol moeten doen, want het kost mijn medewerkers hun ruggen.

*K: De meningen van de respondenten van de enquête zijn verdeeld over de duidelijkheid van de rol van HR. Wat is volgens jou de rol van HR bij verzuim? Zou dit anders moeten?*

Res. 5: Eigenlijk vind ik de gesprekken, de papiermassa van het UWV, dat vind ik eigenlijk wel iets voor HR, want het is niet onbelangrijk en ik vind dat de floormanager er ten eerste te weinig tijd voor hebben, die hebben heel weinig tijd om papierwerk er bij te krijgen, ik vind het ook een stukje administratie wat meer bij jullie hoort. Het is allemaal niet makkelijk, zeker als je er niet voor geleerd hebt en jullie hebben voor kantoorwerk geleerd. Dan denk ik dat het voor jullie makkelijker is om dat in te vullen.

**Respondent (Res.) 6**

**23 maart 2018**

**Organisatie X**

*K: Wat is volgens jou het verzuimbeleid van Organisatie?*

Res. 6: Wat ik denk bij verzuim is dat mensen zich vaker ziek melden terwijl dat eigenlijk niet zo is. Maar dat kunnen wij dus niet beoordelen. Dat is gewoon een dingetje. We zijn geen doctoren. We weten een heel hoop, maar je kan dat niet bepalen voor een ander. Ik heb verzuim op procedureniveau nog niet heel erg meegemaakt, maar ik heb wel zo mijn ideeën erover. Dat ik die persoon zou aanspreken op het feit dat het opvalt dat ze regelmatig, bij bepaalde tijden ziek is. Ik houd het ook bij als iemand ziek is. En ondertussen weet je wel, dat als iemand altijd aan het werk is en ze dan daadwerkelijk ziek een keer zijn en je pikt ze er ook uit… jij bent wel erg vaak ziek. Een keer in de twee maanden vind ik veel ziek. Of er moet meer achter zitten of het is het gemak.

*K: Het overgrote deel van de respondenten van de enquête vindt niet dat het verzuimbeleid moet worden veranderen. Wat vind jij hier van? Wat zou er eventueel moeten worden veranderd?*

Res. 6: Ik weet nog niet zo goed wat ze zelf doen. Je wordt aangestuurd dat je moet bellen enzo. Dat vind ik alleen maar goed. Je moet als iemand ziek is ook belangstelling tonen natuurlijk. Ik vind niet dat er iets hoeft te veranderen.

*K: Wat is volgens jou jouw rol (die van een (floor)manager) bij verzuim? Zou dit anders moeten?*

Res. 6: Ik kan mensen stimuleren om niet bij alles wat dwars zit zich ziek te melden. Ik kan ervoor zorgen dat je een leuk team hebt staan, veel voor elkaar over hebt, dat mensen sneller geneigd zijn om toch aan het werk te gaan en niet direct teruggrijpen op nee hoor ik ben ziek. En dat is ook veel interactie hebben met je medewerkers. Ik weet niet of er iets moet veranderen aan mijn rol. Het is per slotte jouw team, jij moet ervoor zorgen dat het gewoon op die manier doorgaat. Alleen bepaalde gevallen dan denk ik wel is, het wordt een getrek aan iets waarvan je denkt het zou fijn zijn als iemand het van je overneemt, want op dat moment heb je zoiets van weet je nu is het hier klaar.

*K: Het overgrote deel van de respondenten van de enquête vindt dat het duidelijk is wat er van hem wordt verwacht rondom verzuim. Is het voor jou duidelijk wat er van jou wordt verwacht rondom verzuim?*

Res. 6: Nog niet helemaal, maar ik kan het me wel indenken. Dat komt ik ben nog niet zo heel lang in deze functie dus ik ga er vanuit dat het mijn taak is om een schifting te maken tussen echt ziek en niet ziek om mensen weer sneller aan het werk te krijgen. Maar sommige mensen moet je ook beschermen tegen zichzelf, die blijven maar doorlopen en doorlopen, dat vind ik ook mijn taak. Maar het blijft een lastig een onderwerp.

*K: Hoe vindt je dat Organisatie jou heeft voorbereid op jouw rol binnen verzuim?*

Res. 6: Eerlijk? Ik vind van niet. Ik werd er ingegooid, van zoek het uit. Dat vond ik in het begin zeker lastig. Verzuim wordt helemaal niet behandeld in het de floormanagersOpleiding, dat is wel belangrijk. Om het bespreekbaar te maken. Je mag eigenlijk niks vragen. Meer begeleiding.

