

UITKOMSTEN ONDERZOEK ZIEKTEVERZUIM VFGS

Uitkomsten onderzoek ziekteverzuim VFGS

Een korte analyse van de uitkomsten van het onderzoek naar de oorzaken van (gestegen) ziekteverzuim als ook de (preventieve) maatregelen die worden ingezet binnen VFGS scholen.

VFGS, februari 2020

*Martha Moree – Offermans, Adviseur HRM VGS
Martha Koelewijn– Terlouw, Adviseur BWGS/VFGS*

INHOUDSOPGAVE

INLEIDING

1.1. Aanleiding	4
1.2. Aanpak	4
1.3. Doelstelling	4
1.4. Rol VFGS	5

ANALYSE

2.1. Medisch gerelateerd ziekteverzuim	6
2.2. Niet-medisch gerelateerd ziekteverzuim	6
2.2.1. Druk vanuit de maatschappij	7
2.2.2. Persoonlijkheid van medewerker	8
2.2.3. Werk-privé balans	9
2.2.4. (On)professionele cultuur	10
2.2.5. Leiderschap	11
2.3. Leerervaringen vanuit ziekteverzuimtrajecten	13
2.3.1. Ervaring met de bedrijfsarts	13
2.3.2. Aantal contactpersonen en rol	13
2.3.3. Overige leerervaringen	14

BIJLAGE 1. LITERATUURONDERZOEK

1.1. Algemeen	15
1.1.1. Definitie verzuim	15
1.1.2. Soorten ziekteverzuim	15
1.1.3. Oorzaken van ziekteverzuim	15
1.2. Ziekteverzuim binnen het primair onderwijs	16
1.2.1. Cijfers en feiten	16
1.2.2. Preventieve aandacht	17
1.3. Terugdringen van ziekteverzuim	19

BIJLAGE 2. LITERATUURVERANTWOORDING

BIJLAGE 3. ONDERZOEKSAANPAK

3.1. Onderzoeksstrategie	22
3.2. Dataverzameling	22
3.2.1. Scholenselectie	22
3.2.2. Respondentselectie	22

BIJLAGE 4: TOPICLIJSTEN

4.1. Schooldirecteur/bestuurder	23
4.2. Willekeurige medewerker	24
4.3. (Ex) zieke medewerker	25

1. INLEIDING

1.1. AANLEIDING

Het **ziekteverzuimpercentage** onder scholen die aangesloten zijn bij het Vervangingsfonds voor Gereformeerd Schoolonderwijs (VFGS) is de afgelopen jaren **zichtbaar gestegen**. Waar het ziekteverzuimpercentage in 2015 nog op 3,57 procent uitkwam, is dit in slechts drie jaar tijd gestegen naar 4,25 procent.

Alhoewel het ziekteverzuimpercentage van de 152 scholen die aangesloten zijn bij VFGS nog steeds ruim onder het landelijke gemiddelde ligt (5,9 procent in 2018) is de stijging binnen de bij VFGS aangesloten scholen opmerkelijk. Zowel het directe gevolg van het verhoogde ziekteverzuim (uitval van een medewerker), als het indirecte gevolg (verhoging van de premie) wordt door scholen als onwenselijk ervaren. Vandaar dat onderzoek is gedaan naar de oorzaken van ziekteverzuim en het al dan niet inzetten van (preventieve) maatregelen.

1.2. AANPAK

In het onderzoek zijn **16 schoolbesturen** betrokken, variërend van éénpitters tot mweerpitters. Onder de deelnemende besturen is één schoolbestuur met Speciaal (Basis) Onderwijs. De doelgroep wordt verder als volgt toegelicht:

- Er zijn 9 schoolbesturen benaderd met een relatief hoog ziekteverzuim percentage in de achterliggende twee of drie jaar;
- Ook zijn er 5 schoolbesturen benaderd met juist een laag ziekteverzuimpercentage in de laatste twee of drie jaar. Dit om het leereffect te vergroten;
- Daarnaast zijn er nog 2 deelnemende besturen met een zeer wisselend beeld benaderd.

Naast verdiepingsinterviews met (voormalig) zieke medewerkers, willekeurige medewerkers, directeuren en bestuurders is ook het ziekteverzuimbeleid opgevraagd en zijn de uitkomsten van het recente medewerkers-tevredenheidsonderzoek geanalyseerd. Vooraf is een korte literatuurstudie gedaan.

Totaal zijn er **48 gesprekken** gevoerd in de maand november 2019. Daarnaast is met de casemanager van VGS, dhr. A. van Buuren gesproken als ook met twee medewerkers van het landelijke Vervangingsfonds die ervaring hebben met het terugdringen en voorkomen van ziekteverzuim.

1.3. DOELSTELLING

De doelstelling van het onderzoek luidt als volgt:

“Het in kaart brengen van de onderliggende oorzaken van het (gestegen) ziekteverzuim binnen het primair onderwijs als ook de (preventieve) maatregelen die door de medewerker, leidinggevende en schoolorganisatie (niet) worden ingezet, met als doel tot inzichten en maatregelen te komen die zullen leiden tot een daling van het ziekteverzuim.”

De daaruit volgende deelvragen luiden:

- Wat zijn veelvoorkomende oorzaken van (gestegen) ziekteverzuim binnen het primair onderwijs en hoe kunnen deze worden verklaard?
- Welke (preventieve) maatregelen worden ingezet, die bijdragen aan een lager ziekteverzuim?

In het volgende hoofdstuk zijn de uitkomsten van het onderzoek te lezen en wordt een antwoord gegeven op deze deelvragen. In de bijlage is achtergrondinformatie rondom ziekteverzuim te vinden vanuit de literatuurstudie en wordt daarnaast verder toegelicht hoe het onderzoek ten uitvoer is gebracht.

1.4. ROL VFGS

VFGS wil scholen ondersteunen om aan de slag te gaan met de aanbevelingen, gedaan in dit onderzoek, om daadwerkelijk tot een verlaging van het ziekteverzuim te komen. Daarom onderzoekt VFGS momenteel (samen met BWGS) of het meerwaarde heeft om preventieve diensten aan te bieden. Om deze dienstverlening goed te introduceren bij de aangesloten scholen, gaan we eerst in gesprek met een klankbordgroep aan klanten. Ook zullen een aantal pilotscholen benaderd worden. De bedoeling is om in het najaar van 2020 het preventieve dienstverleningsaanbod te communiceren.

Wilt u meedenken, pilotschool zijn of vast sparren over duurzame inzetbaarheid? Wij horen het graag!

2. ANALYSE

Door middel van interviews met (zieke) medewerkers, directeuren en bestuursleden van verschillende scholen zijn diverse inzichten verworven in de oorzaken van ziekteverzuim. Grofweg valt er onderscheid te maken tussen twee vormen van ziekteverzuim, namelijk:

1. Ziekteverzuim met een medische oorzaak;
2. Vormen van ziekteverzuim die veroorzaakt worden door niet-medische oorzaken.

Beide vormen worden in dit hoofdstuk toegelicht (paragraaf 2.1 en 2.2). In paragraaf 2.3 worden leerervaringen vanuit ziekteverzuimtrajecten toegelicht die benoemd zijn door (voormalig) zieke medewerkers.

2.1. MEDISCH GERELATEERD ZIEKTEVERZUIM

Sommige vormen van ziekteverzuim worden veroorzaakt door medische oorzaken, zoals een ongeluk of ernstige ziekte (in de literatuur aangeduid als 'wit' of 'grijs' verzuim). Vanuit de interviews is duidelijk geworden dat binnen scholen onterecht het beeld heerst dat er weinig gedaan kan worden aan dit type ziekteverzuim. Zieke medewerkers en medewerkers die recentelijk ziek zijn geweest geven vanuit hun ervaring echter aan dat de inzet van een school bepalend is voor het herstelproces. Zo blijkt een **passende begeleiding** tijdens het verzuimtraject **belangrijk**. Regelmatige persoonlijke betrokkenheid van zowel de leidinggevende als de overige collega's speelt daarbij een belangrijke rol. Ook de duidelijkheid die verschaft wordt over het verloop van het traject en de verantwoordelijkheden van betrokken partijen (zoals de arbo-arts en een casemanager) blijkt ten goede te komen aan het herstel van een medewerker. Voor dit onderzoek zijn ook de ziekteverzuimbeleidsplannen opgevraagd. Hieruit blijkt dat in 81% van de gevallen er geen beleidsplan is of dit niet functioneert.

TIPS:

Stel een **helder beleid op rondom ziekte en re-integratie**, zodat duidelijk wordt hoe een school behoort om te gaan met ziekmeldingen, verzuimbeheersing en -begeleiding. In het beleid moet duidelijk worden wie wat en wanneer doet tijdens een verzuimtraject en de re-integratie van een medewerker. Het is van belang dat er door de werkgever en werknemer samen afspraken worden gemaakt over het verloop van het traject, zodat er helderheid ontstaat rondom de verwachtingen en verplichtingen van de betrokkenen.

