



# Plan van aanpak verzuim politie



Versie 1.0  
Versie datum 25 april 2018

# Inhoudsopgave

Inhoudsopgave .....	2
1. Inleiding .....	4
2. Aanleiding en uitgangspunten .....	8
2.1. Ontwikkeling verzuim bij de politie .....	8
2.2. Waar komen we vandaan? .....	9
2.3. Strategische keuzes .....	10
3. Focus en doelstellingen .....	14
3.1. Doelstelling .....	14
4. Maatregelen: 7-sporenaanpak en planning .....	18
4.1. Preventie .....	18
4.2. Programma .....	19
4.3. 7 Sporen .....	20
4.3.1. Spoor 1: Sturing Korpsleiding en Korpsmanagementteam .....	20
4.3.2. Spoor 2: Doorontwikkeling politieorganisatie .....	20
4.3.3. Spoor 3: Vak ontwikkeling .....	20
4.3.4. Spoor 4: Bijzondere zorg .....	21
4.3.5. Spoor 5: Versterking samenspel .....	21
4.3.6. Spoor 6: Curatieve aanpak .....	23
4.3.7. Spoor 7: "Fastlane" organiseren .....	23
5. Planning .....	24

© Politie, all rights reserved.

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, op geautomatiseerde wijze opgeslagen of openbaar gemaakt in enige vorm of op enigerlei wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de Politie.



# 1. Inleiding

Het verzuim bij de politie is de laatste jaren een veelbesproken onderwerp en heeft de volle aandacht van het korps. Uiteraard is dit niet zonder reden: het verzuimpercentage bevindt zich op een te hoog niveau, er zijn teveel langdurig zieken, en de keten waarbinnen zieke medewerkers begeleid en ondersteund moeten worden functioneert nog niet optimaal. Voorts is er nog te weinig aandacht geweest voor het voorkomen van verzuim (preventie).

De politie ziet het als haar verantwoordelijkheid om medewerkers veilig en gezond te laten werken en in het geval van verzuim – niet alleen vanuit het oogpunt van goed werkgeverschap maar ook vanuit organisatiebelang – maximaal te ondersteunen, re-integratie te bevorderen en te zoeken naar passende oplossingen. Hierbij past een brede blik, in plaats van het leggen van de nadruk op uitsluitend 'ziekte'. Niet iedereen die ziek is verzuimt, en niet iedereen die verzuimt heeft een ziekte. De afweging om wel of niet te verzuimen blijkt veel meer bepaald te worden door sociale omgeving, arbeidswaardering en arbeidsmotivatie dan alleen door ziekte of klachten. Om deze reden kiezen we er dan ook voor om te spreken van verzuim in plaats van ziekteverzuim.

De vele investeringen die de politie in voorgaande jaren heeft gedaan in verzuimaanpak en inrichting van de arbeid gerelateerde zorg binnen de politieorganisatie zijn zeer waardevol en ook noodzakelijk geweest. De VGW-instrumenten en –ondersteuning die op basis daarvan tot stand zijn gebracht zullen beschikbaar blijven en zullen situationeel, passend bij de betreffende situatie, worden ingezet. De korpsleiding is van mening dat nog meer instrumentele maatregelen niet tot verdere verzuimreductie zullen leiden.

In dit plan zullen de oplossingsrichtingen zich daarom moeten toespitsten op preventie, wil dit plan succesvol zijn. Een preventieve focus vereist immers - in ieder geval binnen de context van dit plan – dat er duurzaam geïnvesteerd wordt in de relatie tussen de leidinggevende en de medewerker (die hierin ondersteund worden door HR-professionals). Dit uitgangspunt is niet nieuw; de verzuimvisie blijft gehandhaafd. De afgelopen jaren heeft het echter ontbroken aan voldoende implementatiekracht. Nu is het zaak om de ingezette aanpak te effectueren en daadwerkelijk in werking te krijgen in plaats van meer interventie maatregelen of instrumenten te introduceren.

Eind 2017 is in de Tweede Kamer de motie Van Oosten c.s. aangenomen. Deze motie verzoekt de Regering om binnen een termijn van twee jaar het ziekteverzuim bij de politie terug te dringen tot een significant lager percentage en hierbij specifiek aandacht te hebben voor het daarvoor benodigde instrumentarium voor leidinggevendenden. Deze motie ondersteunt de urgentie en motivatie die het korps voelt om te komen tot een aanpak gericht op het verlagen van verzuim. De Politie wil een gezonde, effectieve organisatie zijn waar medewerkers zich prettig en erkend voelen en samenwerken aan een veiliger samenleving.

Waar doelstellingen worden gesteld, is het ook zaak de verwachtingen goed te managen. Dit plan van aanpak bevat daarom een weliswaar ambitieus, maar ook een realistisch perspectief, opdat voorkomen wordt dat er verwachtingen worden gewekt die uiteindelijk niet te realiseren zijn. Als onderdeel van een realistisch perspectief is eveneens relevant dat het politiewerk bijzonder van karakter is. Niet voor niets is het politiewerk erkend als een hoog risico beroep<sup>1</sup>. Bij de politie komen bepaalde determinanten die mogelijk relevant zijn voor verzuim bovengemiddeld voor.

---

<sup>1</sup> Zie brief van de Minister van J&V aan de Tweede Kamer, kst-29,628 nummers 600 en 668, vergaderjaar 2015-2016.

Zo noemt TNO o.a. in haar rapportage dat politiemedewerkers veel vaker dan andere overheidsmedewerkers in ploegendienst werken, veel meer geconfronteerd worden met geweld, veel vaker weinig autonomie in het werk hebben, vaker emotioneel zwaar werk hebben, Het politiewerk kan grote impact hebben op de fysieke en mentale gezondheid van de politiemedewerker. Te denken valt in dit kader aan de beroepsziekte Post Traumatische Stress Stoornis (PTSS) of politieagenten die te maken krijgen met arbeid gerelateerd geweld. Hoewel een goede begeleiding altijd de basis is en op orde moet zijn, dient de politie ook te accepteren dat de context van hoog risico beroepen betekent dat er altijd een onvermijdelijk deel aan verzuim zal zijn. Immers, een politieagent die fysiek of mentaal geblesseerd raakt, is moeilijker inzetbaar dan een gemiddelde werknemer.

Om te kunnen voldoen aan een doeltreffend en tevens realistisch plan van aanpak waarin bovengenoemde invloeden zijn meegenomen, is van belang om één en ander van een stevige onderbouwing te voorzien. In dat licht heeft de politie analyses, onafhankelijke evaluaties en onderzoeken laten verrichten, die de ruggengraat vormen voor de keuzes gericht op de verzuimaanpak.

In de eerste plaats is TNO verzocht nader onderzoek te doen naar (langdurig) verzuim bij de politie en heeft hierbij gefundeerde aanbevelingen gedaan over een realistische daling van het verzuim in meerjarig perspectief. Hierbij zijn eerdere toezeggingen en initiatieven ten aanzien van verzuim betrokken.

Ten tweede is door organisatieadviesbureau Falke & Verbaan een evaluatie uitgevoerd naar de systematiek van het Beleidskader Inzetbaarheid & Re-integratie en het bijbehorende handboek. De hierin beschreven aanbevelingen op strategisch, tactisch en operationeel niveau, gericht op cultuuromslag en gedragsverandering, kunnen een wezenlijke bijdrage leveren aan effectieve verzuimbegeleiding en daarmee aan een daling van het verzuim.

Ten derde heeft de politie verschillende audits gehouden, die inzicht verschaffen in de oorzaken van verzuim en de wijze van sturing en ondersteuning van diverse belanghebbende actoren in het verzuimproces. Dit is van belang om focus aan te brengen in de maatregelen die getroffen moeten worden.