*K: Het overgrote deel van de respondenten van de enquête vinden dat Organisatie ze niet goed heeft voorbereid op het voeren van verzuimgesprekken. Vindt jij dat je goed bent voorbereid op het voeren van verzuimgesprekken door Organisatie? Zou dit anders moeten?*

Res. 6: Die gesprekken heb ik nog niet gehad en ben er ook niet op voorbereid. Ik heb wel iemand waarvan ik denk dat ik er binnenkort een moet houden. Dus ik vraag me wel af van wat mag ik dan vragen. Mag je dan wel ingaan op het feit van je bent vaak ziek?

*K: Hoe pak jij een frequent verzuimgesprek aan?*

Res. 6: Nog niet meegemaakt.

*K: Ben jij op dit moment binnen jouw afdeling preventief bezig met verzuim?*

Res. 6: Misschien niet bewust, maar ik probeer wel voor iedereen, mijn mensen worden iedere week anders ingedeeld, ik probeer wel te luisteren naar mijn mensen. Als iemand zegt ik vind 4 dagen achter elkaar om 06.00 uur beginnen heel zwaar, dan ga ik ervoor zorgen dat dat niet gebeurd, dan ga ik proberen om mijn rooster daar op aan te passen. En de persoon in de gelegenheid te stellen om tussendoor wat meer de tijd te nemen. En dat geven mensen ook wel aan, iedereen mag bij mij komen met hun… En natuurlijk lopen er ook tussen die vaste dagen willen, dat is niet mogelijk bij mij, maar ik kan je wel een vaste vrije dag geven, want daar ik makkelijker om heen te plannen. Daar weten ze dan geen antwoord op.

*K: De meningen van de respondenten van de enquête zijn verdeeld over de duidelijkheid van de rol van HR. Wat is volgens jou de rol van HR bij verzuim? Zou dit anders moeten?*

Res. 6: Toen ik hier in het begin kwam, dacht ik dat heel verzuim de taak van HR was. Toen ik erachter kwam dat het eigenlijk niet zo is. Dus nee, niet duidelijk. Ik denk dat als iedereen duidelijk weet wat ieders taak is, dat je op dat moment alles beter in een baan kan leiden, nu is het allemaal maar half-half.

**Respondent (Res.) 7**

**26 maart 2018**

**Organisatie X**

*K: Wat is volgens jou het verzuimbeleid van Organisatie?*

Res. 7: Wat mijn beeld erbij is? Sowieso is mijn beeld er van dat we er totaal niet professioneel mee omgaan, dat wij op sommige afdelingen de mensen het recht op ziek zijn ontnemen en aan de kant dat sommige afdelingen eigenlijk alles maar tolereren wat er gebeurd. Dus geen eenduidige lijn daarin. Wat ik merk is dat echt het protocol volgen dat het niet gedaan wordt en dat de ene manager daar furieus om wordt en dat het de ander het geen reet kan schelen. En dan vraag ik mij natuurlijk af of het bij iedereen helder is. Als het dan gaat over, want kijk ik bekijk hem ook wel vanuit een finance-bril, dan denk ik dat we het op zich niet verkeerd doen. Alleen merk ik ook dat we op een of andere manier hier de voorspellende waarde, hoe gaat het zich ontwikkelen, wat is de impact van handelen, dat die ook totaal niet bekend is. Dus ik heb het idee dat we af en toe op een soort van vlotje staan op een erg woeste zee, wat verzuim betreft.

*K: Het overgrote deel van de respondenten van de enquête vindt niet dat het verzuimbeleid moet worden veranderen. Wat vind jij hier van? Wat zou er eventueel moeten worden veranderd?*

