
Voorwoord

Deze afstudeerscriptie is geschreven in het kader van het afstudeertraject van de Master Arbeid, Organisatie en Management, wat onderdeel uitmaakt van de opleiding Bestuurskunde van de Erasmus Universiteit te Rotterdam. Deze scriptie omvat een integrale toepassing van hetgeen in één jaar schakeljaar Bestuurskunde en één jaar Master Arbeid, Organisatie en Management aan kennis en vaardigheden is opgedaan. De aanbevelingen kunnen dienen als springplank voor de nadere invulling van een volgende afstudeerscriptie over ziekteverzuim en/of organisatiecultuur.

Wij willen ons dankwoord richten aan dhr. Steijn, onze scriptiebegeleider en dhr. Jetten, onze tweede lezer. Verder alle behulpzame medewerkers van de milieudienst DCMR, milieudienst Zuid Holland Zuid, de gemeente Spijkenisse en de gemeente Hellevoetsluis, waar wij interviews hebben afgenomen. Daarnaast ook de contactpersonen van de afdeling personeelszaken van deze organisaties, voor de enthousiaste medewerking en de tijd die zij voor ons wilden vrijmaken.

Wij hebben met veel plezier gewerkt aan deze afstudeerscriptie en hopen doormiddel van deze afstudeerscriptie een positieve bijdrage te hebben geleverd aan de opstap voor nader onderzoek over de relatie tussen organisatiecultuur en ziekteverzuim.

Rotterdam, september 2005

Reika Hey en Carolien Landman

1. Inleiding

Elk jaar verschijnen diverse onderzoeken naar de oorzaken van ziekteverzuim. Wat hierbij opvalt is, dat de organisatiecultuur als oorzaak weinig genoemd wordt. Naar onze mening vraagt het verband tussen de organisatiecultuur en het ziekteverzuim er om wetenschappelijk onderzocht te worden. De invloed van organisatiecultuur op ziekteverzuim zal hierbij geanalyseerd worden.

In paragraaf 1.1. wordt aandacht besteed aan de aanleiding voor het afstudeeronderzoek. Vervolgens in 1.2., komt de paragraaf relevantie van het onderwerp aan bod. In paragraaf 1.3. wordt stil gestaan bij de cijfers. In paragraaf 1.4. wordt de probleemstelling beschreven. Tenslotte, in paragraaf 1.5., wordt de opzet van de scriptie weergegeven.

1.1. Introductie

Als eerste zullen wij de aanleiding voor ons afstudeeronderzoek bespreken. Hierbij zal als eerste de aanleiding voor het onderwerp ziekteverzuim besproken worden en vervolgens de aanleiding voor organisatiecultuur. De reden voor deze wijze van bespreken, is dat wij voor beide onderwerpen verschillende redenen hebben om deze onderwerpen te onderzoeken. Deze subparagraaf zal afgesloten worden met een motivatie waarom er voor deze onderwerpen is gekozen.

1.1.1. Ziekteverzuim

Uit een artikel van het Algemeen Dagblad blijkt, dat de werknemers zich in het tweede kwartaal van het jaar 2003 minder ziek melden. In het bedrijfsleven nam het ziekteverzuimpercentage af met 0,7 procent naar 4,7 procent. Bij de overheid daalde het verzuimpercentage met 0,4 procent naar 6,3 procent. Deskundigen leggen een direct verband met de slechtere economische tijden. Mensen denken hierdoor wel twee keer na voordat ze zich ziek melden (Algemeen Dagblad, 14 oktober 2003).

Uit onderzoek van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties blijkt, dat het ziekteverzuimpercentage bij de rijksoverheid in 2003 is gedaald naar 6,6%, waarmee is voldaan aan een van de belangrijkste doelstellingen uit het Arbo-convenant (dit cijfer is inclusief het verzuim langer dan een jaar, maar exclusief zwangerschap - en bevallingsverlof). Het ziekteverzuimpercentage bij de rijksoverheid is lager dan bij de grote bedrijven in de markt. Het ziekteverzuimpercentage bij de bedrijven met meer dan 100 werknemers daalde in 2003 naar 5,9% (dit cijfer is exclusief het ziekteverzuim langer dan één jaar). Het vergelijkbare ziekteverzuimpercentage bij de rijksdienst daalde naar 5,4% in 2003, op basis van cijfers van het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS) (Ministerie BZK, 20 januari 2005).