In aanvulling op de drie hierboven genoemde fundamenten voor dit kaderplan verzuim, is het volgende ook relevant. In de Cao politie 2015-2017 is afgesproken dat er een review zou worden verricht naar de realisatie van de Visie Veilig en Gezond Werken (VGW) en een onderzoek zou plaatsvinden naar de belasting en belastbaarheid van politiemedewerkers. Ten tijde van het opstellen van dit plan van aanpak, zijn beide onderzoeken nog niet afgerond. Desalniettemin kunnen zij waardevolle inzichten opleveren die mogelijk van belang zijn voor onze verzuimaanpak. De korpsleiding zegt daarom toe dat, indien uit deze onderzoeken waardevolle aanbevelingen voortvloeien die kunnen bijdragen aan de reductie van verzuim en een effectievere verzuimaanpak, dit zal worden betrokken bij de verdere uitvoering van de in dit plan beschreven aanpak. De resultaten van deze onderzoeken worden in de loop van 2018 verwacht.

Daarnaast organiseerde de politie – ten behoeve van de totstandkoming van dit plan – in maart en april jongstleden een Landelijke Expertmeeting verzuim Politie en een landelijke Expertmeeting PTSS, waarin veel actoren die daarin een rol spelen (o.a. leiding, medewerkers, HR-ondersteuners, medezeggenschap, externe experts) mee hebben gedacht over de koers van de door te ontwikkelen verzuimaanpak. De uitkomst daarvan bevestigt de onderliggende visie van dit plan: die werd nadrukkelijk herkend en onderschreven.

In dit plan zijn zeven sporen gedefinieerd waarlangs de uitwerking van acties plaats zal vinden. Hierbij is een aanpak die optimaal decentraal en specifiek op teamniveau aansluit, het meest kansrijk. Dit leidt tot de wat paradoxale opgave om enerzijds een plan te maken wat voldoende duidelijk en inzichtelijk maakt wat er gaat gebeuren om het verzuim te verlagen.

En anderzijds dat niet teveel centraal moet worden geregeld maar vooral moet worden geregisseerd en gefaciliteerd, wat ertoe leidt dat de feitelijke praktische uitwerking pas in een later stadium, op eenheids- en teamniveau zal plaatsvinden.

Het terugdringen van verzuim is een weerbarstig vraagstuk gebleken. In dit plan van aanpak wordt aangegeven aan welke 'knoppen' de politie zelf kan draaien om het verzuim aan te pakken. Er blijven evenwel ook contextvariabelen die door het korps niet of veel moeilijker te beïnvloeden zijn, zoals werkdruk/werkstress bij bepaalde werksoorten zoals Afdeling Vreemdelingenpolitie, Identificatie en Mensenhandel en/of Regionale Service Centra als gevolg van externe ontwikkelingen. En ook de verhoging van de pensioenleeftijd dient in dit verband benoemd te worden. Deze context en weerbarstigheid bepalen mede de inhoud en doelstellingen van dit plan van aanpak.

Het korps is ervan overtuigd dat er met dit plan een realistische en doeltreffende aanpak van het verzuim tot stand is gebracht. Het is ook een aanpak die past bij de fase waarin de nationale politie thans verkeert. De ambitie is en blijft een vitale organisatie met gemotiveerde en gezonde medewerkers!



## 2. Aanleiding en uitgangspunten

### 2.1. Ontwikkeling verzuim bij de politie

In dit plan van aanpak staat centraal op welke wijze het verzuim kan worden teruggedrongen. Maar hoe heeft het verzuim zich in de afgelopen 10 jaar ontwikkeld, waardoor het thans is uitgegroeid tot een grote prioriteit? En wat valt daarbij op?

Hoewel er tussen 2007 en 2014 lichte dalingen en stijgingen waarneembaar zijn, blijft in die periode het verzuimpercentage (op landelijk niveau) net boven of net onder de 6%. Het omslagpunt is 2015. In dit jaar werd er gestart met de personele reorganisatie en is de politie overgegaan op één uniforme manier van verzuimregistratie. Was het verzuimpercentage in 2014 nog 6,1%, in 2015 is dit gestegen naar bijna 7% en sindsdien is het verzuimpercentage (tot op heden) gestabiliseerd op of rond de 7%. Een belangrijke oorzaak hiervoor kan gevonden worden in het feit dat de aandacht van de leidinggevenden de afgelopen twee jaar noodzakelijkerwijs vooral is uitgegaan naar het feitelijk in werking brengen van de teams. Daarbij is de aandacht van de leidinggevenden voor de verzuimaanpak duidelijk wat naar de achtergrond geraakt.

De volgende trends zijn in het verzuim zichtbaar:

- Het verzuim bestaat grotendeels uit langdurig verzuim; Daarbij zien we dat het middellang verzuim (verzuim langer dan 1 week, korter dan 6 weken) stijgt en dat het langdurig verzuim (langer dan 52 weken) voorzichtig daalt. Dit laatste laat zien dat de inspanning in de ondersteuning op de langdurig verzuimdossiers zijn effecten heeft. Tegelijkertijd maakt dit duidelijk dat maatregelen om de instroom in het kort en middellang verzuim te verminderen essentieel zijn. De grootste mogelijkheid om dit te beïnvloeden ligt in het samenspel tussen leidinggevende en de medewerker.
- Er is variëteit in verzuim. Het verzuim bij de niet operationele sterkte (NOS, 6,5%) is lager dan bij de operationele sterkte (OS 7,2%) Onderstaand ter illustratie een overzicht van een aantal organisatie onderdelen met bijbehorend verzuimpercentage.

*Illustratie verschil in verzuim bij de politie (12 maandsgemiddelde per 1 april 2018)*

Onderdeel	Verzuimpercentage	Onderdeel	Verzuimpercentage
Basisteams	6,7%	Eenheid Midden-Nederland	7,4%
Dienst Regionale Recherche	7,5%	Eenheid Noord-Holland	7,3%
Dienst Regionale Ondersteuning	9,8%	Eenheid Oost-Brabant	7,0%
Regionale Service Centra	12,2%	Eenheid Oost-Nederland	6,9%
Eenheid Limburg	8,5%	Politiedienstencentrum	6,8%
Eenheid Den Haag	8,0%	Eenheid Amsterdam	6,8%
Ond. Dienst Politieacademie	7,8%	Landelijke Eenheid	6,6%
Eenheid Noord-Nederland	7,7%	Eenheid Zeeland-West-Brabant	5,5%
Eenheid Rotterdam	7,4%	Staf korpsleiding (incl. KL)	2,9%

- Vrouwen verzuimen meer dan mannen ( april 2018 14,8% van het totaal aantal vrouwen versus 9,7% van het totaal aantal mannen). De verzuimduur neemt toe naarmate de leeftijd stijgt. Vanaf de leeftijdscategorie 40 jaar en ouder neemt het aandeel in het verzuim percentueel toe, zowel bij vrouwen als bij mannen.
- Langdurig verzuim met een psychische oorzaak duurt overwegend langer dan langdurig verzuim met een fysieke oorzaak. Het langst duurt langdurig verzuim met zowel fysieke als psychische oorzaken;
- Verzuimende medewerkers met een erkende beroepsziekte PTSS maken 0,6% uit van het totale verzuimpercentage van 7,1% (peildatum 1 april 2018).
- De landelijke trend met de invloed van de seizoenen op het verzuim, is ook bij de politie zichtbaar (daling verzuim in de lente/zomer en stijging in de herfst/winter)