Res. 7: Het moet veranderd worden. In eerste instantie als we, en dat zeg jij zelf ook al, als we een beleid hebben, dan moet het bij iedereen tussen de oren zitten, al helemaal als je manager in je functietitel hebt staan, floormanager of department manager. Je moet tussen je oren hebben zitten, dit is hoe we handelen, dit is wat we wel en niet accepteren, dit is hoe we opvolging geven aan, onderscheid maken tussen langdurig zieke mensen, de zwangeren en de kort-durig zieken. Moet in eerste instantie bekend zijn als je beleid hebt, maar niemand weet er van en kan zich er dus niet aanhouden, dan heb je dus eigenlijk geen beleid. En als het dan echt gaat om de inhoud. Ja, dat is nu een hele moeilijke, omdat niemand zich aan dat beleid houdt. Ik vind dat de ene strenger zou moeten worden en dat de andere meer coulant zou moeten zijn, ook tervoorkoming van opeens een langdurig traject in plaats van kortstondig. En het is ook wel een beetje de geest van de tijd, maar ik ben sowieso principieel tegen gepamper. Dus per saldo vind ik dat we er te gemakkelijk mee omgaan dus dan gooi ik even alle afdelingen op een hoop. Ik vind echt wel dat, wij doen heel veel voor de personeelsleden, in een hele boel sociale activiteiten en ik vind dat het zelfs overdreven veel is, maar dat is omdat ik puur naar de euro’s kijk. Dus ik vind als wij een schepje bovenop jouw rechten doen, dan mag jij ook wel een schepje bovenop de verplichting doen om er gewoon te zijn als het enigszins kan. Dus eerst moet het beleid bekend zijn, iedereen moet het weten en daarna kan er gekeken worden naar veranderingen, waar naar mijn mening de koers iets strenger mag.

*K: Wat is volgens jou jouw rol (die van een (floor)manager) bij verzuim? Zou dit anders moeten?*

Res. 7: Als het echt gaat over mijn rol als afdelingsverantwoordelijke, 1 ben ik degene die ten allen tijde het welzijn van mijn medewerkers in de gaten moet houden en verzuim vind ik een signaal of kan een signaal zijn van dat het welzijn niet helemaal naar behoren is. Werkdruk kan te hoog zijn, arbeidsomstandigheden kunnen, dus de middelen, de ruimte waarin ze zitten, daar kan het aan liggen, daar kan het iets over zeggen en natuurlijk kan het altijd bestaan dat er iets in de privésfeer van mijn medewerkers aan de hand is. Dat is natuurlijk de lastigste voor me. Persoonlijk heb ik zelf een afdeling die een hele strak lijn tussen privé en werk aanhoudt. Dat je eens in een rookhok of weet ik veel wat een vraagje stelt die in de privé tast, nou ja, daar wordt over het algemeen niet moeilijk gedaan, maar als je al enigszins verder gaat, dan wordt ik echt wel op een rem gezet. En dat vind ik ergens wel goed, dat ze die grenzen bewaken, maar het is dus voor mij heel moeilijk om te bekijken is er een prikkel vanuit de privé of vanuit het werk dat verzuim veroorzaakt. Ik heb een medewerker die een heftig medisch dossier heeft, daar trek ik eerder de fluwelen handschoen mee aan dan een andere medewerker. Of dat terecht is of niet, ja, dat gaat ook puur vanuit je menselijke aard. Tegelijkertijd haar contracturen en dagen dat ze werkt, is daar wel allemaal op afgestemd. Dus tegelijkertijd zou ik daar minder met fluwelen handschoentjes mee om hoeven te gaan. Maar in eerste instantie probeer ik als afdelingsverantwoordelijke echt bezig te zijn met mijn medewerkers, gooi er uit wat er aan de hand is, dan heb ik het puur over dingen die tussen de oren bepalen of iemand hier met een lange sik zit of met veel plezier zit. Twee denk ik als er daadwerkelijk iets aan de hand is, daarop in te spelen. Ik ben iemand die, als het verzuim langer dan een dag duurt, er dagelijks achter heen zit. Vinden ze niet fijn, vind ik ook niet fijn. Dus dat is een belletje, ik hoor het aan, ik vertel ze natuurlijk waar ze wat moeten melden, maar ja aangezien ik hier procedure tijgers heb, komt dat meestal wel goed. Bij lang verzuim zou mijn rol vergelijkbaar zijn. De mensen constant aangehaakt houden. Eén vanuit mijn mens zijn, twee vanuit mijn leidinggevende zijn en drie vanuit mijn rol binnen het Locatie, dat ik uiteindelijk wel zorg dat de operatie kan door gaan, kosten niet onnodig uit de hand gaan lopen en dat ik op een gegeven moment, dat waar nodig, ik zo goed mogelijk een dossier kan overdragen naar HR of een bedrijfsarts die het dossier overpakt.