1.1.1.1. Wet Verbetering Poortwachter

De Wet Verbetering Poortwachter (WVP) verplicht de werkgever minimaal een jaar lang minimaal 70% van het loon van de zieke werknemers door te betalen. Dit maakt het nog belangrijker om ziekteverzuim zoveel mogelijk te voorkomen en te zorgen voor goede verzuimbegeleiding. Het zorgde in 2002 voor een toegenomen verantwoordelijkheid voor werkgevers, om verzuimende werknemers goed te begeleiden. Rechten en plichten van werknemers en werkgevers zijn aanzienlijk aangescherpt.

Werkgevers die onvoldoende doen om een zieke werknemer weer aan het werk te helpen, kunnen door het Uitvoering Werknemersverzekeringen (UWV) worden verplicht om het loon maximaal een jaar langer door te betalen. Zieke werknemers die weigeren mee te werken aan hun reïntegratie kunnen worden geconfronteerd met stopzetting van de loondoorbetaling of met ontslag. Daarmee is de financiële noodzaak voor werkgevers om het verzuim te beperken nog groter dan voorheen (TNO arbeid, 31 oktober 2004).

1.1.2. Organisatiecultuur

Volgens Ten Horn (1994) verschillen organisaties in de manier waarop zij te werk gaan en wat zij waardevol vinden. Volgens hem houden organisaties zich vast aan bepaalde uitgangspunten. Organisaties dichten er een eigen succes aan toe en medewerkers geloven erin en handelen er naar. In relatie tot ziekteverzuim kunnen uitgangspunten en de manier van te werk gaan een negatieve of positieve invloed uitoefenen. De aandacht voor organisatiecultuur is betrekkelijk recent. De opkomst ervan hangt samen met de teruggang van het scientific management en de toename van de turbulentie in de organisatieomgeving.

Vroeger lag de nadruk meer op structuur, hiërarchie, procedures en uitgewerkte taakverdeling om de werkzaamheden te richten op het doel, deze functioneerden steeds minder. Nieuwe wegen moesten daarom gevonden worden. Gemeenschappelijke waarden en opvattingen, organisatiecultuur als middel tot integratie, kwam daardoor in het middelpunt te staan. De organisatieleden handelen vanuit dezelfde geest en houden zich aan dezelfde ongeschreven uitgangspunten.

1.1.2.1. *Bedrijfscultuur*

Zoals in de vorige paragraaf is aangegeven is er heel wat veranderd binnen organisaties. "Over ziekteverzuimbeleid, bezien in dit spanningsveld, bestaat nog maar heel weinig wetenschappelijk studiemateriaal. De grootste uitdaging is hoe we het evenwicht tussen belasting en belastbaarheid van het personeel kunnen controleren en steunen. Onze overtuiging is dat men resultaat boekt, als er binnen het bedrijf een fundament bestaat waar de spanning tussen rechten en plichten op dit gebied geneutraliseerd kan worden. Ervan uitgaande dat werk op zich een positieve gezondheidsfactor kan zijn, dat de mens belangrijker is dan zijn (variërende) werkvermogen en dat het een gezamenlijke verantwoordelijkheid is om het werk zo aan te passen dat een zieke werknemer er zonder risico voor kan kiezen gewoon aanwezig te zijn", aldus Van Haren (2000).

Volgens Van Haren daalt bij alle bedrijven die hierin slagen het verzuimcijfer. Vast staat dat bij bedrijven met weinig verzuim niet meer gezonde mensen werken of minder belastend werk wordt uitgevoerd. In bedrijven met een laag verzuim tref je bijna altijd goede mogelijkheden aan, om op het werk te herstellen, waar de werknemers dan ook gebruik van maken. Natuurlijk heeft het gedeeltelijk te maken met het type werk dat verricht wordt en met andere voorwaarden, maar dat is relatief. De bedrijfscultuur heeft volgens hem de grootste invloed (Rotterdams Dagblad, 31 oktober 2000).

1.1.2.2. Overheidscultuur

Zoals we later zullen toelichten in deze scriptie, richten we ons op de publieke- en semi-publieke sector. Uit onderzoek van het ministerie van Binnenlandse zaken en Koninkrijksrelaties (BZK) blijkt, dat de tevredenheid van ambtenaren over hun baan in de afgelopen jaren aanzienlijk is toegenomen. Aan het onderzoek hebben ruim 36.000 ambtenaren in het voorjaar van 2004 meegewerkt, waardoor het onderzoek een goede afspiegeling van de cultuur van de overheid biedt.