Factoren die (mogelijk) van invloed zijn geweest op de stijging van het verzuimpercentage en op het aantal langdurig zieken zijn onder meer:

- de politieorganisatie is (verder) aan het vergrijzen. In combinatie met langer doorwerken is dit van invloed op het verzuim;
- de personele reorganisatie heeft langdurige onzekerheid bij een deel van de medewerkers teweeggebracht, zowel onduidelijkheid over de eigen plaats als over wie na definitieve plaatsing de leidinggevende zou worden;
- de ervaren discontinuïteit in de contacten leidinggevende en medewerker, vooral ingegeven door de personele reorganisatie;
- onvoldoende bekendheid met de implementatie en toepassing van het beleidskader inzetbaarheid en re-integratie en het gedragsmodel als belangrijk bestanddeel daarvan;
- Verzuim als gevolg van psychische oorzaken (zoals bv. PTSS) is in het algemeen meervoudige complexe problematiek. De trend in Nederland is dat de curatieve sector niet overgaat tot behandeling als er ook een schadeafwikkelingsproces loopt. Dit heeft namelijk een negatief effect op de behandeling.
- Het aantal geweldsincidenten bij de politie is toegenomen. Geweld tegen politie ambtenaren (GTPA) is één van de determinanten van PTSS.
- Om het politiewerk te kunnen uitvoeren, moet een medewerker nagenoeg 100% fit zijn, zowel mentaal als fysiek. Dit betekent dat verzuim al kan optreden bij slechts een geringe beperking.

De vraag is vervolgens hoe het verzuim bij de politie zich verhoudt tot de landelijk trend(s). Het landelijke verzuimpercentage is op dit moment rond de 4% (op basis van de cijfers van het Centraal Bureau voor de Statistiek). Bij de sector overheid is dit thans rond de 5%. Evident is dat de politie hier ruim boven zit. Bij de politie komen bepaalde determinanten die mogelijk relevant zijn voor verzuim bovengemiddeld voor. TNO noemt in haar rapportage dat politiemedewerkers veel vaker dan andere overheidsmedewerkers in ploegendienst werken, veel meer geconfronteerd worden met geweld, veel vaker weinig autonomie in het werk hebben, vaker emotioneel zwaar werk hebben, vaker weinig steun van de leidinggevende hebben, ook vaker een conflict met hun leidinggevende of collega's hebben, veel vaker te maken hebben met extern ongewenst gedrag (bijvoorbeeld van publiek). Tevens noemt TNO dat het "gevaar van confrontatie met geweld" een significante risicofactor is voor verzuim. Politiemedewerkers geven zelf ook aan (bron MedewerkerMonitor 2016) dat ze in hun werk regelmatig te maken hebben met agressie en geweld door burgers. Dat varieert van lastig gedrag tot serieuze bedreiging/intimidatie en lichamelijke agressie. Het verzuim in de gezondheids- en welzijnssector ligt ook boven de landelijke gemiddelde: 5,1% in 2016 en bijna 6% in 2017. Opgemerkt wordt dat de politie verzuim op een andere wijze registreert dan de CBS-methode. De vergelijking tussen beide percentages gaat dan ook in zekere mate mank.

Vergelijking tussen politie en andere (geüniformeerde) uitvoeringsinstanties is ten aanzien van brandweer en ambulance niet mogelijk, omdat beide instanties regionaal georganiseerd zijn en geen landelijk verzuimcijfer rapporteren. Echter, aannemelijk is dat – ongeacht de hoogte van het verzuimpercentage – de aard van het werk bij deze sectoren net als bij de politie van invloed is op het verzuim.

## 2.2. Waar komen we vandaan?

In het voorgaande bleek dat het verzuim bij de politie in de afgelopen jaren gestegen is naar een onwenselijk niveau. Dit plan is niet het eerste startpunt van de aanpak van het hoge verzuimpercentage.

Een aangescherpte verzuimaanpak bij de politie werd al eerder ingeluid door een rapport van TNO van medio 2014, dat in opdracht van de politie een onderzoek heeft uitgevoerd naar langdurig verzuim. Dit onderzoek liet zien dat de aanpak en registratie van het langdurig verzuim tekort schoten en niet werd voldaan aan de Wet verbetering poortwachter.

De minister van JenV heeft dit rapport, inclusief beleidsreactie, aangeboden aan de Tweede Kamer en in dat kader een aantal toezeggingen gedaan met betrekking tot de aanpak van verzuim:

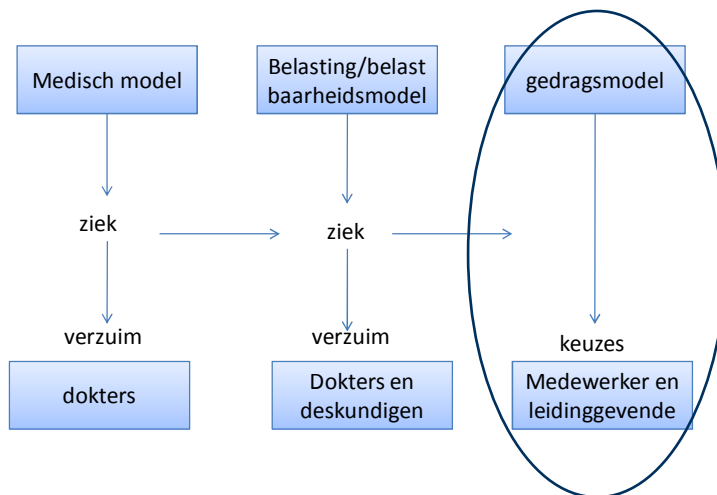
- het oprichten van een taskforce om eenheden te ondersteunen, dossiers op orde te krijgen en medewerkers te laten re-integreren (de taskforce bestond tot 1 april 2016 en is toen samengevoegd in de reguliere lijn met het VGW-HRM);
- het implementeren van een nieuw landelijk verzuimvolgsysteem per 1 januari 2015;
- het ondersteunen en coachen van leidinggevendenden door arbeidsdeskundigen;
- het inrichten van een kennis- en expertisecentrum met in- en externe deskundigen op het gebied van verzuim, waaronder een medewerker van het UWV.

In 2015 is begonnen met het inrichten en bezetten van de VGW-teams. Dit betreft de inrichting en bezetting van de functie van onder meer arbeidsdeskundigen, (korps)psychologen, bedrijfsmaatschappelijk werkers, interne bedrijfsartsen, casemanagers PTSS en GTPA, coördinatoren voor de Teams Collegiale Ondersteuning en zorgregisseurs. De taskforce langdurig verzuim heeft hierbij een basis gelegd voor een grondige aanpakken aandacht voor langdurig verzuim. Tot 1 januari 2016 heeft de Taskforce onderdeel uitgemaakt van de VGW organisatie en is daarna ingebed in de staande organisatie. In 2015 is tevens de visie op Veilig en Gezond Werken (VGW) vastgesteld en in de periode 2016-2017 geïmplementeerd. In de Herijking en in de in januari 2016 afgesloten CAO 2015-2017 zijn daarnaast concrete afspraken gemaakt over de zorg voor arbeidsomstandigheden en over (het proces van) verzuimbegeleiding, met als uitgangspunt dat permanente aandacht voor de kwaliteit van de arbeid, Fit en gezond, alsmede duurzame inzetbaarheid fundamentele pijlers zijn voor het goed functioneren van de politieorganisatie.

In 2016 heeft de minister de Tweede Kamer opnieuw geïnformeerd over de analyse en aanpak van verzuim bij politie. De eerder geformuleerde doelstellingen voor daling van het verzuimpercentage bleken te ambitieus. Ook werd het vermoeden uitgesproken dat de reorganisatie (mede) oorzaak zou kunnen zijn van het hogere verzuimpercentage.