Het slagen van het beleid hangt, naast de procesmatige aanpak, samen met een stuk **persoonlijke aandacht** van de werkgever naar de zieke medewerker. Stem concreet af op welke wijze je als werkgever aandacht wilt geven zodat je aansluit bij de behoeften van de medewerker; hetzij telefonisch, bezoeken, contact met het team, etc. én volg dat op. **Advisering door een casemanager** is daarbij vaak van toegevoegde waarde.

2.2. NIET-MEDISCH GERELATEERD ZIEKTEVERZUIM

Naast de medisch gerelateerde vorm van ziekteverzuim valt er onderscheid te maken tussen diverse oorzaken van niet-medisch gerelateerd ziekteverzuim, namelijk:

1. Druk vanuit de maatschappij;
2. Persoonlijkheid van de medewerker;
3. Werk-privé balans;
4. (On)professionele cultuur;
5. Leiderschap.

Deze vijf belangrijkste en meest voorkomende oorzaken van niet-medisch gerelateerd ziekteverzuim binnen het primair onderwijs worden besproken, waarbij per deel-oorzaak een (preventieve) maatregel wordt weergegeven.

2.2.1. DRUK VANUIT DE MAATSCHAPPIJ

Een veel gehoorde oorzaak van ziekteverzuim is de toenemende **druk die vanuit de maatschappij** op het onderwijs wordt uitgeoefend. Zowel leerkrachten als schooldirecteuren gaven te kennen dat zij hun weg moeten banen te midden van een **groot scala aan uitdagingen**. Denk hierbij aan eisen die gesteld worden door de overheid (maatschappelijke opdrachten en problemen komen op het bordje van de school), beelden van betrokken actoren (zoals de onderwijsinspectie) over wat goed onderwijs is en zou moeten zijn, de media die de kwaliteit van onderwijs nauwlettend volgen, mondigere ouders van leerlingen en verwachtingen van allerlei (zorg)instanties die betrokken zijn binnen en rondom het onderwijsveld. Hier komt de snelheid van (ICT) ontwikkelingen en de toegenomen administratieve verplichtingen bij. Scholen hebben ook te maken met de huidige westerse cultuur die onder andere wordt gekenmerkt door individualisme, maakbaarheidsdenken en de invloed van sociale media.

Inhakend op het christelijke karakter van de scholen die aangesteld zijn bij VFGS is er nog iets opmerkelijks vast te stellen. Het christelijk/reformatorisch onderwijs blijkt zich qua problematiek in steeds mindere mate te onderscheiden van andere onderwijsinstellingen. Vanuit de interviews wordt dit aangegeven als mogelijke verklaring van de stijging van het ziekteverzuim binnen VFGS ten opzichte van het landelijk gemiddelde. **Problematiek als gebroken gezinnen en onveilige thuisituaties** hebben zijn weerslag op kinderen waarvoor de leerkrachten zorg dragen. Ook in gezinnen van de leerkrachten zelf speelt soms van alles. Dit zorgt voor extra uitdagingen. Vanuit het Speciaal (Basis) Onderwijs wordt bovendien aangegeven dat de zorgzwaarte van de leerlingen groter geworden is.

De druk binnen het onderwijs valt voor de ene leerkracht zwaarder dan voor de ander. Volgens diverse bestuurs- en directieleden valt dit te verklaren door middel van het verschil tussen **werklast en werkdruk** waarmee leerkrachten te maken hebben. De werklast van een medewerker is objectief vast te stellen in bijvoorbeeld les- en taakgebonden uren en heeft betrekking op de hoeveelheid werk die iemand feitelijk in een dag verricht. De werkdruk daarentegen hangt samen met de beleefde werklast en is subjectief. Denk hierbij aan de **emotionele belasting** die de zorg voor kinderen met zich mee kan brengen. Waar de ene werknemer de problematiek van kinderen kan loslaten bij het verlaten het schoolgebouw, ligt een andere leerkracht daar 's nachts wakker. Een dergelijke intense betrokkenheid kan leiden tot een ondraagbare druk die ervoor zorgt dat medewerkers uitvallen.

Het is kortom duidelijk geworden dat leerkrachten ten gevolge van maatschappelijke ontwikkelingen een hoge werkdruk kunnen ervaren. Voor directieleden is het echter van belang dat medewerkers duurzaam inzetbaar zijn en blijven. Ze geven aan dat zij, om ziekteverzuim zoveel mogelijk te beperken, een 'selectie aan de poort' toepassen en bij sollicitatiegesprekken de draag- en veerkracht van een sollicitant inschatten. Ten gevolge van de krapte op de arbeidsmarkt ervaren zij dat zij min of meer gedwongen worden om deze **maatstaven te laten zakken**. Het alternatief is immers dat de bezetting niet op orde is en klassen naar huis worden gestuurd. Als gevolg van het personeelstekort worden daarom tegenwoordig leerkrachten het werkveld ingestuurd waarbij op voorhand getwijfeld wordt of de desbetreffende persoon de mentale veerkracht heeft om het te redden binnen het onderwijs. Dit heeft ook zijn weerslag op de overige medewerkers.

TIPS:

De gevolgen van druk uit de maatschappij zijn waarneembaar bij zowel het bestaande personeelsbestand als de nieuw aan te nemen medewerkers. Dit onderstreept het belang van preventieve maatregelen rondom ziekteverzuim. Zorg er concreet voor dat uw medewerkersbestand opgewassen is en blijft tegen de uitdagingen waarmee zij tijdens het uitvoeren van hun werkzaamheden te maken hebben.

2.2.2. PERSOONLIJKHEID VAN MEDEWERKER

Hoewel iedere medewerker uitdagingen tegenkomt tijdens het uitvoeren van zijn taken, valt de uitoefening van de functie sommige leerkrachten zwaarder dan hun collega's. Vanuit de interviews is duidelijk geworden dat de persoonlijkheid van medewerkers daarbij een grote rol speelt. De diversiteit van persoonlijkheden verklaart waarom er binnen een personeelsbestand verschillende opvattingen kunnen bestaan over de heersende werkdruk binnen een school. Daarbij kan onderscheid gemaakt worden tussen verschillende aarden van persoonlijkheid:

- **Gevoelige aard**

Veel medewerkers binnen het onderwijs blijken aangemerkt te kunnen worden als zogenoemde **'humanizers'**; mensen die zeer sfeergevoelig en mensgericht zijn. Om **confrontaties te vermijden** zullen en durven zij minder snel hun mening geven, met als risico dat zij over hun grenzen (laten) gaan en overwerkt raken.

- **Perfectionistische aard**

Daarnaast blijken medewerkers die **perfectionistisch** zijn aangelegd een verhoogd risico te lopen op uitval. Onder perfectionisten verstaan we hier medewerkers met een hoog arbeidsethos die hun maximale inzet aan kinderen willen bieden. Om dit streven te bereiken leggen zij de spreekwoordelijke **lat zeer hoog** voor zichzelf. Het stellen van prioriteiten blijkt in veel gevallen lastig, waardoor deze groep sneller overwerkt is.

- **Piekerende aard**

Bovendien is gebleken dat sommige medewerkers gebeurtenissen gemakkelijk kunnen relativeren en loslaten, terwijl een andere medewerker bij eenzelfde gebeurtenis over de situatie blijkt **piekeren**.

Tijdens de gesprekken met medewerkers is gebleken dat zij zich niet altijd bewust zijn van hun gevoelige, perfectionistische of piekerende aard. Niet alle medewerkers weten wat hun grens is. Vaak wordt deze pas herkend nadat de medewerker er tegenaan gelopen is. Bovendien is gebleken dat sommige medewerkers niet aan mentale of fysieke klachten durven toe te geven en daardoor te lang met deze klachten blijft doorlopen. Zo durven medewerkers bijvoorbeeld niet aan te geven dat zij het niet redden om taken binnen een bepaald tijdsbestek af te krijgen. Tegelijkertijd wordt dit door leidinggevenden wel van ze verwacht.

De eigen verantwoordelijkheid van de medewerkers wordt in het onderzoek vaak onderstreept:

"Leerkrachten zijn professionals; er mag van hen dan ook verwacht worden dat zij een professionele houding aannemen. Er wordt van de leerkracht verwacht dat hij/zij rekening houdt met zijn persoonlijke draagkracht."