Over 2003 gaf 77% van het overheidspersoneel aan tamelijk of zeer tevreden te zijn met hun baan. In 2002 was dit nog 73% en in 2000 lag dit percentage op 65%. Er is dus sprake van een verdere toename van de tevredenheid onder ambtenaren. In drie jaar tijd nam de tevredenheid in alle overheidssectoren (rijk, rechterlijke macht, gemeenten, provincies, waterschappen, onderwijs, defensie, politie en academische ziekenhuizen) toe. Over vrijwel alle aspecten van het werk (waaronder beloning, inhoud van het werk en werkdruk) is het overheidspersoneel in 2003 positiever dan in 2000. Overheidswerkgevers hebben in de afgelopen jaren veel geïnvesteerd in het verbeteren van hun arbeidsmarktpositie. Daarnaast zal de veranderde situatie op de arbeidsmarkt van invloed zijn op de waardering van de eigen baan (Ministerie BZK, 4 oktober 2004). Op het moment dat de arbeidsmarkt slechter (een hoge werkloosheid) is, zal de medewerker zijn baan beter beoordelen dan als de arbeidsmarkt beter (een lage werkloosheid) is.

Het rapport 'De arbeidsmarkt in de collectieve sector' –beter bekend als het rapport Van Rijn - werd in februari 2001 door het ministerie van BZK gepubliceerd. Van Rijn –op dat moment Directeur Generaal van Management en Personeel bij BZK- was voorzitter van de bijbehorende stuur- en werkgroep. Centraal in de analyse van dit rapport staat de verwachting, dat knelpunten op de arbeidsmarkt in de nabije toekomst zullen toenemen. Hierbij wordt –afgezien van de (althans op dat moment) voortgaande economische groei - verwezen naar de demografische tijdbom, waardoor al op betrekkelijk korte termijn tekorten zullen gaan ontstaan, doordat relatief weinig jongeren naar de arbeidsmarkt zullen toestromen.

Als extra probleem voor de publieke sector wordt genoemd, dat door voortgaande bezuinigingen de overheid minder goed als potentiële werkgever zichtbaar is geweest en dat werken in de publieke sector voor velen onvoldoende attractief lijkt. Steijn citeert in zijn onderzoek BZK "Zonder nadere maatregelen zullen de spanningen op de arbeidsmarkt verder toenemen en zal de collectieve sector niet in staat zijn aan de groeiende personeelsbehoefte te voldoen.

De wervingskracht en de beschikbaarheid van voldoende gekwalificeerd aanbod schieten daarvoor tekort. Zonder nadere maatregelen leidt het personeelstekort zonder twijfel tot een aantasting van de publieke dienstverlening” (Steijn 2005 in BZK 2001a: 6).

De tevredenheid die geconstateerd is uit het onderzoek van BZK zou kunnen leiden tot een mogelijke verlaging van het ziekteverzuim binnen de overheid. Deze mogelijke ontwikkeling wordt tegengesproken door toekomstige problemen als het personeelstekort. Personeelstekort kan leiden tot een te hoge werkdruk wat weer kan leiden tot een hoger ziekteverzuim. In ons onderzoek zullen wij ingaan op de relatie tussen de organisatiecultuur en het ziekteverzuim.

1.1.3. Motivatie

In de voorgaande twee subparagrafen zijn wij ingegaan op de onderwerpen ziekteverzuim en organisatiecultuur. In deze subparagraaf zullen wij onze motivatie voor deze twee onderwerpen weergeven.

Bij eerder gelopen stages, in onze vorige HBO opleiding Facility Management, werd ons duidelijk dat we ziekteverzuim een interessant onderwerp vinden. Het is ons opgevallen, dat organisaties verschillend omgaan met ziekteverzuim en dat er een verschil is in de hoogte van het ziekteverzuim tussen de verschillende sectoren (publieke en semi-publieke sector).

Tevens is er in onze vorige - en huidige opleiding aandacht besteed aan organisatieculturen, wat ons tevens beiden aanspreekt. Zoals is gebleken, spreken allebei de onderwerpen ons aan en hebben we uiteindelijk besloten om beide onderwerpen te onderzoeken. Na een periode van brainstormen hierover, is het idee ontstaan om een onderzoek te doen naar het verband tussen het ziekteverzuim en de organisatiecultuur.

Om onze kennis uit het schakeljaar Bestuurskunde en de Master Arbeid, Organisatie en Management samen te voegen, lijkt het ons tevens interessant, om de aspecten ziekteverzuim en organisatiecultuur te vergelijken tussen de publieke en de semi-publieke sector. In het schakelprogramma Bestuurskunde hebben wij voornamelijk kennis verkregen, over aspecten uit de publieke en de semi-publieke sector.