### 2.3. Strategische keuzes

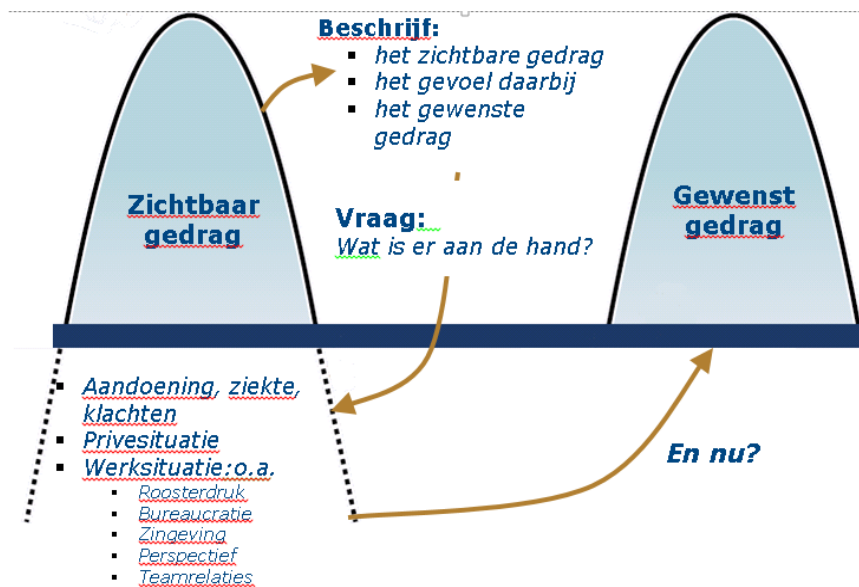
De Politie heeft vervolgens een aantal strategische keuzes gemaakt bij de verdere aanpak van verzuim. Een eerste strategische keuze is om de processen ten aanzien van verzuim en arbodienstverlening in te richten conform het zogenoemde 'gedragsmodel'. De rode draad van deze benadering is de kwaliteit van de **arbeidsrelatie tussen de leidinggevende en de medewerkers**. Dit samenspel is dé kritische succesfactor om ervoor zorg te dragen dat deze aanpak en de hieraan gekoppelde doelstellingen zullen slagen. In arbeidsorganisaties gaat het om de balans tussen de medewerker met zijn capaciteiten, behoeften en verwachtingen enerzijds en het werk anderzijds. Is deze balans in orde, dan is er sprake van een positieve arbeidswaardering en leidt dit tot een positieve aanwezigheidsmotivatie. Wanneer deze balans uitevenwicht is, zal eerder de keuze worden gemaakt om te verzuimen. Het keuzeproces dat hierbij speelt laat zien dat er sprake is van een gedragscomponent.



**Afbeelding 1: Verschillende verzuimmodellen**

Dit maakt het mogelijk om verzuimbeheersing en -reductie niet uitsluitend te benaderen vanuit een medische invalshoek, maar vanuit individuele en organisatorische gedragsbeïnvloeding. Er wordt vanuit gegaan dat er bij verzuim sprake is van een keuzeproces. De afweging om wel of niet te verzuimen blijkt veel meer bepaald te worden door factoren als sociale omgeving, arbeidswaardering en aanwezigheidsmotivatie, dan door de ziekte of klacht. Ook de verzuimcultuur van de betreffende eenheid en/of afdeling en de rol van de leidinggevende speelt een rol bij het al dan niet ziekmelden van een medewerker. Hierbij is van belang dat leidinggevende en medewerker het gesprek voeren over de mogelijkheden die de medewerker heeft om ingezet te worden bij ziekte. Met andere woorden: het gesprek moet vooral gaan over wat de medewerker nog kan in plaats van wat de medewerker heeft. Dit verklaart waarom bij dezelfde ziekte de ene persoon niet of nauwelijks verzuimt, terwijl de ander er langdurig mee uitvalt. En waarom het verzuim bij de ene organisatie hoger is dan in een andere organisatie. Volgens deze visie gaat het bij het beheersen van verzuim vooral om de deskundigheid van leidinggevendenden ten aanzien van sturen op de mogelijkheden die een collega wel heeft om te kunnen werken (vanuit huis, aangepast of hoe dan ook) i.p.v terecht te komen in verzuim.

Het korps is zich ervan bewust dat de politie weliswaar de beleidsmatige keuze voor dit model heeft gemaakt, maar nog niet datgene heeft gedaan om dit adequaat te implementeren en te laten werken. Het gevolg is dat het gedragsmodel onvoldoende is doorgedrongen tot in de haarvaten van de politieorganisatie. Onderdeel van dit plan is ervoor te zorgen dat dit nu alsnog gebeurt.



**Afbeelding 2: Van zichtbaar gedrag naar gewenst gedrag conform het 'gedragscode' (Falke & Verbaan)**

Een tweede strategische keuze is om in te zetten op de inrichting en bezetting van de gedeconcentreerde VGW-teams in de eenheden. Omdat de verantwoordelijkheid voor verzuim begeleiding nadrukkelijk bij de leidinggevende ligt, is het van belang kwantitatieve en kwalitatieve ondersteuning vanuit HRM/VGW dichtbij te organiseren.

Naast bovengenoemde strategische keuzes zijn de afgelopen jaren door het korps vele interventiemogelijkheden en een breed instrumentarium op het gebied van Veilig en Gezond Werken ontwikkeld en ingezet (zie bijlage 2). Dit maakt duidelijk dat er veel is geïnvesteerd in planvorming en instrumentontwikkeling. Uit de onderzoeken en analyses komt naar voren dat er nu niet zozeer een noodzaak is om nieuw beleid of nieuwe instrumenten te ontwikkelen. De essentie van dit plan is dan ook gericht op een effectievere wijze van uitvoering van het al eerder afgesproken beleid. Een nadrukkelijk aandachtspunt hierbij is wel om ook het instrumentarium nog beter met elkaar in samenhang te brengen. Dit komt terug in hoofdstuk IV.



## 3. Focus en doelstellingen

Dit plan is niet het eerste met betrekking tot het verzuim bij de politie. Al in de inleiding werd geconcludeerd dat hier in de afgelopen jaren veel over gezegd en geschreven is, maar goede voornemens niet altijd de gewenste navolging kregen of doelstellingen te hoog zijn ingezet. De vraag is daarom terecht: waarom zal dit plan wél slagen?

### *Focus*

Het korps is ervan overtuigd dat dit plan alleen succesvol zal zijn wanneer met onderhavige aanpak daadwerkelijk wordt ingezet op de kern van de arbeidsrelatie. Dat wil zeggen: het samenspel en de dialoog tussen de leidinggevende en de medewerkers die wezenlijk zijn bij het bevorderen, behouden en herstellen van duurzame inzetbaarheid. Hiermee wordt een omslag in denken in gang gezet, waarvoor weliswaar enige jaren noodzakelijk zijn, maar waarmee tegelijkertijd bewust afstand wordt genomen van een gefragmenteerde, instrument- en incident gedreven aanpak. De goede praktijken in teams tonen het positieve effect hiervan aan. Dit impliceert dat er geen sprake kan zijn van een centraal geleide of landelijke aanpak. Maar dat er nauw moet worden aangesloten bij de lokale situatie en verschillen tussen de verschillende organisatorische eenheden en teams. Verzuim kent een breed palet aan mogelijke contextuele oorzaken, variërend van roosterdruk tot en met teamsamenstelling. Dat betekent dat ook vooral situationeel moet worden bezien welke aanpak het meest effectief is om te komen tot een verbetering op gebied van verzuim, of eigenlijk inzetbaarheid. Hierbij kan uiteraard worden geleerd en gebruik gemaakt van de 'best practices' elders.