*K: Het overgrote deel van de respondenten van de enquête vindt dat het duidelijk is wat er van hem wordt verwacht rondom verzuim. Is het voor jou duidelijk wat er van jou wordt verwacht rondom verzuim?*

Res. 7: Het is in principe wel duidelijk voor me. Ik denk dat het probleem niet zit in weet je wat je moet doen, maar meer in hoe ze die dingen doen. Nee, ik denk wel dat het voor mij helder is.

*K: Hoe vindt je dat Organisatie jou heeft voorbereid op jouw rol binnen verzuim?*

Res. 7: Slecht. Ik zeg niet dat ze het perse hadden moeten doen, maar kijk over het algemeen is het inwerktraject bij Organisatie, nou mag je vraagtekens bij zetten. En dan heb ik het puur over de inhoudelijke kant. Persoonlijk heb ik ook niet echt de behoefte gehad om in een apart moment te gaan zitten, van joh hoe ga je met verzuim om, maar dat er aandacht aan besteed had kunnen worden of gewoon even simpel een stukje uiteengezet op een A4’tje voor naslag, dat had op zijn minst gedaan kunnen worden. Ik vind dat er zeker weten verschil in moet zijn tussen floormanager en manager. Nu is dat voor mijn afdeling niet relevant bij gebrek aan floormanager, maar ik denk wel dat als eerste aanspreekpunt van de mensen er onderscheid moeten worden gemaakt tussen department manager en floormanager, waarbij de backoffice afdelingen of de afdelingen zonder floormanagers in dezelfde riedel meegaan als de floormanagers.

*K: Het overgrote deel van de respondenten van de enquête vinden dat Organisatie ze niet goed heeft voorbereid op het voeren van verzuimgesprekken. Vindt jij dat je goed bent voorbereid op het voeren van verzuimgesprekken door Organisatie? Zou dit anders moeten?*

Res. 7: Nou, ik ben er helemaal niet op voorbereid. Kijk ik loop nu niet tegen problemen aan ofzo. En dat is tweeledig, omdat ik één denk dat ik het gesprek wel gewoon kan doen, het is natuurlijk geen hogere wetenschap, maar ook omdat het plichtsbesef hier heel groot is. Iemand is een keer ziek, prima, dat gebeurd. Dat ga ik ook niet een uur lang zitten uitmelken of dat iemand dat griepje expres heeft. Nee, dat gebeurt gewoon. Dus ik zit in de luxe dat mijn mensen daar anders in staan dan sommigen anderen in de organisatie. Ik vind dat er een standaard pakket met trainingen moet zijn voor mensen die aangeven dat ze daar behoefte aan hebben of misschien verplicht voor de afdelingen waar het echt een probleem is. Er zijn afdelingen waar het verzuim hoger ligt, misschien moet je ook aan de kaak stellen hoe mensen die gesprekken voeren. Kijk, alle facetten, de omstandigheden, de druk, de middelen, maar ook hoe iemand en zijn leidinggevenden met elkaar omgaan, het komt allemaal tot uiting in zo’n gesprek. Dus zo’n gesprek is wel heel belangrijk.

*K: Hoe pak jij een frequent verzuimgesprek aan?*

Res. 7: Ik heb zeg maar, degene die echt de laatste tijd hebt gehad, was een zwangerschap. Ik vind dat ik die niet onder frequent verzuim mag meenemen en ik heb dan bij een andere medewerker die frequent verzuimt had, maar die wel een extra dag werken er tegenoverstelde en dus eigenlijk haar ziekteverzuim compenseerde. En ja, daarmee zoals ik al zei dat plichtsbesef, ja hoe ga ik er mee om, eigenlijk is daarvan geen sprake op de afdeling.

*K: Ben jij op dit moment binnen jouw afdeling preventief bezig met verzuim?*

Res. 7: Ik vind sowieso aandacht besteden aan jouw afdeling, dat vind ik de belangrijkste. Ik heb mijn afdeling overleggen, ik heb mijn één-op-ééntjes, ik loop ten minste vier keer per dag de afdeling op dat men, dan vraag ik ook wel een stukje proactieve houding van hen, dat ze mij kunnen aanschieten. Het is niet zo dat ik hier met fruit op de afdeling ga staan van gezond eten en dat ik de bakjes koffie afkeur.