1.2. Relevantie

In de eerste paragraaf van dit hoofdstuk hebben wij de introductie voor ons afstudeeronderzoek besproken. Tevens is de relevantie van het onderzoek belangrijk, die wij in deze paragraaf beschrijven. Van Baarda, De Goede en Teunissen (1998) geven aan, dat er zowel praktische als theoretische relevantie bestaat. Deze twee relevanties zullen in deze paragraaf onder de loep worden genomen.

1.2.1. Soorten

Voor het ene onderzoeksprobleem bestaat meer belangstelling, dan voor het andere. Levert het onderzoek een bijdrage aan het oplossen van een probleem, dan hebben we het over de relevantie van het onderzoeksprobleem. Die relevantie kan praktisch van aard zijn (de praktische relevantie), zoals onderzoek naar informatisering- en milieuproblemen of onderzoek naar de integratie van buitenlanders in de Nederlandse samenleving.

De relevantie van het onderzoek kan echter ook theoretisch van aard zijn (de theoretische relevantie). In dat geval wordt het onderzoek gedaan om een theoretisch vraagstuk op te lossen, zoals het ontwikkelen van een theorie op een bepaald maatschappelijk gebied (Van Baarda et al., 1998).

1.2.1.1. Praktische relevantie

Om te beginnen zullen wij dieper ingaan op de praktische relevantie. De praktische relevantie kan omschreven worden, als het leveren van een bijdrage door het gebruik van onderzoeken, die een identiek onderwerp behandelen. Uit een TNO rapport (2003), dat onderzoek vanuit de sector zorgverzekeraars beschrijft, is gebleken dat er bevorderende - en tegenwerkende factoren te onderscheiden zijn bij het verzuimbeleid. Voor een succesvolle aanpak van het verzuimbeleid moet volgens dit onderzoek aan een aantal voorwaarden worden voldaan. Tevens is uit dit onderzoek gebleken, dat er een relatie bestaat tussen de organisatiecultuur en het ziekteverzuim. Hier zal dieper op ingegaan worden in de hoofdstukken twee en drie (TNO, 2003).

Dekker (2004: 65) geeft in zijn afstudeerscriptie 'ziekteverzuim; een kwestie van aanstelleritis' aan, dat de uitvoering van een meer diepgaande casestudie hem zinvol lijkt. "Om de causale stappen binnen het onderzoeksmodel verder te ontwikkelen zullen naast het uitvoeren van data-analyses aanvullende gesprekken met medewerkers absoluut bijdragen aan de verdere theorievorming. Het onderwerp 'verzuimcultuur' lijkt mij al met al een zeer interessant thema voor toekomstig (scriptie)onderzoek", aldus Dekker. Op basis hiervan lijkt het ons zinvol om verder onderzoek te doen naar het verband tussen het ziekteverzuim en de organisatiecultuur.

Tevens wijst het TNO (2003) rapport erop, dat veel onderzoeken gedaan zijn naar het ziekteverzuim en de organisatiecultuur als losstaande onderwerpen. Hieruit blijkt dus nogmaals dat er nog weinig onderzoek is gedaan naar de relatie tussen organisatiecultuur en ziekteverzuim.

Zojuist zijn uit verschillende bronnen argumenten gegeven waarom wij ons onderzoek relevant vinden. Tevens gaan wij onderzoeken of er een verband bestaat tussen de onderzochte organisaties in dezelfde sector en of er een relatie ligt tussen de publieke - en de semi-publieke sector. Verder is ons opgevallen, dat er onderzoeken zijn gedaan waarbij organisaties binnen dezelfde sector met elkaar vergeleken worden, maar er geen vergelijking wordt gemaakt tussen de organisaties uit de verschillende sectoren (TNO Arbeid, 2003).

1.2.1.2. Theoretische relevantie

Reeds is de praktische relevantie behandeld, in deze subparagraaf zal de theoretische relevantie behandeld worden. De theoretische relevantie kan bijvoorbeeld omschreven worden als een theorieontwikkeling, met betrekking tot de mogelijke relatie tussen ziekteverzuim en organisatiecultuur binnen de publieke - en de semi-publieke sector. Op basis van een globale verkenning van de literatuur over de relatie tussen ziekteverzuim en organisatiecultuur veronderstellen wij, dat er nu nog geen sprake is van een eenduidig theoretisch kader, waarmee beide onderwerpen kunnen worden verklaard.