### 3.1. Doelstelling

Het formuleren van een concrete en uitdagende doelstelling geschiedt op basis van het advies van TNO (dat in haar advisering de interne verzuimaudit politie heeft betrokken). Eerder in dit document kwam al aan de orde dat TNO heeft onderzocht op welke wijze de politie kan komen tot een realistische daling van het verzuim. TNO heeft hierbij ook gekeken naar de berekeningsmethode bij de Nationale Politie in vergelijking met CBS-registratie. Hierbij zijn de definities en vooral de rekenwijze van beiden naast elkaar gelegd. Het gaat vooral om de definitie en berekening van de verzuimmelding, de verzuimduur, en het verzuimpercentage.

Hieruit is duidelijk geworden dat het korps het verzuimpercentage op een andere wijze rapporteert dan het CBS. Dat leidt ertoe dat het door het korps naar buiten gepresenteerde verzuimcijfer in feite **0,5 procentpunt hoger** is, dan het geval zou zijn geweest wanneer de CBS methode zou zijn gehanteerd. Een en ander betekent dat het ziekteverzuimpercentage op basis van de CBS methode **6,5%** bedraagt in plaats van 7%<sup>2</sup>. Om ook in de toekomst waar mogelijk te kunnen vergelijken met andere organisaties en sectoren zal de politie per 1 januari 2019 haar rapportagemethode aanpassen aan de door CBS gehanteerde standaardmethodiek. Het percentage van **6,5%** zal als vertrekpunt voor onze verzuimdoelstelling gelden<sup>3</sup>.

De hierna genoemde verzuimpercentages moeten dan ook in dit licht worden gezien. Voor de goede orde: de hantering van de CBS methode wil beslist niet zeggen dat de opgave voor het korps, om te komen tot een lager verzuim, hierdoor minder zou zijn. Het streven naar een zo groot mogelijke inzetbaarheid van medewerkers blijft onverminderd van kracht. Naast het CBS cijfer zal intern dan ook het verzuimpercentage conform huidige methodiek in rapportages worden gebruikt omdat daarin ook verzuim langer dan 104 weken zichtbaar is.

---

<sup>2</sup> Het verzuimpercentage van 7% zoals door het korps is doorgegeven aan het CBS, omvat alle verzuimgevallen bij de politie, ongeacht de verzuimduur. De CBS berekeningsmethode is beperkt tot een maximale verzuimduur van 104 weken.

<sup>3</sup> Uitgangspunt is het 12-maandsgemiddelde per 1 januari 2018

TNO heeft voor hun onderzoek naar verzuim reductie drie rekenmodellen gemaakt die mogelijk kunnen leiden tot een realistische benadering van de daling van het verzuim, namelijk:

- 1) de invloed van veranderingen van de demografische samenstelling van de politie in de komende 2 tot 5 jaar. Dit rekenmodel is gebaseerd op de huidige prognoses van de demografische veranderingen. Hierbij is het ook realistisch te denken dat er de komende 2-5 jaar meer kan worden geïnvesteerd in afname van nieuw (jong) personeel;
- 2) De invloed op het verzuimpercentage over een periode van 2-5 jaar, als de politie er effectief in slaagt om de verzuimduur te verminderen. Op basis van de literatuur is een realistisch percentage van daling in verzuimduur gebruikt om te zien wat dat zou betekenen voor het verzuimpercentage in 2-5 jaar. Een daling in verzuimduur zou het gevolg kunnen zijn van betere begeleiding van verzuimende medewerkers.
- 3) De invloed op het verzuimpercentage over een periode van 2-5 jaar, als de politie erin slaagt effectieve preventiemaatregelen te treffen en erin slaagt om - bijvoorbeeld - de burn-outklachten terug te dringen. Hierbij is rekening gehouden met de relatie tussen het verzuimpercentage en 'risicofactoren in het werk' en werk gerelateerde gezondheidsklachten.

Ieder van de bovengenoemde rekenmodellen bevat nuttige aanknopingspunten bij het reduceren van verzuim en sluiten elkaar niet uit. Desalniettemin valt op dat het eerste rekenmodel een vooral autonoom karakter heeft. De politie houdt via de strategische personeelsplanning rekening met de demografische veranderingen die de komende jaren binnen het korps zullen plaatsvinden, maar verwacht wordt niet dat hiermee een significante reductie van verzuim op de korte - en middellange termijn zal optreden. Vervolgens genereert het derde rekenmodel geen korte termijnwinst en tevens moet vastgesteld worden dat de door TNO geprognosticeerde verzuim reductie hier nihil is. Op de lange termijn heeft investeren op preventie wel invloed op het verzuimcijfer, immers, preventie zal leiden tot vergroting van de duurzame inzetbaarheid.

Dat brengt ons bij het tweede rekenmodel. Dit model biedt de meest gunstige uitgangspositie om de verzuimproblematiek bij de politie ten positieve te beïnvloeden. TNO heeft in dit verband gesimuleerd wat er met het verzuimpercentage over een periode van 2-5 jaar zou gebeuren als de politie er effectief in slaagt om de verzuimduur te verminderen. Duidelijk is derhalve dat dit scenario volledig aansluit op het advies van Falke & Verbaan en de daarop gebaseerde visie, dat uitgaat van het Gedragsmodel. Voorts leidt dit model tot de grootste daling van het verzuimpercentage in meerjarig perspectief, ten opzichte van de andere doorberekende modellen.

De simulatie van TNO laat zien dat op basis van rekenmodel 2 een 10% reductie van de verzuimduur mogelijk is op voorwaarde dat het verzuimbeleid op orde is en afdoende geïmplementeerd is. Een goede implementatie houdt in dat er daadwerkelijk op dag 1 van het verzuim een melding plaatsvindt aan de leidinggevende (of zijn vervanger), er vinger aan de pols wordt gehouden en er bij vermoeden van ontstaan van langdurig verzuim tijdig geïntervenieerd wordt om de werknemer actief terug aan het werk te krijgen. Er is dus een omslag in denken nodig. Omdat het inrichten van de organisatie en het bewerkstelligen van een cultuuromslag tijd kosten, zal in de praktijk de 10%-reductie in verzuimduur in de komende vijf jaar haalbaar zijn, waardoor het verzuimpercentage zou kunnen verminderen van **6,5%** (berekend over 2017 conform de CBS methode) naar **5,9%**. Indien dit beleid wordt voortgezet, is zelfs nog verdere reductie haalbaar. Hierbij is het van belang om een en ander ook te zien in het bredere perspectief van de ontwikkeling van de arbeidsrelatie tussen de medewerker en leidinggevende bij de politie. Ook sluit deze benadering aan bij de best-practice in Zeeland-West Brabant.

Resumerend leidt dit tot de volgende verzuimdoelstelling:

**“De politie stelt zich ten doel het verzuimpercentage medio 2023 te hebben teruggedrongen tot 5,9%<sup>4</sup> en zet in op verdere reductie in de periode daarna.”**

Het korps is zich ervan bewust dat de keuze om aan te sluiten op het advies van TNO ook betekenis heeft voor de uitvoering van de motie Van Oosten. De politie geeft gevolg aan de motie door met dit gerichte plan van aanpak het ziekteverzuim bij de politie terug te dringen tot een lager percentage, met specifieke aandacht voor leidinggevendenden bij de politie. Daarentegen is hier meer tijd mee gemoeid dan de periode van twee jaar zoals genoemd in de motie. Het korps acht de door TNO gestelde periode van 5 jaar te verantwoorden, temeer omdat dit plan – zoals eerder in dit document onder de aandacht is gebracht – ook een *realistisch* perspectief dient te bevatten zodat voorkomen wordt dat er verwachtingen worden gewekt die uiteindelijk niet realiseerbaar zijn.