*K: De meningen van de respondenten van de enquête zijn verdeeld over de duidelijkheid van de rol van HR. Wat is volgens jou de rol van HR bij verzuim? Zou dit anders moeten?*

Res. 7: Ik zie het als het zoveelste balletje dat geprobeerd wordt om weg te spelen. Waar ik het ook echt mee oneens ben. Ik vind dat het op een HR-afdeling hoort. Als het gaat over het faciliteren, heel goed dat een leidinggevende een gesprek voert met een medewerker, maar ik vraag me wel hardop af, waarom laat ik het even onafhankelijke afdeling noemen dat niet zou kunnen doen en misschien is dat zelfs wel beter. In hoeverre laten ze het achterste van hun tong zien bij hun eigen leidinggevende of niet. Dus ik vind dat ze daarin wel meer uit de schaduw mogen treden en meervoor de medewerker mogen opkomen in plaats van voor de afdelingsmanager. Waar ze in principe er ook voor zouden moeten zitten. En als het dan echt gaat over hoe we worden gefaciliteerd vanuit bovenin de toren, dan heb ik het echt over Organisatie Nederland, Organisatie Europa, dan is het maar net hoe hun pet staat. Als het verzuim een keer uit de hand loopt, dan wordt er weer paniekvoetbal gespeeld, dan moeten we alles uit de kast trekken en dan vallen de maand er na de cijfers weer mee en dan is het weer een totaal onbelangrijk onderwerp. Het faciliteren vanuit hen, wij nemen zeg maar daarin hun al niet meer serieus. Dus al zouden ze daarin gaan faciliteren, weet ik nu al dat de Locatieen het naast zich neer gaan leggen, wat dat betreft is het een chaos.

**Respondent (Res.) 8**

**26 maart 2018**

**Organisatie X**

*K: Wat is volgens jou het verzuimbeleid van Organisatie?*

Res. 8: Ja, jeetje het verzuimbeleid, ieder bedrijf heeft als verzuimbeleid om het verzuim zoveel mogelijk terug te dringen, dus dat is hier waarschijnlijk ook zo, dat weet ik eigenlijk wel zeker dat het hier ook zo is. En de manier waarop dat doen wij volgens het beleid, dat laatst in de training ook weer is uitgegeven. Wat mijn beleid is, is wat ik al sinds dag één doe, ik bel ze op dag één als ze zich ziek melden en voor de rest hou ik regelmatig de vinder aan de pols.

*K: Het overgrote deel van de respondenten van de enquête vindt niet dat het verzuimbeleid moet worden veranderen. Wat vind jij hier van? Wat zou er eventueel moeten worden veranderd?*

Res. 8: Nee, denk ik ook niet. Ik vind het wel lastig om alles zo te formuleren dat je binnen de wet van de privacy blijft, want ja iedereen hier, weet waarom je je ziek meld, dus dat is wel een beetje raar. Maar ja, het is niet anders.

*K: Wat is volgens jou jouw rol (die van een (floor)manager) bij verzuim? Zou dit anders moeten?*

Res. 8: Mijn rol bij verzuim als leidinggevende? Ik denk als het iets is dat betrekking heeft met het werk, dat het dan zeker mijn taak is om het bespreekbaar te maken. Ik vind dat het bij sommige situaties zeker mijn taak is om het met mijn leidinggevende en met HRM te bespreken, dingetje daaraan is ik bespreek dat, maar dan gebeurt er nog steeds niks. Maar dat vind ik wel mijn taak. Ik vind het sowieso mijn taak om zeg maar een beetje op de hoogte te blijven met wat er speelt en hoe het vordert met de ziekte. Of ze al weer aan werk kunnen, wanneer ze denken weer te komen.

*K: Het overgrote deel van de respondenten van de enquête vindt dat het duidelijk is wat er van hem wordt verwacht rondom verzuim. Is het voor jou duidelijk wat er van jou wordt verwacht rondom verzuim?*

Res. 8: Ja. Wat ik wel een beetje deel met anderen, is de frequent verzuimgesprekken. Ik vind dat echt de grootste flauwe kul. Er wordt niks mee gedaan en vaak zijn het meldingen waar niks aan gedaan kan worden.

*K: Hoe vindt je dat Organisatie jou heeft voorbereid op jouw rol binnen verzuim?*

Res. 8: Niet. Ik heb nog nooit iets over verzuim gehad, bijvoorbeeld een training. Afgelopen woensdag was de eerste keer dat ik iets over verzuim heb gehad. En ik werk hier al meer dan tien jaar.