Er zijn verschillende mogelijkheden om een beeld te schetsen van het in het verleden uitgevoerde verzuim- en organisatiecultuuronderzoek. Wij zullen in de volgende hoofdstukken twee en drie een theoretisch kader van het ziekteverzuim en de organisatiecultuur schetsen. Aan de hand van het theoretische kader, zullen modellen gekozen worden om beide onderwerpen bij de organisaties in kaart te brengen. Op deze wijze zal bij de organisaties op dezelfde wijze het ziekteverzuim en de organisatiecultuur beschreven worden. Hierdoor is het mogelijk, om de individuele organisaties en sectoren onderling met elkaar te vergelijken.

Op basis van bovenstaande argumenten achten wij het doen van empirisch onderzoek naar het verband tussen de organisatiecultuur en het ziekteverzuim relevant. In de volgende hoofdstukken zal duidelijk worden hoe een en ander tijdens het onderzoeksproces verder is afgebakend.

1.3. Cijfers ziekteverzuimpercentage

In de voorgaande paragraaf hebben wij aandacht besteed aan de relevantie voor ons scriptieonderzoek. In deze derde paragraaf van dit eerste hoofdstuk, zullen de cijfers centraal staan. Als eerste zullen wij een algemeen beeld schetsen. Vervolgens zullen wij een onderscheid maken tussen de cijfers bij de particuliere bedrijven en bij de rijksoverheid. Tenslotte zal deze paragraaf worden afgesloten met het weergeven van de oorzaken over de daling van het ziekteverzuimpercentage.

1.3.1. Algemeen

Sinds het begin van de jaren negentig staan ziekteverzuim en WAO-instroom vaak op de agenda van de Nederlandse politiek en van de sociale partners. Hiervan was de aanleiding het continu hoge, landelijke verzuimpercentage van rond de acht procent. Dit resulteerde in een bezorgdheid, vooral bij de overheid over de hoge kosten van de Nederlandse sociale zekerheid, wat leidde tot drastische maatregelen. Hierdoor zijn vanaf 1994 veel wettelijke maatregelen ingevoerd, die gericht zijn op het bevorderen van een verantwoord verzuim- en reïntegratiebeleid in organisaties. De nadruk ligt met name op werkgevers, die verantwoordelijk zijn gemaakt voor de gevolgen van de problemen (TNO Arbeid, 2003).

De wijze van berekening van de verzuimpercentages voor de particuliere bedrijven en die voor de overheid zijn niet helemaal gelijk aan elkaar. Het CBS telt namelijk bij de particuliere bedrijven het verzuim na één jaar ziekte niet mee, terwijl bij de overheid het ziekteverzuim langer dan één jaar kan duren. Het CBS publiceert daarom ter vergelijking ook het verzuim bij de overheid dat maximaal een jaar duurt (Nationaal kompas volksgezondheid, 2004).

In de volgende subparagrafen zullen eerst de ziekteverzuimcijfers van de particuliere sector nader toegelicht worden en vervolgens de ziekteverzuimcijfers van de rijksoverheid. Er is gekozen voor de ziekteverzuimcijfers van het CBS, omdat deze het meest uitgebreide en meest recente overzicht bieden.

1.3.1.1. Particuliere bedrijven

Het ziekteverzuim in het bedrijfsleven is in 2003 gedaald tot het laagste niveau sinds 1997. In 2004 is het ziekteverzuimpercentage in de ondernemingen gemiddeld 4,8%. Dit is een afname van 11% t.o.v. 5,4% in 2002, zoals blijkt uit cijfers van het CBS. Bij de rijksoverheid nam het ziekteverzuim met 4% af tot 5,4% (Algemeen Dagblad, 2004).

1.3.1.2. Rijksoverheid

Bij de rijksoverheid was de daling van het ziekteverzuim het grootst. In de eerste drie maanden in 2001 zat per dag gemiddeld één op de veertien ambtenaren ziek thuis. In het eerste kwartaal van 2002 was dat één op de twaalf ambtenaren. In tabel 1.1. zijn de ziekteverzuimpercentages binnen de overheidssectoren terug te vinden. De percentages zijn inclusief verzuim langer dan een jaar, exclusief zwangerschapsverlof.