TIPS:

Het is belangrijk dat bij medewerkers het besef ontstaat dat het vrijwel onmogelijk is om alle taken die binnen het onderwijs op hun bordje liggen perfect ten uitvoer te brengen. Dat vereist relativeringsvermogen. Om dit vermogen te vergroten kan een leidinggevende zijn medewerkers helpen door prioriteiten te stellen. Wat is nu écht belangrijk? Wat kan morgen gedaan worden? Dit vraagt continue spiegeling, zodat er bewustwording optreedt. Een belangrijke randvoorwaarde daarbij is dat een leidinggevende focus durft aan te brengen in alles wat op het onderwijs afkomt en keuzes maakt op grond van eigen missie, visie en strategie. Ook is belangrijk dat de leidinggevende wéét wat de uitdagingen zijn van zijn medewerkers en wat hun werkdruk verhoogt. Wanneer een leidinggevende weet waar iemand spanningen van krijgt (bijvoorbeeld het vertellen van het kerstverhaal) en wat de draagkracht van iemand is kan hij daarop sturen. Om dit te realiseren is het noodzakelijk dat een leidinggevende zijn medewerkers persoonlijk kent en korte lijntjes met hen heeft. Daarnaast is het belangrijk dat de medewerker zichzelf goed kent en weet wat zijn/haar valkuilen zijn. Een professionele persoonlijkheidsanalyse als DISC is een goed middel om meer zelfinzicht te verwerven.

2.2.3. WERK-PRIVÉ BALANS

Naast de maatschappelijke druk en persoonlijkheid van een medewerkers blijkt ook de (dis)balans tussen het werk en privéleven van een medewerker een veelvoorkomende oorzaak van ziekteverzuim. De privésituatie waarin een medewerker verkeert kan van grote invloed zijn op de ervaren werkdruk. Of een medewerker prettig in zijn vel zit hangt (mede) af van privé-gerelateerde factoren, namelijk gebeurtenissen die de desbetreffende persoon heeft meegemaakt (ervaring) en met welke zorgen en of uitdagingen hij momenteel te maken heeft. Denk hierbij aan mantelzorg en gezinsuitbreiding. Hoewel de werk-privé balans enige verwantschap heeft met de bij paragraaf 4.2.2. benoemde oorzaak 'persoonlijkheid van een medewerker' is een belangrijk verschil dat de disbalans tussen werk en privé veelal van tijdelijke aard is en niet geworteld zit in de medewerker zelf.

Risicogroepen verstoorde werk-privé balans

Startende, jonge medewerkers

Een groep die, zo blijkt vanuit interviews, een verhoogt risico loopt op een disbalans tussen werk en privéleven zijn de starters, de jonge leerkracht tussen de 21 en 35 jaar. Naast het gegeven dat de overgang van het studenten- en een werkleven pittig kan zijn en dat een startende leerkracht moet wennen om een volledige dag/week voor een klas te staan, bevindt deze groep zich veelal in een leeftijdsfase waarin veel privé gerelateerde veranderingen plaatsvinden. Denk aan een huwelijk, een nieuwe leefomgeving, een actief kerkelijk leven, gezinsuitbreiding enzovoorts. Ten gevolge van dergelijke veranderingen moet deze medewerkersgroep een nieuwe balans vinden tussen het werk en de privésituatie.

TIPS:

In de praktijk zien we dat al best veel scholen beleid hebben ontwikkeld voor startende leerkrachten om te voorkomen dat zij in het diepe vallen. Zo krijgen zij bijvoorbeeld minder taakuren toebedeeld en krijgen zij begeleiding of coaching toegewezen. Op die manier kunnen zij in een rustiger tempo praktijkervaring opdoen en wennen aan het werkleven. Andere scholen hebben hier nog een slag te maken.

Vrijgezelle 30-40'ers

Naast de starters is er nog een groep waarbij sprake kan zijn van een verstoorde werk-privéverhouding, namelijk de vrijgezelle 30-40'er. Vanuit de gesprekken met medewerkers en directieleden kan gesteld worden dat het risico is dat deze doelgroep dusdanig opgaat in het verrichten van werkzaamheden, dat er weinig tijd voor een privéleven overblijft. Het gedrag van deze groep medewerkers wordt bij thuiskomst niet altijd gecorrigeerd door hun sociale omgeving. Er is geen partner of kinderen die de medewerker uit de druk en sleur van het werkleven trekken. Casemanager Arno van Buuren herkent zich in dit beeld en merkt in de praktijk dat uitval in deze groep groot is.

TIPS:

Er ligt een taak voor de leidinggevende om te voorkomen dat medewerkers zich verliezen in het werkleven, namelijk door het gesprek aan te gaan met medewerkers over de balans tussen werk en privé leven. De leidinggevende moet hierbij ook zijn of haar eigen rol in ogenschouw nemen: de vraag is namelijk of deze medewerker enkel zelf verantwoordelijk draagt voor een werk/privé balans, of dat een directie (wellicht onbewust) in tijden van krapte juist een beroep doet op deze groep medewerkers en de disbalans voedt. Dan gaat er namelijk een dubbel signaal uit.

Stimuleer dat deze groep medewerkers ook reflectie in hun omgeving zoeken. Bied indien gewenst preventief coaching of consulten bij een psycholoog aan.

Oudere leerkrachten (55+'ers)

Ouderdomsgerelateerde klachten, zoals slechtiendheid of een verminderd energieniveau, kunnen ervoor zorgen dat werkzaamheden zwaarder worden voor leerkrachten. Bovendien is het zo dat ouderen (ICT-)ontwikkelingen minder gemakkelijk of niet kunnen bijbenen, waardoor zij een achterstand oplopen ten opzichte van hun jongere collega's. Ten gevolge aan deze achterstand kunnen zij een hogere werkdruk ervaren. Ook in de privésituatie kunnen zich zorgen voor doen. Zo kwam vanuit interviews naar voren dat de oudere leerkracht vaker te maken heeft met de zorg of het verlies van ouders.

TIPS:

Wees als leidinggevende flexibel richting de oudere leerkrachten. Weet wat er speelt en anticipeer daarop. Ga bijvoorbeeld het gesprek aan over de mogelijke inzet van het duurzame inzetbaarheidsbudget.

Maak tijdig afspraken over scholing ook op het gebied van ICT of ga in gesprek over andere oplossingen om zo deze 'stressfactor' zoveel mogelijk weg te nemen.

Ga tijdig het gesprek aan over de loopbaan en wat er nodig is om inzetbaar te blijven. En als dit niet meer lukt, onderzoek dan andere mogelijkheden (bijvoorbeeld vervroegd pensioen zodat iemand op een goede manier terug kan kijken op zijn/haar loopbaan of bijvoorbeeld de functie van onderwijsassistent in plaats van leerkracht). Geef erkenning; het is 'normaal'.

2.2.4. (ON)PROFESSIONELE CULTUUR

Openheid vs. geslotenheid; een familiecultuur vs. 'ieder voor zich'; tijdens de gesprekken werd meermaals benoemd dat er een relatie is tussen ziekteverzuim en de cultuur die er heerst binnen een school. Een cultuur van 'zorgen voor elkaar', 'oplettend op elkaar', 'luisteren naar elkaar en echt doorvragen' blijkt een goede preventieve maatregel tegen ziekteverzuim. Belangrijk is dat er 'voelsprietten' in de school ontwikkeld zijn.

Ook de **eigen verantwoordelijkheid** van medewerkers wordt onderstreept. Niet alles is aan de buitenkant te zien en kan dan ook worden opgemerkt door anderen. Van medewerkers wordt verwacht dat ze dingen tijdig aangeven en bespreekbaar maken. Dit gebeurt eerder in een open, veilige cultuur. Medewerkers met een hoge mate van betrokkenheid op de school melden zich niet zomaar ziek. Ze voelen vaak ook de verantwoordelijkheid van de vervanging van hun klas. Dit kan ook een keerzijde hebben: namelijk dat men te lang doorloopt. Dit onderstreept ook weer het belang van een **open, veilige cultuur** waarin men elkaar kent, zich kwetsbaar durft op te stellen en durft aan te spreken op gedrag. Wat dit laatste betreft is er wel wat opmerkelijks te constateren. Uit de meeste medewerkerstevredenheidsonderzoeken blijkt namelijk dat medewerkers het lastig vinden om elkaar **aan te spreken op gedrag**. Niet zelden blijken leidinggevend en medewerkers te 'lief' en zachtmoedig voor elkaar.

TIPS:

Inzetten op training en ontwikkeling rond professionele communicatie/ een professionele leergemeenschap/ leiderschapsvaardigheden loont, aldus één van de deelnemers. De kern hiervan is: 'je mag alles kritisch zeggen, maar wel rechtstreeks tegen de persoon en het liefst gekoppeld met een oplossing/voorstel'.