---

<sup>4</sup> Dit verzuimpercentage gaat uit van de CBS berekeningsmethodiek.



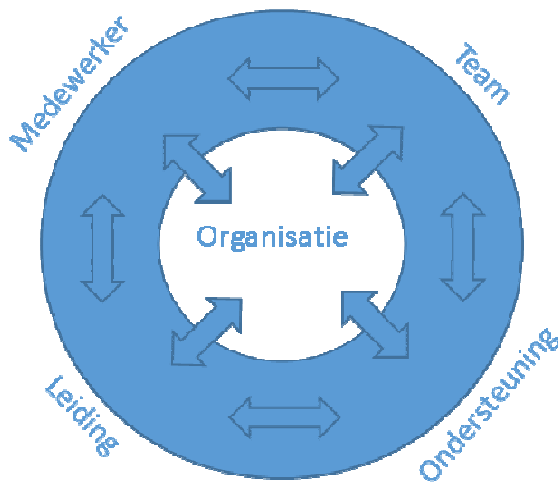


## 4. Maatregelen: 7-sporenaanpak en planning

In het verlengde van de vorige paragrafen is dit geen plan van aanpak met instrumentele interventies als vertrekpunt, maar een plan dat uitgaat van een verandervraagstuk qua leiderschap, gedrag en samenwerking. Na een periode van enkele jaren waarin de politie zich vooral op de instrumentele aanpak van verzuim heeft gefocust, is evident dat deze problematiek thans om een andere benadering vraagt. Zoals gezegd is de rode draad van deze benadering de **arbeidsrelatie tussen de leidinggevende en de medewerkers**. Dit plan wordt ondersteund door de rapporten van Falke & Verbaan, TNO en de Audit langdurig verzuim. Deze bronnen onderschrijven de te volgen lijn, namelijk met doorzettingskracht implementeren van de ingezette koers ('*centraal regisseren en faciliteren, lokaal stimuleren en realiseren*').

Eerder in dit document kwam aan de orde dat het verzuim binnen de Nationale Politie niet overal gelijk is. Vele facetten maken dat de context in een team of een eenheid verschilt, hierbij valt o.a. te denken aan historie, administratieve lasten, gevoel van autonomie, zingeving, roosterdruk en samenstelling. Voor de aanpak van verzuim is dus per eenheid of dienstonderdeel **maatwerk** geboden, conform de beschreven beleidsuitgangspunten.

Dit plan van aanpak is daarom een kaderplan. Het werk moet in de eenheden worden gedaan. Immers, de specifieke omstandigheden in de eenheid vragen om een eigen, toegesneden en context gebonden plan. Enerzijds vraagt dit om een centrale ondersteuning, om eenduidigheid in doel en richting te bewaren. Anderzijds vraagt dit inzicht in de specifieke omstandigheden van de eenheid.



Afbeelding 3 : 1 Samenspel leiding en medewerkers in de organisatie

### 4.1. Preventie

Dit plan gaat in op de aandacht en maatregelen die nodig zijn om eerdere beleidskeuzes met betrekking tot het gedragsmodel en de visie op verzuim effectief te kunnen implementeren. Deze strategie biedt volgens het korps de beste waarborgen om het doel van de verzuim reductie ook daadwerkelijk te behalen: de visie en de instrumenten implementeren en werkend maken.

Door focus op het gedragsmodel ontstaat ruimte om aan de **preventieve kant van verzuim** te komen, een wezenlijk punt van dit plan. Preventie kan in dit kader tweeledig worden opgevat.

Enerzijds blijkt uit het gedragsmodel dat optimaliseren van de balans tussen werk en persoonlijke situatie van de medewerker de arbeidswaardering en daarmee de aanwezigheidsmotivatie toeneemt. Een onderlinge relatie (zowel tussen leiding-medewerker als medewerkers onderling) gebaseerd op vertrouwen en wederzijds respect, het hebben van oprechte aandacht, goede werksfeer, goede arbeidsomstandigheden en het bieden van professionele ruimte zijn hiervoor essentieel. Daardoor wordt verzuim voorkomen. Tegelijkertijd is de verwachting dat het inzetten van deze lijn een bredere werking heeft op de resultaten van medewerkers en teams. Teams die goede resultaten behalen op het gebied van verzuim, presteren vaak ook beter op andere vlakken (bijvoorbeeld deelname Regeling Toetsing Geweldbeheersing Politie, deelname Fysieke vaardigheidstoets, parate kennis ). Dit onderschrijft deze aanpak.

Anderzijds is investeren in een goede en betekenisvolle dialoog tussen leiding en medewerker een effectieve weg om de medewerker te stimuleren om fit te blijven voor het werk. Mede gezien de ontwikkeling binnen de Nationale Politie (vergrijzing) en maatschappelijke ontwikkelingen, waarbij veel meer dient te worden uitgegaan van medewerkers die regie nemen over het eigen leven en de loopbaan, is het belangrijk dat de organisatie zich hier meer op gaat richten. Leidinggevenden kunnen op deze manier effectiever sturen op verzuim- en inzetbaarheidsgedrag, vanuit een warm zakelijke stijl. Dit past bij de werking van de Resultaat- en Ontwikkelcyclus, hierbij worden gesprekken gevoerd over resultaat en ontwikkeling, voortgang, en functioneren. Medewerkers worden hierbij indien nodig aangesproken op hun (verzuim)gedrag en **verantwoordelijkheden (eigenaarschap)** voor o.a. hun inzetbaarheid en verzuim.

De medewerker wordt bij deze eigen regie ondersteund door het aanbieden van mogelijkheden om zelf vroegtijdig bedreigingen voor de inzetbaarheid te signaleren, zoals de zelfscreeners op het digitaal Gezondheidsplein alsook het open spreekuur bij de HR/VGW-ondersteuning. Dit kan de leiding helpen tijdig actie te ondernemen. De VGW-disciplines ondersteunen en begeleiden dit proces, zonder hierin de lead te nemen want de leiding blijft verantwoordelijk voor de verzuimbegeleiding.

## 4.2. Programma

Het belang van de verzuimaanpak wordt bekrachtigd met het gegeven dat vanuit het korpsmanagementteam een politiechef (dhr. G.J. Veldhuis, politiechef Noord-Nederland) tot portefeuillehouder verzuim is benoemd. Daarmee wordt onderstreept dat verzuimbegeleiding in essentie een taak van de leiding is. De politiechef staat in directe relatie tot een fulltime **programmamanager** (dhr. P. Verschuur, districtchef Zeeland-West-Brabant). Deze programmamanager richt een klein en slagvaardig programmabureau in en laat zich periodiek adviseren door een klankbordgroep van in- en externe deskundigen. De programmamanager stelt een programmaplan op waarin ook een communicatieparagraaf is opgenomen, dit programmaplan is juli 2018 gereed. Het programma zal voorzien in voortgangsrapportages. De programmamanager ondersteunt de eenheden bij de statusbepaling van de verzuimproblematiek, analyse van het verzuim en het opstellen van de specifieke eenheids- en teamplannen. Frequentie contacten tussen de programmamanager en de verantwoordelijken in de eenheden maken een goede P-ondersteuning en het bevorderen van het delen van 'best-practices' van de verzuimaanpak mogelijk.