Sector	1999	2000	2001	2002	2003
Rijk	7,0	7,7	7,9	6,8	6,6
Primair onderwijs	8,7	8,9	8,4	7,6	6,8
Voortgezet onderwijs	7,4	7,9	7,8	7,0	5,8
Beroepsonderwijs en volwassen-educatie				7,3	7,2
Hoger beroepsonderwijs	6,8	6,6	6,3		
Wetenschappelijk onderwijs	4,3	4,5	4,3	4,4	3,6
Onderzoeksinstellingen	5,8	6,3	5,7	5,3	
Defensie	5,8	6,3	5,7	5,3	5,3
Politie	8,5	9,4	9,5	8,2	7,2
Rechterlijke macht	4,2	4,6	4,7		3,5
Gemeenten	7,8	8,5	8,4	7,9	7,2
Provincies	7,5	7,6	7,8	6,6	6,0
Waterschappen	5,5	5,7		5,1	4,6
Academische ziekenhuizen					

Tabel 1.1. Ziekteverzuimpercentages Rijksoverheid

1.3.2. Vergelijking overheid en bedrijfsleven

Zowel bij de overheid als in het bedrijfsleven is het ziekteverzuimpercentage sterk gedaald. Dat blijkt uit de cijfers van het CBS, zie tabel 1.2. Het CBS doet aparte metingen voor de overheid en het bedrijfsleven. De cijfers zijn exclusief verzuim langer dan een jaar, exclusief zwangerschapsverlof.

	1999	2000	2001	2002	2003
Overheidssectoren (BZK berekening)	6,6	6,9	6,6	6,0	
Zorg en welzijn	7,8	7,8	7,5	7,0	6,2
Particuliere bedrijven	5,4	5,5	5,4	5,4	4,8

Tabel 1.2. Ziekteverzuimpercentages overheidssectoren, zorg en welzijn en particuliere bedrijven.

Het bedrijfsleven kwam er met één zieke per negentien werknemers beter af, maar kende een minder spectaculaire daling (ziekteverzuimpercentage van 5,4 naar 4,8%). Het verschil met de overheid is te verklaren uit het feit, dat voor de overheid ook zieken meegeteld worden, die al een jaar thuis zitten. Voor het bedrijfsleven wordt dat niet gedaan.

1.3.2.1. Oorzaken

Het CBS kan de oorzaak van de daling van het ziekteverzuimpercentage niet aangeven, maar onderzoek van TNO Arbeid (2003) kan wel tendensen hierin aangeven. De zwakke economie speelt mogelijk een rol. Vooral sinds begin 2005 stijgt de werkloosheid in hoog tempo. Maar volgens het statistische bureau kan de daling ook toe te schrijven zijn aan zaken als het ontbreken van een griepgolf of de verbeterde Arbo-zorg van de werkgevers. Volgens TNO Arbeid (2003), dat onderzoek doet naar oorzaken van ziekteverzuim op de werkvloer, zijn schommelingen in het ziekteverzuim voor een deel te verklaren door de economische omstandigheden.

Een zwakke economie werkt op verschillende manieren door in het ziekteverzuim. Zo neemt de werkdruk bij bedrijven gemiddeld genomen af als de economie daalt. Werknemers kunnen hun werk beter aan. Maar ook melden mensen zich minder snel ziek uit angst hun baan te verliezen. "Werknemers met een groot risico op verzuim, worden als eerste weggesaneerd", aldus een TNO-woordvoerder.

Mogelijk is het verminderde ziekteverzuim ook toe te schrijven aan veranderende wet - en regelgeving, waarvan de effecten nu duidelijk worden. Sinds vorig voorjaar moeten werkgevers bijvoorbeeld actief aan de slag met zieke werknemers, om te voorkomen dat zij in de WAO belanden (Algemeen Dagblad, 29 juli 2003).

1.4. Probleemstelling

In de voorgaande paragraaf zijn de ziekteverzuimcijfers onder de aandacht gebracht. In deze paragraaf zullen we de probleemstelling voor ons afstudeeronderzoek omschrijven. Als eerste zullen wij hierop een toelichting geven. In de volgende twee subparagrafen gaan wij dieper in op gemeenten en milieu-instanties. Deze paragraaf zal worden afgesloten met een verantwoording voor de probleemstelling.

1.4.1. Toelichting

Onze probleemstelling hebben wij als volgt geformuleerd:

‘Welk verband is er tussen de organisatiecultuur en het ziekteverzuim in de onderzochte organisaties uit de publieke en de semi-publieke sector? Verschilt dit verband binnen en tussen deze sectoren?’

Om de probleemstelling duidelijker te maken, is het van belang een en ander toe te lichten. De sectoren publieke en de semi-publieke sectoren kunnen nader gespecificeerd worden.

Volgens Bovens, 't Hart, Van Twist en Rosenthal (2001) worden de sectoren als volgt weergegeven:

- De publieke sector bestaat uit het openbare bestuur (overheid en semi-overheid) plus particuliere organisaties met publieke taken;
- De semi-publieke sector bestaat uit niet rechtstreeks aan politieke gezagdragers ondergeschikte publieke organisaties en functionarissen.