Scholen kunnen een professionele cultuur bevorderen door te investeren in inzicht in het gedrag en de persoonlijkheid van de medewerkers, zodat krachten en valkuilen zichtbaar worden. Deze kunnen vervolgens bespreekbaar gemaakt worden in teamverband. Een methode om dit te doen is werken met de DISC-methodiek, waarin helder wordt weergegeven waar de sterktes en zwaktes van een team zitten en welke mogelijke spanning er kan ontstaan tussen individuele medewerkers. Op veel scholen wordt ook gewerkt met het PCM model (Process Communication Model)

Een **positieve cultuur** bevordert het werkplezier. 'Van praten over werkdruk, naar praten over werkplezier' en 'van denken in onmogelijkheden naar denken in mogelijkheden'. Het is belangrijk dat hier bewustzijn over gecreëerd wordt.

Ziekteverzuim valt ook vaak samen met **'onrust' binnen een school**. Te denken valt aan veel wisselingen in de leiding of binnen het team of onduidelijkheid/onzekerheid over de situatie. Dit is niet altijd te voorkomen helaas. Het benadrukt wel het belang van een duidelijke visie met gedeelde kernwaarden en openheid in de communicatie vanuit het bestuur/de schoolleiding.

2.2.5. LEIDERSCHAP

De cultuur binnen een school wordt voor een groot deel bepaald door de visie, het beleid en het gedrag van een schoolleider. Het is dan ook niet verwonderlijk dat (het gebrek aan) leiderschap wordt aangemerkt als zijnde een veel voorkomende oorzaak van ziekteverzuim. Hierbij blijken drie bepalende factoren te zijn, namelijk de mensgerichtheid van een leidinggevende, de mate waarin de leidinggevende in staat is om risico's te signaleren en daarna weet te handelen en tot slot de mate waarin er sprake is van visie en het beleid op orde is.

1. Mensgerichtheid van de leidinggevende

Uit het onderzoek blijkt dat **persoonlijke aandacht** vanuit de leidinggevende als een hele belangrijke factor wordt gezien ter voorkoming van ziekteverzuim, maar ook op het moment dat iemand ziek thuis zit. In vrijwel alle gesprekken werd aangegeven dat het belangrijk is om je teamleden te kennen, echt te luisteren naar iemand, belangstelling te tonen en waardering te uiten. Vanuit de 'best practice' scholen blijkt dat leidinggevendens dit bijvoorbeeld invullen door elke ochtend even een rondje te doen en te vragen hoe het gaat. Deze rol wordt op grotere scholen ook wel ingenomen door teamleiders, bouwcoördinatoren of Interne Begeleiders (IB'ers).

TIPS:

Tips voor een schoolleider die niet zo mensgericht/invoelend is:

- Zorg dat je mensen om je heen creëert die het wel in zich hebben en die ook een bredere verantwoordelijkheid dragen (teamleiders, bouwcoördinatoren of IB'ers).
- Volg een leiderschapstraining.
- Bouw een duidelijke structuur in voor jezelf met momenten (werkoverleggen etc) waarop je vraagt hoe het met iemand gaat.
- Stel jezelf de vraag of je wel op de juiste plek zit.

Een schoolleider blijkt in grote mate bepalend voor de **sfeer** in een school en daarmee voor het werkplezier. Wat aan de sfeer en betrokkenheid kan bijdragen is om regelmatig wat leuks met elkaar te doen. Belangrijk is ook dat een schoolleider zelf het goede voorbeeld geeft. Straal uit dat het belangrijk is dat medewerkers activiteiten ondernemen om 'het hoofd leeg te maken'. Stimuleer gezond eten, door bijvoorbeeld fruit te regelen op het werk.

2. Risico's signaleren en proactief handelen

Belangrijk is dat een leidinggevende risico's tijdig signaleert en proactief handelt. Ga bijvoorbeeld het gesprek aan als je ziet dat iemand vermoeid op school komt. Ga een **moeilijk gesprek niet uit de weg** en vul mogelijke oorzaken van gedrag niet zelf in, maar vraag er naar. Uit de gesprekken bleek dat schoolleiders in organiserende vorm al veel hebben gedaan ter verlichting van werkdruk. Te denken valt aan lesvrije dag(delen) of extra onderwijsassistentie. Soms wordt er gedurende het schooljaar nog gewisseld van groep en/of duo-collega om stressfactoren weg te nemen. Opvallend is dat de rol van **scholing en persoonlijke (loopbaan)ontwikkeling** in de gesprekken weinig genoemd wordt, terwijl vanuit de literatuur blijkt dat dit een hele belangrijke factor is van duurzame inzetbaarheid.

TIPS:

Voer met je medewerkers niet alleen het gesprek over draaglast/draagkracht, maar ook over loopbaan en ontwikkeling. Wat is ervoor nodig dat iemand over 5 of 10 jaar het werk nog steeds goed kan doen? En hoe blijft iemand uitgedaagd?

Soms is het nodig dat een leidinggevende optreedt bij herhaling van gedrag. Te denken valt aan het naar huis sturen van perfectionistische medewerkers.

3. Visie en beleid

Gedeelde **kernwaarden** en een heldere, gedeelde **ambitie** verhogen de betrokkenheid en de binding met de school. Een taak van de leidinggevende is om de kernwaarden en ambitie levend te houden en hierin ook te investeren bij nieuwe personeelsleden. Vanuit duidelijke waarden en doelen is het makkelijker om prioriteiten te stellen in alles wat op de school afkomt. Van belang is dat een leidinggevende hierin als een 'hitteschild' fungeert voor het team.

Ook is het belangrijk dat er sprake is van een helder en **eenduidig (preventief) beleid** bij ziekte en re-integratie. Vanuit de praktijk blijkt dat er, opvallend genoeg, amper aandacht wordt geschonken aan de beleidsmatige kant van (preventief) ziekteverzuim. Wanneer een school al beleid heeft opgesteld rondom ziekteverzuim, blijkt dit niet zelden om een zeer minimaal en verjaard rapport te gaan. Ook is tijdens de interviews door geen enkele school verwezen naar een ziekteverzuimbeleidsplan. Het hebben van een dergelijk plan is als verplichting opgenomen in het VFGS reglement.

TIPS:

Zorg voor gezamenlijk gedragen kernwaarden en doelen én houd deze levend! Breng steeds focus aan in alles wat op het onderwijs afkomt.

Ontwikkel een eenduidig (preventief) ziekteverzuimbeleid. Maak in het beleid bewuste keuzes die de verzuimdrempel juist kunnen verhogen of verlagen. Bijvoorbeeld: bij wie melden de medewerkers zich ziek? Regelt men zelf de vervanging of niet?

2.3. LEERERVARINGEN VANUIT ZIEKTETRAJECTEN

Welke acties kan een school verder ondernemen om het ziekteverzuim verder terug te dringen? Om ziekteverzuim te doorgronden is het van belang dat er naar 'ervaringsdeskundigen' wordt geluisterd. Daarom is binnen dit onderzoek met zo'n 16 medewerkers gesproken die (recent) te maken hebben (gehad) met ziekteverzuim. De ervaringen die zij hebben gedeeld zijn meegenomen als inzichten en leerpunten binnen het onderzoek.

2.3.1 ERVARING MET DE BEDRIJFSARTS

Het **preventieve consult** met bedrijfsartsen blijkt een **negatief imago** te hebben onder de meeste medewerkers. Diverse medewerkers hebben aangegeven dat zij te laat naar een bedrijfsarts zijn toegestapt. Er bestaat een zekere schroom om (preventief) met een arts in gesprek te gaan over zowel lichamelijke als psychische klachten. Volgens hen voelt het als falen om hulp en advies te vragen van een deskundige. Sommige directeuren herkennen dit beeld en hebben het gevoel dat medewerkers zich persoonlijk aangevallen voelen wanneer een directeur hen op de arts attendeert: *"Alsof ik met een verwijzing naar de arboarts wil aangeven dat er iets mis is met hun functioneren?"* Dit terwijl een gesprek niet zelden preventief bedoeld is.

De **begeleiding bij ziekte** wordt **heel wisselend** ervaren. Wat opvalt is dat de ervaringen eerder negatief zijn dan positief. De meeste medewerkers geven aan dat hun ervaring, vooral bij psychisch gerelateerde klachten, in een behoorlijke mate bepalend is voor het herstel. Bovendien is vanuit gesprekken duidelijk geworden dat het fijn is wanneer een bedrijfsarts voeling heeft met de christelijk-reformatorische identiteit.

TIPS:

Probeer als leidinggevende invloed uit te oefenen op het proces en de kwaliteit van de begeleiding. Onderhoud nauwe contacten met de arbodienstverlener/de bedrijfsarts. Evalueer regelmatig.

Informeer je medewerkers op een positieve manier over de mogelijkheden van het preventieve consult bij de bedrijfsarts en stuur tijdig door. Een mogelijkheid is ook het driehoeksgesprek (waarbij de leidinggevende ook aanschuift).