*K: Het overgrote deel van de respondenten van de enquête vinden dat Organisatie ze niet goed heeft voorbereid op het voeren van verzuimgesprekken. Vindt jij dat je goed bent voorbereid op het voeren van verzuimgesprekken door Organisatie? Zou dit anders moeten?*

Res. 8: Nee. Het zou handig zijn als hier trainingen in zijn. Voor de een is zoiets makkelijker om te doen, dan voor de ander. Ik denk dat het voor een groot gedeelte ook te maken heeft met jouw team. Als je een goede band hebt met je team, dan weet je ook wel wat er speelt.

*K: Hoe pak jij een frequent verzuimgesprek aan?*

Res. 8: Ik bereid me voor. Ik kijk wat er aan ziekteverzuim is geweest. Dat bespreek ik. Ik vraag ook altijd wel wat de medewerkers daar zelf van vinden. Ik vind het ook wel belangrijk dat mensen hun eigen inbreng hebben. En daarna maken we afspraken over hoe we het kunnen voorkomen of niet. Want weet je hoe voorkom je griep.

*K: Ben jij op dit moment binnen jouw afdeling preventief bezig met verzuim?*

Res. 8: Nee, niet als zodanig. Wel een beetje, dat ik zorg dat dingen niet escaleren, als in werkrelaties onderling. Maar niet echt preventief verzuim. Ik zeg niet de griep heerst misschien moeten we wat meer vitamine C gaan nemen ofzo. Ja, weet je, het zijn allemaal volwassen mensen. Ik probeer het wel bespreekbaar te maken als ik merk dat iemand niet lekker in zijn vel zit, maar het probleem is soms dat diegene het anders ziet.

*K: De meningen van de respondenten van de enquête zijn verdeeld over de duidelijkheid van de rol van HR. Wat is volgens jou de rol van HR bij verzuim? Zou dit anders moeten?*

Res. 8: De rol van HR is mij ook niet echt duidelijk. Ik weet niet wat jullie doen rondom verzuim en wat ik van jullie kan verwachten hierbij. Dat wordt ook niet duidelijk gecommuniceerd.

**Respondent (Res.) 9**

**28 maart 2018**

**Organisatie X**

*K: Wat is volgens jou het verzuimbeleid van Organisatie?*

Res. 9: Het is erg onduidelijk. Wie neemt welke taken op zich, bij welke afdeling moet er bijvoorbeeld ziek gemeld worden wanneer er geen HR aanwezig is of ook geen floormanager aanwezig is, dat soort dingen eigenlijk.

*K: Het overgrote deel van de respondenten van de enquête vindt niet dat het verzuimbeleid moet worden veranderen. Wat vind jij hier van? Wat zou er eventueel moeten worden veranderd?*

Res. 9: Het moet wel veranderd worden. Maar het moet met name duidelijker zijn voor de medewerkers waar ze zich ziek moeten melden, wie verantwoordelijk is voor het oplossen van de open diensten die daardoor ontstaan en de taak van onze afdeling is hierbij ook onduidelijk in de weekenden. Wij krijgen ziekmeldingen, we doen daar niks mee en verbinden deze door naar de PWD en PWD verbindt hem terug naar ons, van het is jullie taak. Wij doen daar verder niks mee. Daar is dus veel onduidelijkheid over. Dan hebben wij uiteindelijk een ziekmelding van een andere afdeling die we moeten afhandelen, omdat er niemand aanwezig is en ik denk niet dat dat het protocol is.

*K: Wat is volgens jou jouw rol (die van een (floor)manager) bij verzuim? Zou dit anders moeten?*

Res. 9: Zoveel mogelijk verzuim proberen te voorkomen. Ik denk dat dat al heel belangrijk is. Een goede werksfeer en veiligheid, contact houden met de medewerker, kijken of je de medewerker ook zo goed mogelijk weer kan stimuleren om weer terug te komen naar werk. Dus verzuim kort te houden en anders de medewerker gaan begeleiden in het traject om terug te komen. Ik vind bij iemand die langdurig ziek is geweest en weer 100% beter is verklaard dat jouw rol als floormanager niet ophoudt. Juist dan blijft het nog een valkuil om te zorgen dat diegene niet weer terug valt in het oude verzuim. Dan moet je nog steeds de controle houden, vind ik.