Om onze kennis uit het schakeljaar Bestuurskunde en de Master Arbeid, Organisatie en Management te koppelen, hebben wij zoals uit de probleemstelling blijkt ervoor gekozen, om de aspecten ziekteverzuim en organisatiecultuur te vergelijken tussen de publieke en de semi-publieke sector. Er zal een vergelijkend onderzoek verricht worden tussen de publieke en de semi-publieke sector. Voor de publieke sector zullen wij ons richten op de gemeenten. Voor de semi-publieke sector zullen wij ons richten op milieu-instanties. Deze zullen in de volgende twee subparagrafen worden besproken.

1.4.1.1. Gemeenten

In Nederland zijn er ongeveer 570 gemeenten. Het gemeentebestuur bestaat primair uit drie organen: de gemeenteraad, de burgemeester en het college van burgemeester en wethouders. In vrijwel alle gemeenten worden colleges tegenwoordig gevormd op basis van een akkoord, waarin voor de komende periode beleidsafspraken zijn vastgelegd. Een dergelijk akkoord wordt een collegeprogramma genoemd.

Gemeenten in Nederland hebben eigenlijk maar weinig eigen inkomsten. De lokale belastingen, heffingen e.d. zijn nog geen 20% van de totale inkomsten van gemeenten, omdat het Rijk financiële middelen ter beschikking stelt (Neelen, Rutgers en Tuurenhout, 1999).

Gemeenten vervullen allerlei taken. Een aantal voorbeelden hiervan zijn: ze geven verklaringen over gedrag af; jachtvergunningen; rampenbestrijding; brandpreventie; bouw- en woningtoezicht; besturen het basisonderwijs; subsidiëren van welzijnswerk; besturen de sociale werkvoorziening; stellen bestemmingsplannen vast; beslissen over de aanvraag voor een bijstandsuitkering; reinigen straten en stimuleren de lokale werkgelegenheid enzovoorts. De gemeente neemt een belangrijke positie in de Nederlandse verzorgingsstaat in, want een derde van alle overheidsuitgaven loopt via de gemeenten (Derksen, 2001).

1.4.1.2. Milieu-instanties

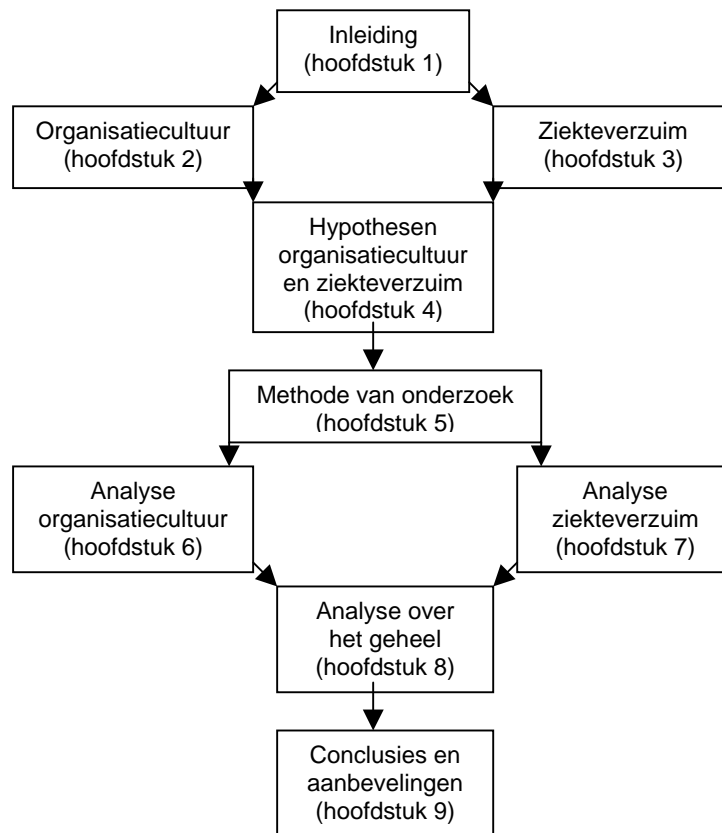
Voor de semi-publieke sector, zullen wij onze aandacht vestigen op milieu-instanties. Milieu-instanties zijn instanties, die met de Wet Milieubeheer in de hand milieuvergunningen afgeven en controleren of de bedrijven zich aan de regels houden. Op grond van de Wet Bodembescherming geven de instanties opdracht voor bodemsaneringen en beoordelen ze de bodemsanering door derden.