2.3.2 AANTAL CONTACTPERSONEN EN ROL

Wanneer een medewerker langduriger (minimaal 6 weken) met ziekteverzuim is, krijgt hij/zij te maken met verschillende (contact)personen. Denk hierbij aan de leidinggevende, collega's, een arboarts, een verzuimconsulent en eventueel een externe casemanager. Wanneer een zieke medewerker zich in de toekomst niet meer in het onderwijs ziet werken komt daar nog een 2^e spoor traject bij. Medewerkers die zelf ziek zijn (geweest) geven vanuit hun ervaring aan dat zij aan al deze contactpersonen hun verhaal moeten vertellen en dat vaak als **verwarrend** wordt ervaren. De rol van het bestuur in een zieketraject is vaak niet duidelijk: *"Waarom komen ze wel mijn Bijbelverhaal aanhoren, maar hoor ik niets op het moment dat ik langdurig ziek ben?"*

Alle medewerkers geven aan dat de hoeveelheid aan begeleidende contactpersonen zoveel mogelijk beperkt moet worden om het voortgangsproces zo efficiënt en effectief mogelijk te laten verlopen. Men is unaniem positief gestemd over trajecten waar een **externe casemanager** bij betrokken was die de voortgang van het proces bewaakt en zorg draagt voor het invullen van alle formulieren.

TIPS:

Schep duidelijkheid over de hoeveelheid personen die betrokken zijn bij het verzuimproces en geef aan wie welke rol heeft (betrek hierin ook de rol van het bestuur). Overweeg een externe casemanager in te zetten.

2.3.3 OVERIGE LEERERVARINGEN

Hoe verleidelijk het ook is om een uitgevallen zieke medewerker te bevragen over het werk; het is vaak niet bevorderlijk voor het herstel. In sommige gevallen wordt er door de leidinggevende ook teveel druk neergelegd als het gaat om de vervanging.

Het wordt wel als erg prettig ervaren als de gang naar het werk zo soepel mogelijk gemaakt wordt. Schrijnend zijn voorvallen waar er sprake was een gezellige activiteit onder het personeel en de 'zieke' vergeten werd uit te nodigen. Erg fijn is ook als de zieke medewerker **zelf de regie** kan hebben over het re-integratieproces en opbouw-schema. Bij re-integratie in de klas is het fijn als dit in een andere groep kan, dan de groep waarin iemand 'uitviel'.

BIJLAGE 1. LITERATUURONDERZOEK

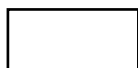
1.1. ALGEMEEN

1.1.1. DEFINITIE VERZUIM

Verzuim is een containerbegrip. Wanneer gesproken wordt over verzuim kan onderscheid gemaakt worden tussen 'ziekteverzuim' en 'overig verzuim'. Zoals het woord ziekteverzuim al impliceert wordt deze vorm van verzuim veroorzaakt door ziekte. Onder overig verzuim vallen alle andere redenen voor verzuim dan ziekteverzuim, zoals zwangerschaps- en bevallingsverlof, ouderschapsverlof, studieverlof, calamiteitenverlof en diverse vormen van kort en lang buitengewoon verlof (Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap, 2019). Wanneer in dit onderzoek gesproken wordt over verzuim dan wordt enkel verzuim door ziekte bedoeld.

1.1.2. SOORTEN ZIEKTEVERZUIM

De ene ziekte is de andere niet. Daarom is het van belang om duidelijk te hebben wanneer er gesproken kan worden van ziekte en/of gezondheid. De World Health Organization (WHO) benadert de gezondheid van een medewerker als zijnde 'een toestand van volledig fysiek, mentaal en sociaal welbevinden (2013). Deze brede benadering van het WHO zorgt ervoor dat er geen duidelijke scheidslijn te trekken valt tussen ziekte en gezondheid. Om te verduidelijken dat ziekteverzuim niet dichotoom is (dat wil zeggen: een medewerker is wel ziek of niet ziek) wordt het ziekteverzuim in veel onderzoeken onderverdeeld met behulp van de zogenoemde kleurkwalificatie, bestaande uit de kleuren wit, grijs, zwart en roze (Hopstaken, 1994).



Bij wit ziekteverzuim is er sprake van een aantoonbare gezondheidsproblematiek. Denk bijvoorbeeld aan een medewerker met een longontsteking.



Bij grijs verzuim is het onduidelijk of er aantoonbare gezondheidsproblemen zijn die het een medewerker onmogelijk maken om te werken. Bijvoorbeeld bij verkoudheid zal de ene medewerker zich ziekmelden terwijl de andere medewerker doorwerkt.



Bij zwart verzuim is er geheel géén sprake van gezondheidsproblemen of – klachten. Denk hierbij aan een gezonde medewerker zich op een mooie dag ziekmeldt om van het weer te genieten.



Bij roze verzuim zijn medewerkers ondanks aantoonbare gezondheidsklachten wel aanwezig op het werk, maar minder actief. Denk hierbij aan een medewerker die doorwerkt terwijl hij koorts heeft.

1.1.3. OORZAKEN VAN ZIEKTEVERZUIM

Ziekteverzuim gaat samen met diverse ongemakken en kosten voor organisaties. Iedere organisatie streeft daarom naar een zo laag mogelijk ziekteverzuimpercentage. Het terugdringen van ziekteverzuim is echter niet eenvoudig, aangezien veelal onduidelijk is waar het verzuim vandaan komt. Grofweg kan ziekteverzuim verklaart worden aan de hand van werk- en niet-werkgerelateerde oorzaken (COAP Research, 2012).

Bij werkgerelateerde oorzaken hangt het ziekteverzuim samen met omstandigheden van het werk. Hierbij kan gedacht worden aan gebrek aan motivatie van een medewerker, een slechte werksfeer binnen organisaties en/of lichamelijke- en geestelijke overbelasting ten gevolge van de werkzaamheden (Geurts & Smulders, 2007).

Niet-werkgerelateerde oorzaken van ziekteverzuim hangen veelal samen met puur medische oorzaken, zoals griep, een operatieve ingreep of ernstige ziekte. Daarnaast kan bij niet-werkgerelateerde oorzaken ook gedacht worden aan privéomstandigheden van een medewerker, zoals een disbalans tussen werk en privé, relatieproblemen en de zorg voor familie- en gezinsleden.

1.2. ZIEKTEVERZUIM BINNEN HET PRIMAIR ONDERWIJS

Alhoewel er verschillende onderzoeken zijn verricht naar het ziekteverzuim binnen het onderwijsveld zijn deze onderzoeken veelal niet gericht tot de (ervaringen van) zieke medewerkers zelf, maar op cijfermatigheden en de input van schoolleiders. Bovendien zijn voorgaande onderzoeken voornamelijk kwantitatief van aard en blijft dit als gevolg daarvan vaak bij globale oorzaken, zoals werkdruk, grote klassen en verhoogde druk ten gevolge van een lerarentekort.

In dit onderzoek wordt echter het gesprek aangegaan met meerdere doelgroepen, om zo inzichten te krijgen in dieperliggende oorzaken (zie bijlage 2 voor de onderzoeksaanpak). Voordat deze gesprekken plaatsvinden wordt eerst een algemeen beeld geschetst van ziekteverzuim binnen het primair onderwijs, waarbij waar mogelijk ook de vergelijking gemaakt wordt met de VFGS scholen.

1.2.1. CIJFERS EN FEITEN

Ook binnen het onderwijs is ziekteverzuim een veelbesproken onderwerp. In opdracht van het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap, DUO, het Vervangingsfonds en Voion is recent onderzoek gedaan naar de ontwikkelingen van ziekteverzuim in het primair onderwijs, waarbij resultaten op basis van verschillende school- en persoonskenmerken zijn uitgesplitst (Dekkers & Schaacke, 2019):

Schoolkenmerken

- **Grondslag**
Geconcludeerd kan worden dat het ziekteverzuim in het primair onderwijs het hoogst ligt onder personeel op vrije scholen (7,8 procent in 2018). Op scholen met een gereformeerde, reformatische of evangelische grondslag ligt het verzuim het laagst (4,3 procent in 2018).
- **Sector**
Het ziekteverzuimpercentage in het S(B)O (speciaal basisonderwijs) ligt gemiddeld 1 procent hoger dan in het basisonderwijs (7,0 procent ten opzichte van 5,9% in 2018). Dit is herkenbaar voor VFGS. Vandaar dat in dit onderzoek ook een S(B)O schoolbestuur betrokken is.
- **Meldingsfrequentie**
De meldingsfrequentie kwam in 2018 uit op 1,1 in het basisonderwijs. Dit betekent dat iedere werknemer zich gemiddeld genomen iets meer dan 1 keer in 2018 heeft ziekgemeld. De totale meldingsfrequentie voor alle VFGS scholen is niet bekend. De gemiddelde meldingsfrequentie van de doelgroep die in dit onderzoek betrokken is kwam uit op 0,61 in 2018, variërend van 0,10 tot 1,35. Dit betekent dat in de meeste gevallen de verzuimdrempel hoog is.