### 4.3. 7 Sporen

Onderstaand worden de te nemen acties en maatregelen in 7 sporen onderverdeeld.

#### 4.3.1. Spoor 1: Sturing Korpsleiding en Korpsmanagementteam

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

#### 4.3.2. Spoor 2: Doorontwikkeling politieorganisatie

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

#### 4.3.3. Spoor 3: Vak ontwikkeling

- De korpsleiding heeft opdracht gegeven aan de Directeur Operatiën om bij de ontwikkeling van de politieprofessie nauw te letten op factoren/stressoren die PTSS kunnen veroorzaken. Heel concreet wordt er gewerkt aan de verbetering van PD-management (plaats delict) om het aantal politiecollega's dat fysiek geconfronteerd wordt met delicten zo klein mogelijk te houden.
- Stressoren die gerelateerd zijn aan politiewerk en mogelijk tot verzuim kunnen leiden worden, voor zover nog niet bekend, in beeld gebracht. De resultaten van de Medewerkers Monitor en Mental Check Up gesprekken worden hierin betrokken. Op basis daarvan wordt bekeken hoe verbeteringen in de werkprocessen te verankeren.
- Binnen de opleidingen zowel vanuit de Politieacademie, als binnen de reguliere organisatie en binnen de beroepsvaardigheidstraining wordt aandacht besteed aan **mentale en fysieke weerbaarheid** van politiemensen.

#### 4.3.4. Spoor 4: Bijzondere zorg

Het bevoegd gezag heeft een bijzondere zorgplicht die één op één aan dient te sluiten op het bijzondere karakter van het politiewerk. Dit houdt in dat het korps voor de vereiste omstandigheden en voorzieningen zorg draagt, zodat politieambtenaren hun complexe werk het hoofd kunnen bieden. Deze zorg is gericht op het voorkomen van gezondheidsproblemen bij medewerkers als gevolg van hun werk. Zie ook de brief van de minister van JenV aan de Tweede Kamer<sup>5</sup>

Met betrekking tot de bijzondere zorg wordt nu binnen HRM/VGW een aanvang gemaakt. Concreet betekent dit:

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

#### 4.3.5. Spoor 5: Versterking samenspel

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

##### *Leiding*

- Voor elke 'leidinggevende laag' geldt dat **aandacht en 'warme zakelijkheid'** in de begeleiding van de medewerker cruciaal is. Uit onderzoek blijkt immers dat de stijl van leidinggeven van grote (zo niet cruciale) invloed is op het welbevinden van medewerkers. Dit betekent dat de bewustwording hierop vergroot dient te worden en dat leidinggevend

---

<sup>5</sup> Zie Kamerstuk 29 628, Nr. 545, vergaderjaar 2014-2015

getraind worden in de toepassing van het gedragsmodel en het voeren van het juiste gesprek, op het juiste moment. Dit vraagt meer dan een training. Voor het verkrijgen van een gedegen borging is doorlopend aandacht voor dit gedachtengoed. Dit betekent aandacht voor de medewerker door het blijvend voeren van het 'goede gesprek', ook in geval van ziekte; (belletje, bezoekje, bloemetje);

- Een belangrijke randvoorwaarde is dat de 'span of support' voor de leidinggevendenden (inclusief de rol van operationeel expert) voldoende ruimte biedt voor steun en aandacht voor de medewerkers, zowel op groepsniveau als op individueel niveau. Dit is een van de onderwerpen die nader worden onderzocht in het onderzoek belasting-belastbaarheid. De uitkomst hiervan wordt meegenomen bij de uitvoering van dit plan';
- Er zijn grote verschillen tussen in welke mate en op welke wijze leidinggevende invulling geven aan hun verantwoordelijkheid op het gebied van personele zorg. Ook hier geldt dat op maat moet worden bekeken en beoordeeld welke **ondersteuning** daarbij past. Dat kan bijvoorbeeld gaan over meer informatie en uitleg van het gekozen gedragsmodel en wat dit betekent, aanvullende gesprekstraining om de gesprekken op een goede manier te kunnen aangaan, uitwisselen van ervaringen (intervisie) met collega leidinggevendenden, of ondersteuning bij het aanpassen van werkzaamheden zodat een medewerker optimaal inzetbaar is.

#### *Medewerker*

- Het is zaak dat de medewerkers zich **bewust worden van hun eigen rol** met betrekking tot de eigen inzetbaarheid. Hiervoor is een communicatiecampagne noodzakelijk. Het thema duurzame inzetbaarheid is één van de thema's die zowel in de inzetbrief van de politievakorganisaties als van de politiewerkgever is opgenomen met betrekking tot de cao.
- Medewerkers dragen zelf actief bij aan het **voorspoedige herstel van de eigen inzetbaarheid**. Zij kunnen hiervoor gebruik maken van de reeds aanwezige interventies (MedewerkerMonitor, Mental Check Up, Zelfscreeners, Fit@NP, het virtuele Gezondheidsplein enzovoorts; bijlage 2);
- Daarnaast is het van belang dat de medewerkers zelf oog hebben voor de ondersteuning van zijn of haar collega's, ook in het **team** wordt een actieve rol verwacht van medewerkers;
- De medewerker is mede verantwoordelijk voor het voeren van het **goede gesprek** met zijn leidinggevende. Ook daarvoor geldt dat naast informatie, misschien aanvullende ondersteuning nodig is. Dit maakt ook deel uit van de plannen per team. De trainingen 'mentale kracht' moet medewerkers helpen steviger in hun schoenen te staan.

#### *Ondersteuning*

- De ondersteuning versterkt haar vermogen om **op maat en integraal** ondersteuning te bieden aan de leiding en medewerker. Rollen en verantwoordelijkheden worden hierbij scherper gemaakt. Resultaatafspraken worden ingevoerd over de kwaliteit van de dienstverlening. De werkprocessen binnen de verschillende HRM-sectoren zijn nog niet optimaal op elkaar afgestemd. Optimalisatie van de werkprocessen komt terug in het plan van aanpak voor de ondersteuning HRM breed, waarin we werken aan integrale ondersteuning en advisering van de leidinggevende en de medewerker. De leidinggevende moet effectief worden ondersteund met een integraal HR-advies;
- Voor leidinggevendenden en medewerkers is het duidelijk waar ze kunnen vinden welke **ondersteuning en instrumenten** beschikbaar zijn. Bestaande instrumenten worden meer met elkaar in samenhang gebracht
- **HR faciliteert en coacht** de leidinggevendenden, zonder de regie over te nemen; in individuele gevallen is VGW leidend; daar waar trends en groepsgewijze aanpak aan de orde zijn, zijn de HRM relatiemanager en de HR-adviseurs het eerste aanspreekpunt.
- De **VGW-ondersteuning** in de eenheden is **dicht bij de werkvloer** ingericht en zet zijn dienstverlening binnen de geldende kaders **context gebonden** in, in nauw samenspel met de HR-adviseurs;
- Alle actoren gaan werken conform de visie VGW en hanteren **het Gedragsmodel**; de functionele aansturing hierop moet worden geïntensiveerd, geldt voor alle VGW-professionals;