*K: Het overgrote deel van de respondenten van de enquête vindt dat het duidelijk is wat er van hem wordt verwacht rondom verzuim. Is het voor jou duidelijk wat er van jou wordt verwacht rondom verzuim?*

Res. 9: Het is wel duidelijk, ja. En als het niet duidelijk is, kan ik het eigenlijk altijd wel navragen. Wat soms onduidelijk is voor mij, is welke procedures gevolgd moeten worden, wanneer iemand bij de bedrijfsarts moet komen of niet, of iemand zich om die reden mag ziekmelden of dat het om ander verzuim gaat. Dat soort vragen eigenlijk. Ik vind trouwens dat heel veel van de handelingen bij de floormanagers liggen en niet bij de managers. Ik denk dat qua tijdsdruk het beter zou zijn als het MT meer taken daarin zouden overnemen. Nu wordt eigenlijk alles afgeschoven op de floormanagers, maar die moet een afdeling draaiende houden en dan komen er nog eens veel gesprekken extra bij.

*K: Hoe vindt je dat Organisatie jou heeft voorbereid op jouw rol binnen verzuim?*

Res. 9: Eigenlijk helemaal niet, alles wat ik weet heb ik eigenlijk in de loop der jaren zelf moeten leren, ondervinden en vragen. Ik denk dat als floormanagers er beter op voorbereid zijn en meer weten wat ze kunnen vragen, wat de mogelijkheden zijn of hoe ze dingen kunnen vragen, het ziekteverzuim ook omlaag zou gaan.

*K: Het overgrote deel van de respondenten van de enquête vinden dat Organisatie ze niet goed heeft voorbereid op het voeren van verzuimgesprekken. Vindt jij dat je goed bent voorbereid op het voeren van verzuimgesprekken door Organisatie? Zou dit anders moeten?*

Res. 9: Niet door Organisatie. Meer door ervaring, door zelf. En daardoor weet je eigenlijk ook niet of je de gesprekken op de juiste manier voert, want je krijgt er geen feedback over terug. Wat anders zou kunnen, is dat je misschien een lijst met vragen krijgen, die je er naast kan houden. In de floormanager Opleiding moet er meer aandacht aan worden besteed. Denk ik. Misschien één keer in het jaar of twee jaar, de neuzen weer dezelfde kant met wat zijn de protocollen, hoe pakken we het aan. En dan verder op de materie in te gaan. En zou ook mogelijk moeten zijn om een training verzuimgesprekken te voeren, die zou ik graag hebben.

*K: Hoe pak jij een frequent verzuimgesprek aan?*

Res. 9: Het formulier dat we hebben haal ik erbij. Ik kijk wanneer ze ziekgemeld zijn en ik houd voor mezelf bij waarmee ze zich ziekgemeld hebben. Ik weet dat je het officieel niet mag vastleggen, maar om toch te kijken of er een lijn in zit of dat het drie afhankelijke ziekmeldingen zijn geweest. Ik houd het gesprek open, om de medewerker zelf te laten nadenken over hoe het kan dat diegene zo vaak ziek is geweest, wat zou je er aan kunnen doen, is er iets waar wij mee kunnen helpen.

*K: Ben jij op dit moment binnen jouw afdeling preventief bezig met verzuim?*

Res. 9: Niet echt, ze moeten er zelf mee komen dat er iets speelt, dan ga ik er natuurlijk iets mee doen. Ik denk dat de werksfeer en de werkdruk ook heel belangrijk is en die kan ik wel proberen te verminderen. Als ik merk dat iemand minder goed in zijn vel zit, probeer ik daar wel naar te vragen.

*K: De meningen van de respondenten van de enquête zijn verdeeld over de duidelijkheid van de rol van HR. Wat is volgens jou de rol van HR bij verzuim? Zou dit anders moeten?*

Res. 9: In eerste instantie het verzuim administratief verwerken, dat is denk ik het belangrijkste en tools geven hoe wij het verzuim kunnen aanpakken. Dat is eigenlijk het voornaamste. Het is voor jullie natuurlijk heel moeilijk om die gesprekken zelf te voeren, want je weet niet wat er in het team speelt, je weet niet wat de taken zijn. Dus dat is bijvoorbeeld al geen oplossing, wel de tools aangeven, wat jullie nu ook doen, van hé er moet weer een verzuimgesprek komen, dat soort dingen. Ik vind niet dat hierin iets veranderd hoeft te worden.