Persoonskenmerken

- **Leeftijdscategorie**
Het ziekteverzuim onder 55-plussers is tweeënhalve keer zo groot als het percentage onder jongere medewerkers tot 35 jaar, waarbij de kanttekening geplaatst moet worden dat er binnen het reformatisch onderwijs minder 55-plussers werkzaam zijn dan gemiddeld. Wel is ook bij VFGS scholen te zien dat het verzuim onder de 55-plussers hoger ligt. Met name de categorie OOP springt hieruit.
- **Geslacht**
Daarbij melden vrouwelijke leerkrachten zich vaker ziek dan hun mannelijke collega's en ligt de verzuimduur onder vrouwen gemiddeld 2 dagen hoger. Bij VFGS scholen lag het verzuim bij mannen juist hoger dan bij vrouwen.
- **Aanstelling**
Tevens is gebleken dat personeel met een (bijna) voltijdsaanstelling (> 0,87 fte) minder verzuimen dan personeel met een deeltijdsaanstelling (5,0% ten opzichte van 6,2%). Hier kan geen vergelijk gemaakt worden met VFGS scholen.

1.2.2. PREVENTIEVE AANDACHT

Binnen het primair onderwijs is een landelijke trend zichtbaar in de wijze waarop het thema ziekteverzuim wordt aangevlogen. De repressieve aandacht rondom verzuim maakt steeds meer plaats voor de preventieve benaderingswijze. De vraag 'hoe voorkomen we dat een medewerker uitvalt door ziekte' speelt daarbij een belangrijke rol. Schoolbesturen komen daarbij in aanraking met een aantal trends en ontwikkelingen, waarvan de belangrijkste hieronder genoemd worden.

Werkgeluk

Er is sprake van een groeiende aandacht voor de medewerker. Krapte op de arbeidsmarkt maakt het voor scholen een uitdaging om zich als werkgever aantrekkelijk te profileren, om op die manier talentvolle medewerkers te werven én te behouden. Er ontstaat namelijk steeds meer het besef dat tevreden en betrokken medewerkers productiever en gezonder zijn en richten zich meer op het werkgeluk van leerkrachten (Publiek Perspectief, 2019).

Duurzame inzetbaarheid

De eisen die aan leerkrachten worden gesteld worden steeds hoger. Door alle ontwikkelingen in het onderwijsveld wordt het voor hen steeds moeilijker om gezond de 'eindstreep' te halen. Vandaar dat duurzame inzetbaarheid steeds belangrijker wordt. Duurzame inzetbaarheid is een containerbegrip, waarbij het kortgezegd draait om dat een werkgever rekening houdt met de specifieke omstandigheden en wensen van medewerkers in verschillende fasen van hun leven en loopbaan, zodat medewerkers nu en in de toekomst inzetbaar blijven en niet vroegtijdig uitvallen (Publiek Perspectief, december 2019). Duurzame inzetbaarheid gaat naast inzetbaarheid óók over de kans op het behoud van gezond, betekenisvol en uitdagend werk in de toekomst (Blatter, Dorenbosch & Keijzer, 2014). Werk waarin iemand gezond en productief is tot minimaal de pensioengerechtigde leeftijd. Belangrijke pijlers van duurzame inzetbaarheid zijn:

- Gezondheid en vitaliteit
- Leren en ontwikkelen
- Loopbaan en mobiliteit
- Privé en werk

Om ervoor te zorgen dat medewerkers fris en fit hun loopbaan in het onderwijs kunnen doorlopen zijn er binnen het onderwijsveld diverse initiatieven die de duurzame inzetbaarheid van medewerkers ondersteunen:

- **Duurzame inzetbaarheidsbudget**

De onderwijs CAO kent sinds een aantal jaar het zogenoemde duurzame inzetbaarheidsbudget (CNV Onderwijs, n.d.). Vanuit het CAO PO 2018-2019 wordt duidelijk dat iedere fulltime medewerker heeft minimaal recht op 40-urig budget die zij kunnen besteden om duurzame inzetbaarheid te vergroten. Voor starters komt hier nog 40 uur per jaar bij. Vanaf 57 jaar geldt dat er totaal 170 uur per jaar ingezet mag worden. De uren mogen dan ook omgezet worden in verlof. Helaas moet geconstateerd worden dat het urenbudget, met uitzondering van de verlofregeling voor ouderen, niet zo leeft. In de praktijk wordt het vaak ingezet als urenvermindering op de normjaartaak, zonder dat men er bewust wat voor doet.

- **Overige beschikbare middelen, zoals werkdrukgeden**

Zoals het woord al suggereert zijn werkdrukgeden bedoeld om de werkdruk binnen scholen te verlichten. Zo kan een school ervoor kiezen om van het werkdrukged een x aantal uur een klassenassistent in de klas in te zetten, zodat de leerkracht verlichting ervaart. Natuurlijk kan dit geld ook besteed worden aan cursussen, trainingen en persoonlijkheidstesten om zo vaardigheden en inzichten te verwerven die maken dat medewerkers weerbaarder zijn, en daarmee duurzaam inzetbaar. Het werkdrukged is in het onderwijsveld zeer positief ontvangen. Er zijn tal van voorbeelden te noemen over hoe het budget ingezet wordt ter verlichting van de werkdruk.

Professionalisering

Er is een toenemende aandacht voor het belang van professionalisering in het onderwijs. Niet alleen om de kwaliteit van het onderwijs op peil te houden maar ook om leraren te behouden voor het onderwijs. Voor schoolleiders is reeds het schoolleidersregister actief, waarin men dient aan te geven dat men bevoegd en bekwaam is en ook regelmatig bezig is met ontwikkeling. Een soortgelijk initiatief voor leraren 'het Lerarenregister' is in 2019, als gevolg van het ontbreken van draagvlak, in de ijskast gezet gedurende het Kabinet Rutte-III. In de CAO zijn echter ook afspraken opgenomen.

- **Professionaliseringsbudget**

Elke leerkracht en OOP'er heeft recht op een budget van € 500,- per jaar naar rato van zijn werktijdfactor. In 2020 en 2021 komt hier nog € 100,- bij.

- **Professionaliseringsuren**

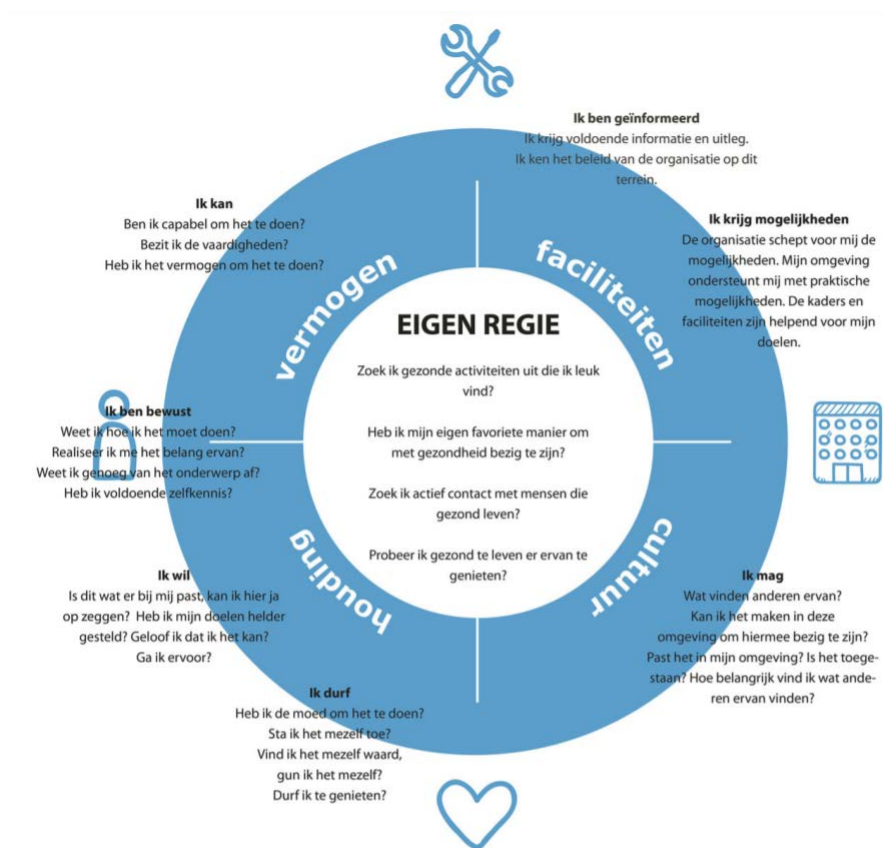
Elke leerkracht en OOP'er heeft in zijn normjaartaak 2 uur per werkweek (naar rato van zijn werktijdfactor) voor individuele professionele ontwikkeling. Daarnaast zijn er vanuit de overheid verschillende subsidie- mogelijkheden beschikbaar zoals de Lerarenbeurs om professionalisering te bevorderen.