- Doorontwikkeling van de rol en **inzet van de arbeidsdeskundige**: arbeidsdeskundigen van VGW worden ingezet op twee grote pijlers, namelijk het "aanjagen" van het poortwachter-proces en tegelijkertijd de coaching van de leidinggevenden in hun regierol op verzuim. Deze combinatie van werkzaamheden vraagt om specifieke, soms zelfs tegengestelde competenties. De vraag is of dit leidt tot de meest optimale en meest effectieve inzet. Deze constatering vraagt om nader onderzoek naar de professionele doorontwikkeling van (de rol van) de arbeidsdeskundigen bij de Politie;
- Het proces **van re-integratie en herplaatsing** wordt geoptimaliseerd. De leiding is verantwoordelijk voor de re-integratie en herplaatsing van arbeidsongeschikte medewerkers.
- Er worden **re-integratie coaches** ingezet. Hierdoor kunnen medewerkers sneller hun uren opbouwen en door het Landelijk Mobiliteitscentrum (LMC) worden begeleid naar ander passend werk. Hierdoor wordt de verzuimduur verkort. Tegelijkertijd wordt daarmee het risico op loonsancties verminderd. De omvang van de doelgroep vraagt om inzet van 8 re-integratiecoaches op jaarbasis. Deze worden ondergebracht bij het landelijk team van VGW
- De **Landelijke Projectgroep Backoffice Casemanagement** wordt verlengd om verder te kunnen werken aan de verbetering van de begeleidingstrajecten, dossieropbouw en de afronding van langlopende verzuimdossiers. Deze verbeteraanpak draagt bij aan het verminderen van het aantal verplichte loondoorbetalingen UWV (loonsancties) en wordt gecontinueerd. Deze projectgroep focust op de (complexe) verzuim casuïstiek van langer dan 104 weken, totdat dossiers zijn afgerond. Daarnaast wordt de projectgroep ingezet op de landelijke aanpak van Bezwaar en Beroep UWV. Dit vraagt om specifieke expertise, die we daarmee borgen in de organisatie.

#### **4.3.6. Spoor 6: Curatieve aanpak**

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

#### **4.3.7. Spoor 7: "Fastlane" organiseren**

- Er wordt bij de HR-helppes een **versnelde afhandeling** van verzuim gerelateerde vragen van leidinggevenden ingericht met een acceptabele reactieduur.
- Er komen **noodzakelijke aanpassingen** die snel en eenvoudig beschikbaar zijn, om medewerkers te ondersteunen in inzetbaar zijn en blijven, . Dit kan gaan over bijvoorbeeld aangepaste werkplek, thuiswerkmogelijkheden en (tijdelijke) hulpmiddelen.

## 5. Planning

Zoals aangegeven is dit een kaderplan en zal intern een nadere uitwerking volgen in het plan van de programmamanager en de plannen van de eenheden en teams. De maanden mei en juni zal de programmamanager benutten voor het opstellen van het plan, het samenstellen van het programmabureau en het neerzetten van de projectstructuur. De eenheden hebben in september een plan van aanpak per eenheid gereed. In die plannen zullen ook de doelstellingen per eenheid zijn opgenomen. Dit geldt tevens voor het Politie Diensten Centrum, naast hun eigen opgave ten aanzien van verzuim zullen zij ook een plan maken waarin de genoemde maatregelen in tijd worden gefaseerd. Zie de planning op de volgende pagina.





*Bijlage 1: Niet-limitatieve lijst reeds ontwikkelde of in ontwikkeling zijnde instrumenten en interventies (ook gerelateerd aan PTSS)*

1. Meldpunt PTSS: voor aanvraag beroepserkenning, declaratie medische kosten en smartengeld
2. Casemanagers PTSS: voor begeleiding van collega's met PTSS bij bovengenoemde processen
3. Casemanagers GTPA (Geweld Tegen Politie Ambtenaren): mede (vroeg-) signalerende rol aangaande PTSS gerelateerde klachten, ook vroeg alertering systeem waarbij leidinggevendenden een signaal krijgen dat hun medewerker blootgesteld is aan GTPA (in ontwikkeling)
4. Team Collegiale Ondersteuning: ingezet na potentieel ingrijpende gebeurtenissen, ook vroeg signalerende rol
5. Specialisten VGW: (GV, BMW, EP, BA, AD, etc), waarbij BA en EP middels o.a. PMO en/of MCU ook vroegtijdig klachten kunnen detecteren en kunnen doorverwijzen of middels preventief spreekuur of indicatiestelling. MCU's voor bijzondere functiegroepen zoals zeden, KP, Familierechercheurs
6. Zorglijn PTSS: bestaande uit diverse externe topzorg instellingen op het gebied van de diagnostiek en behandeling van PTSS, waaronder ook steeds innovatieve behandelmethoden in pilotvorm worden aangeboden aan onze collega's met PTSS
7. Politiebed: dit betreft een afspraak met een aantal GGZ instellingen om consultatie psychiater 24/7 beschikbaar te hebben en onder voorwaarden een time out voorziening te bieden aan collega's die dit psychisch nodig hebben
8. 24/7 loket: voor oud-collega's, partners en collega's die binnen de organisatie niet terecht kunnen of willen, 24/7 bereikbaar, bemand door gespecialiseerde maatschappelijk werkers van de Basis
9. Regionale dagen: voor collega's met PTSS en hun partners, dit zijn informatie bijeenkomsten, georganiseerd vanuit de eenheid
10. Ervaringsgroepen: voor collega's met PTSS en hun partners, dit zijn gespreksgroepen aangeboden door de Basis en gefinancierd door de NP
11. Voorlichting vroeg-signalering: psychosociale problematiek voor Teamchefs, Operationeel Experts en lessen aan bieden op de Masterclass Leidinggeven
12. Voorlichting PTSS: voor leiding en teams en eigen VGW specialisten
13. Expertmeeting PTSS: met betrekking tot PD management
14. Bijzondere zorg: inrichting bijzondere zorg, ook voor oud-collega's en partners.
15. Magazine: eenmalige uitgave magazine voor het gezin van de collega met PTSS
16. Gezondheidsplein: Ontsluiten van informatie over PTSS via gezondheidsplein (zelfscreener in ontwikkeling)
17. Training: Bewustwording en handelingsrepertoire voor IBT docenten (in ontwikkeling) aangaande PTSS (Psychosociale problematiek)
18. Zorg collega: tijdens intern onderzoek en zorg na schietincidenten (in ontwikkeling)
20. Pilot inzet buddy's: voor collega's met PTSS (start binnenkort in eenheid Rotterdam, landelijke werkgroep is hiervoor ook landelijke kaders voor aan het opzetten)
21. Dienstwapens: Inname en teruggave dienstwapen (in ontwikkeling)
22. Suicide preventie trainingen: onder andere voor leidinggevendenden en Suicide registratie punt waar suicides die hebben plaatsgehad worden geregistreerd en onderzocht om hier als organisatie lering uit te trekken
23. Diverse kleinschalige projecten van ervaringsdeskundigen zoals bijvoorbeeld Hartenboeren, voor en door collega's met PTSS waar gereïntegreerd kan worden
24. Onderzoeken/ontwikkelen van nieuwe initiatieven zoals een Centrum Hier en Nu, een plek waar mensen binnen kunnen lopen, tot rust kunnen komen, een luisterend oor kunnen krijgen en diverse programma's kunnen doorlopen
25. Inzet Fit@NP: met speciale programma's voor collega's met complexe psychische problematiek

26. Trainingen Mentale Kracht
27. Zorglijn uitzendingen
28. Inzet re- integratie coaches (in ontwikkeling)
29. Contacten met diverse platforms van buiten de organisatie die zich inzetten voor de collega's met PTSS, mede verminderen stigma op psychische klachten
30. Pensioenambassadeur: inrichting van het instituut Pensioenambassadeur, die de medewerker ondersteunt bij verantwoorde keuzes omtrent minder werken en pensionering
31. Backoffice Casemanagement: ter ondersteuning van langdurige verzuimdossiers