1.3. TERUGDRINGEN VAN ZIEKTEVERZUIM

In de organisatieliteratuur wordt veel aandacht geschonken aan het terugdringen van ziekteverzuim. Organisaties realiseren zich meer dan vroeger dat de gezondheid en vitaliteit van de medewerker vooral individueel gestuurd wordt (Ministerie SZW, 2012; Van Vuuren, Smit en Wolswijk, 2016). Er wordt van medewerkers verwacht dat zij zélf verantwoordelijkheid nemen om zoveel als mogelijk ziekteverzuim te voorkomen. Ook stellen organisaties zichzelf de vraag hoe zij medewerkers kunnen motiveren om ook op het gebied van gezondheid zelf verantwoordelijkheid te nemen. Zowel individuele als organisatorische factoren zijn dus van invloed op de eigen regie van de medewerker. Dit komt tot uiting in respectievelijk de linker- en rechterzijde van het Eigen regie model (van Vuuren; Lub; Marcelissen 2016). Het model maakt ook onderscheid tussen zichtbare factoren (bovenkant) en niet zichtbare factoren (onderkant).

Model: eigen regie op gezondheid

Ook als het gaat om het terugdringen van ziekteverzuim is duurzame inzetbaarheid het sleutelwoord. Dit komt goed tot uiting in het model 'Het Huis van Werkvermogen' (Juhani Ilmarinen). Werkvermogen kan hier ook gelezen worden als inzetbaarheid.

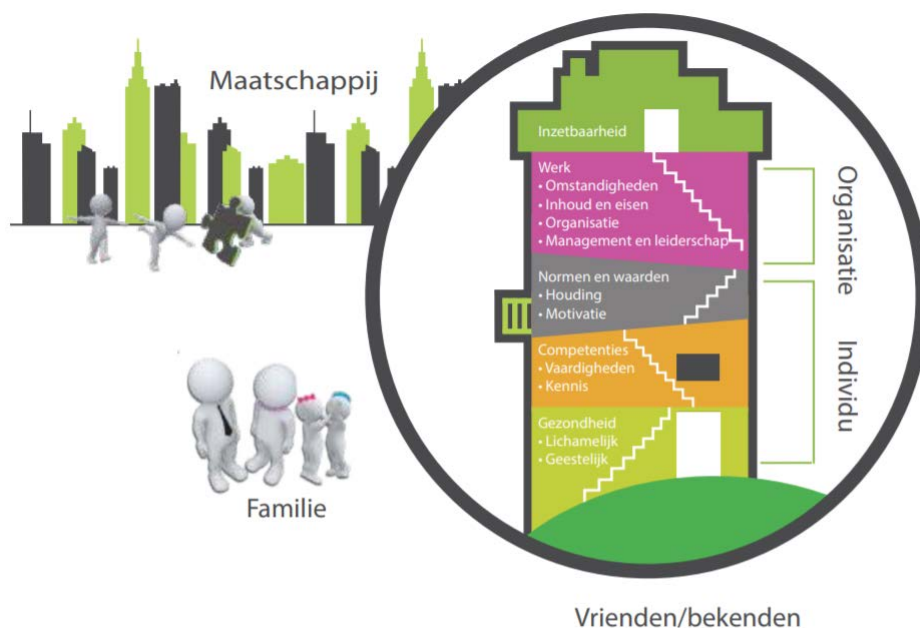


Model Huis van Werkvermogen naar Juhani Ilmarinen (Finse professor)

Het dak (de inzetbaarheid) staat pas stevig op een huis als alle verdiepingen in orde zijn. Een goede inzetbaarheid krijg je wanneer de begane grond en eerste twee verdiepingen, die staan voor wat de werknemer kan en wil, in evenwicht zijn met de derde verdieping, die aangeeft wat de organisatie verlangt.

- De basis van het huis, is de **gezondheid** van de werknemer. Een goed werkvermogen steunt op een goede lichamelijke en psychische gezondheid. De eerste verdieping staat symbool voor de **competenties** van de werknemer. Voor een goed werkvermogen moet deze beschikken over de juiste mix van kennis en vaardigheden om de beroepstaken uit te oefenen.
- De tweede verdieping van het huis heeft te maken met de **normen en waarden** van de werknemer. Het gaat hier om de drijfveren van werknemer, zoals respect, waardering en rechtvaardigheid, maar ook om de band met de organisatie. Kan de werknemer zich vinden in de waarden en normen van de organisatie? Wat is zijn/haar **houding tegenover werk, hoe gemotiveerd** is hij/zij? Waarden en normen kunnen veranderen tijdens de loopbaan, bijvoorbeeld door een gewijzigde gezinssituatie, maar ook wanneer de organisatiecultuur van het bedrijf wijzigt. De tweede verdieping heeft ook een **balkon**. Dat symboliseert het contact met de directe omgeving. De normen en waarden en de houding van een werknemer worden beïnvloed door het gezin, de vrienden, de deelname aan de samenleving. Positieve en negatieve ervaringen buiten het werk worden meegenomen naar het werk en omgekeerd. Een **goede werk-privé balans** is daarom ook noodzakelijk voor een goed werkvermogen
- De derde verdieping tenslotte vertegenwoordigt niet alleen de **werkomstandigheden, de inhoud van het werk** en de werkeisen, maar ook het **management en het leiderschap**. De werklust, de taakverdeling en de manier waarop het bedrijf geleid wordt bepalen mede het werkvermogen van de werknemers. Door het huis loopt een trap, want alle verdiepingen zijn onderling verbonden en beïnvloeden elkaar.

Het model van het Huis van Werkvermogen helpt leidinggevendenden om het thema 'duurzame inzetbaarheid' concreet en bespreekbaar te maken.



BIJLAGE 2. LITERATUURVERANTWOORDING

- Ajzen, I. (1991). "The theory of planned behavior". *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50 (2): pp. 179–211.
- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P. B., Kalleberg, A. L., & Bailey, T. A. (2000). *Manufacturing advantage: Why high-performance work systems pay off*. Cornell University Press.
- Blatter, B., Dorenbosch, L., Keijzer, L. (2014). *Duurzame inzetbaarheid in perspectief*. TNO, Hoofddorp.
- CNV onderwijs (n.d.) *Veelgestelde vragen duurzame inzetbaarheid*. Geraadpleegd op 22 oktober 2019, via https://onderwijs.cnvconnectief.nl/fileadmin/user_upload/PDF/Conn-Ond_2017-0504_Brochure_Veelgestelde_vragen_duurzame_inzetbaarheidV2_DRUK.pdf
- CAO PO 2018-2019. *Collectieve Arbeidsovereenkomst 2018-2019 voor het primair onderwijs*
- Dekkers, M., Schaacke, J. (2019, 6 september). *Verzuimonderzoek PO en VO 2019*. Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap.
- Departement Werk en Sociale Economie Vlaamse Overheid naar Ilmarinen, J. (2013). *Werken aan het huis van werkvermogen. De sleutel tot duurzame inzetbaarheid*.
- Geurts, S., & Smulders, P. (2006). *Ziekteverzuim en arbeidsongeschiktheid. De psychologie van arbeid en gezondheid*, pp. 389-408.
- Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (2012). *Manifest duurzame inzetbaarheid*. Geraadpleegd op 22 oktober 2019, via: <http://www.duurzameinzetbaarheid.nl/2357>
- Publiek Perspectief (2019). *HRM trends en ontwikkelingen*. Geraadpleegd op 22 oktober 2019, via <https://www.publiekperspectief.nl/hrm-trends-ontwikkelingen-2019/>
- Vuuren, van T., Smit, A., Wolswijk A. (2016). *Daadwerkelijk werk maken van gezamenlijke verantwoordelijkheid voor duurzame inzetbaarheid in de VVT. Waarom nemen werkgevers én werknemers verantwoordelijkheid voor investeren in duurzame inzetbaarheid?* Heerlen: Loyalis Kennis & Consult.
- Vuuren, van T., Lub, M., Marcelissen, F. (2016). *Sturen op eigen regie van werknemers op gezondheid: Een noodzakelijke paradox*. Tijdschrift voor HRM (9).

BIJLAGE 3. ONDERZOEKSAANPAK

3.1. ONDERZOEKSSTRATEGIE

Het onderzoek betreft een kwalitatief onderzoek wat wordt uitgevoerd door middel van een kort literatuuronderzoek en het houden van interviews. In de zoektocht naar de vraag wat de oorzaken zijn van het (stijgende) ziekteverzuimpercentage speelt de 'waarom-vraag' namelijk een belangrijke vraag. De kwalitatieve methode biedt ruimte om houdingen, perspectieven en gevoelens van de respondenten te achterhalen, zodat achterliggende argumentatie eerder duidelijk wordt. Daarmee biedt deze vorm van onderzoek ruimte voor onvoorziene, onderliggende uitkomsten. Om ervoor te zorgen dat respondenten zich eerder open durven stellen en zich kritisch durven uit te spreken is het van belang dat we anonimiteit garanderen en het belang van het onderzoek over weten te brengen. Daarnaast wordt in het onderzoek ook het verzuimbeleid van de scholen en het meest recente medewerkerstevredenheidsonderzoek betrokken.

3.2. DATAVERZAMELING

3.2.1. SCHOLENSELECTIE

Om het leereffect te vergroten zullen in dit onderzoek verschillende scholen betrokken worden. Allereerst zullen er minimaal tien scholen bezocht worden waar ziekteverzuim een invloedrijke rol speelt. Dit zal leiden tot minimaal (3 functies x 10 scholen) dertig interviews waarbij de oorzaken van het ziekteverzuim in kaart wordt gebracht. De gesprekken zullen naar verwachting zo'n 30 t/m 45 minuten in beslag nemen. Daarnaast zullen er circa vijf scholen bezocht worden waar sprake is van een minimaal ziekteverzuimpercentage. De resultaten van beide groepen kunnen naast elkaar gelegd worden, waardoor zichtbaar zal worden welke factoren het ziekteverzuim onder docenten stimuleren of remmen. *Sidenote:* het ziekteverzuimpercentage is gebaseerd op het aantal ziektemeldingen per medewerker per jaar, gecombineerd met de duur van het ziekteverlof. Er worden zowel eenpitters als meerpitters betrokken in het onderzoek. Ook zal er één schoolbestuur uit het Speciaal (Basis) Onderwijs gevraagd worden mee te doen.

3.2.2. RESPONDENTENSELECTIE

Om een alomvattend beeld te krijgen van de oorzaken van ziekteverzuim zal het gesprek per school worden aangegaan met respondenten met verschillende achtergronden (zie topiclijsten bijlage 1a, 1b en 1c):

- **Bestuurder**
Een gesprek met een bestuurder kan inzicht geven in het ziekteverzuim binnen het hele bestuur en hoe hiermee omgegaan wordt zowel preventief als curatief. Ook zal de rol van visie en beleid zichtbaar worden als ook de aansturing van de schoolleiding.
- **De schooldirecteur**
Door in gesprek te gaan met een schooldirecteur kan een beeld ontstaan van het ziekteverzuim op de betreffende school. Tevens zal zichtbaar worden wat zowel de visie als de rol van de directeur is op de situatie.
- **Willekeurige medewerker**
Een medewerker kan inzichten geven in de wijze waarop binnen de school wordt omgegaan met het (h)erkennen en voorkomen van ziekteverzuim.
- **Medewerker die recentelijk (langdurig) ziek is (geweest)**
Om een goed beeld te krijgen van de wijze waarop met ziekteverzuim wordt omgegaan zal het gesprek worden aangegaan met een medewerker die vanuit zijn eigen ervaring kan meepraten over het onderwerp.

BIJLAGE 4: TOPICLIJSTEN

4.1 SCHOOLDIRECTEUR/BESTUURDER

Introductie

Voorstellen en doel van het onderzoek toelichten

Toelichten hoe de informatie wordt verwerkt en gebruikt

Ziekteverzuim binnen de school

1. Kunt u een beeld schetsen van het ziekteverzuim binnen uw school?
2. Wat maakt dat het ziekteverzuim cijfer stijgt/daalt?
3. Met het ziekmelden van een medewerker wordt er een formele route doorlopen vanuit de wet verbetering Poortwachter. Onderneemt u daarnaast nog activiteiten? Zo ja, welke?

Herkennen van ziekteverzuim

4. Hoe ziet u de verantwoordelijkheden rondom ziekteverzuim?
5. Komen de ziektemeldingen voor u onverwachts? Waarom wel, waarom niet?
6. Heeft u zicht op de oorzaken van het ziekteverzuim?
7. Wat zijn volgens u de risicofactoren voor (langdurig) ziekteverzuim?
8. Wat zijn volgens u de risicogroepen binnen uw school?
9. Hoe benadert u die risicogroepen?
10. Welke tools zet u daarvoor in?

Voorkomen van ziekteverzuim

11. Wat onderneemt u om ervoor te zorgen dat uw medewerkers enthousiast blijven en hun werk graag blijven doen?
12. Heeft u voorbeelden van de wijze waarop u het budget duurzame inzetbaarheid benut?
13. In hoeverre benut u budget duurzame inzetbaarheid ter voorkoming van ziekteverzuim?
14. Wanneer u terugkijkt op de afgelopen periode, wat zou u met de kennis van nu anders hebben aangepakt?
15. Krijgt u (voldoende) begeleiding als het gaat om ziekteverzuim(preventie)?

Slot

Ruimte voor vragen/opmerkingen

Bedanken tijd en inbreng

- Vragen naar uitkomsten van Medewerkerstevredenheidsonderzoek en verzuimbeleid

4.2 WILLEKEURIGE MEDEWERKER

Introductie

Voorstellen en doel van het onderzoek toelichten

Toelichten hoe de informatie wordt verwerkt en gebruikt

Ziekteverzuim binnen de school

1. Kunt u een beeld schetsen van het ziekteverzuim binnen uw school?
2. Terugkijkend naar de afgelopen vijf jaar. Hoe ziet u de ontwikkeling van het ziekteverzuim binnen de school?
Wat maakt dat het ziekteverzuim cijfer stijgt/daalt?
3. Ervaart u een drempel om uzelf ziek te melden?
4. Hoe open kunt/durft u te zijn naar uw leidinggevende over uw gezondheidssituatie (zowel lichamelijk als psychisch?)

Herkennen van ziekteverzuim

5. Wordt er binnen de school weleens stilgestaan bij (de oorzaken van) ziekteverzuim, zo ja, hoe wordt daar invulling aan gegeven? (agendapunt?)
6. Wat zijn volgens u de risicofactoren voor (langdurig) ziekteverzuim?
7. Herkent u collega's die dreigen uit te vallen? Zo ja, waar merkt u dit aan?
8. Hoe gaat u, als collega zijnde, om met een collega die dreigt uit te vallen?

Voorkomen van ziekteverzuim

9. Wat doet je leidinggevende eraan om ervoor te zorgen dat je elke dag enthousiast naar je werk komt?
10. Wat doe je er zelf om te zorgen dat je ook in de toekomst met plezier en verstand van zaken je werk blijft doen?
11. Wat is volgens u de oplossing om het ziekteverzuim te verminderen?
12. Welke tools worden ingezet om ziekteverzuim te voorkomen?
13. Bent u bekend met het budget duurzame inzetbaarheid?

Slot

Ruimte voor vragen/opmerkingen

Bedanken tijd en inbreng

4.3 (EX) ZIEKE MEDEWERKER

Introductie

Voorstellen en doel van het onderzoek toelichten

Toelichten hoe de informatie wordt verwerkt en gebruikt

Persoonlijke ervaring vóórdat medewerker met ziekteverzuim ging

1. Hoe heeft u de periode ervaren voordat u ziek werd?
2. Voelde u zich gezien door uw collega's en teamleider/directeur?
3. Waren er dingen die uw ziekteverzuim hadden kunnen voorkomen?

Persoonlijke ervaring tijdens ziekteverzuim

4. Hoe heeft u het contact met de school ervaren tijdens het ziekteverzuim?
5. Voelde u zich gesteund/gezien door directeur/collega's e.d.?
6. Wat heeft u gemist tijdens uw periode van ziekte?
7. Wat heeft u er zelf aan gedaan om tijdens uw ziekteperiode weer terug te komen?

Persoonlijke ervaring ná ziekteverzuim

8. Terugkijkend op uw periode na uw terugkomst. Hoe heeft u uw terugkomst ervaren?
9. Heeft u een drempel ervaren om weer aan de slag te gaan, zo ja, welke?
10. Kan een school volgens u invloed uitoefenen op het ziekteverzuimpercentage? Waarom wel/niet?
11. Wanneer er tijd over blijft nemen we enkele vragen mee van interview topiclijst b.

Slot

Ruimte voor vragen/opmerkingen

Bedanken voor tijd en inbreng