Andere taken zijn het adviseren over milieuzorg, het meten van de milieukwaliteit en het ontwikkelen van nieuwe milieu-instrumenten, zoals milieuzorgsystemen, bedrijfsmilieuplannen, audits en milieoverslaglegging. Verder organiseren de instanties een dialoog over milieuaspecten tussen overheid, bedrijven en particulieren in het Rijnmondgebied.

Het Servicepunt handhaving (Seph) initieert, stimuleert en coördineert de samenwerking tussen de bij de handhaving van milieuregels in de regio betrokken instanties. Het servicepunt is ondergebracht bij, en geïntegreerd in de milieu-instanties. Ook hebben de instanties een adviserende taak naar alle gemeenten in Nederland op het gebied van het Besluit Risico's Zware Ongevallen (BRZO).

1.5. Opzet master scriptie

In paragraaf vier is de probleemstelling voor ons afstudeeronderzoek behandeld. In deze laatste paragraaf van dit eerste hoofdstuk zullen wij de opzet van onze afstudeerscriptie weergeven. In deze afstudeerscriptie staat het verband tussen de organisatiecultuur en het ziekteverzuim centraal. Uiteengezet zal worden welk verband er bestaat tussen de organisatiecultuur en het ziekteverzuim in de onderzochte organisaties uit de publieke – en de semi-publieke sector. Meer in het bijzonder zal gekeken worden naar dit verband binnen en tussen deze sectoren. Figuur 1.1. geeft in vogelvlucht de opzet van deze scriptie weer.



Figuur 1.1. Opzet scriptie

In het tweede hoofdstuk zal stil gestaan worden bij een bespreking van de organisatiecultuur, zoals blijkt uit de literatuur, of terwijl het literatuuronderzoek. Vervolgens, in het derde hoofdstuk, wordt aandacht besteed aan het literatuur onderzoek van het ziekteverzuim. Daaropvolgend, in hoofdstuk vier, worden in het theoretisch kader, de hypothesen(verwachtingen) besproken over de relatie tussen de organisatiecultuur en het ziekteverzuim. In hoofdstuk vijf wordt het onderzoeksdesign weergegeven. Hoofdstuk 6 geeft de data-analyse van de onderzoeksresultaten met betrekking tot de organisatiecultuur weer. Vervolgens, geeft hoofdstuk 7 de data-analyse van de onderzoeksresultaten met betrekking tot het ziekteverzuim weer. In hoofdstuk 8 wordt een verband gelegd tussen de onderzoeksresultaten met betrekking tot organisatiecultuur en ziekteverzuim. Tenslotte, in hoofdstuk 9, wordt de afstudeerscriptie afgesloten met de conclusies en de aanbevelingen.

1.5.1. Verantwoording

Na het afronden van het schakeljaar en het volgen van het scriptieseminar zijn wij tot de conclusie gekomen, dat we een gezamenlijke interesse delen in een scriptieonderwerp. Op basis hiervan was voor ons de beslissing gemakkelijk, om samen een scriptieonderzoek te gaan uitvoeren.

Voordat wij zijn begonnen aan het schakelprogramma op de Erasmus Universiteit, hebben wij allebei op de Hogeschool Rotterdam de opleiding Facilitair Management gevolgd. Op deze opleiding hebben wij al veel samengewerkt in projecten, waardoor we wisten dat we goed kunnen samenwerken.

Bij het maken van onze scriptie hebben wij in overleg de indeling en vormgeving bepaald en samen onderzoek gedaan en de hoofdstukken geschreven. De interviews hebben we in overleg opgesteld en uitgevoerd, waarbij we roulerend de vragen hebben afgenomen en genotuleerd. We hebben allebei de helft van de interviews uitgewerkt. Om toch een onderscheid te maken zal Carolien een grotere verantwoording nemen voor het onderwerp organisatiecultuur (hoofdstukken twee en vijf) en Reika voor het onderwerp ziekteverzuim (hoofdstukken drie en zes). We nemen de gezamenlijke verantwoording voor de hoofdstukken een, vier, zeven, acht en negen.

2. Organisatiecultuur

De bekende studie "In search of Excellence" (1982) van de toenmalige McKinsey adviseurs Peters en Waterman heeft voor het eerst op grote schaal de aandacht van topmanagement weten te trekken voor het verschijnsel organisatiecultuur. In dit hoofdstuk zullen wij dieper ingaan op de onafhankelijke variabele organisatiecultuur.

In paragraaf 2.1. wordt de definitie van organisatiecultuur besproken. Vervolgens, wordt in paragraaf 2.2. aandacht besteed aan het onderwerp organisaties en hierbij worden de verschillende vormen en lagen besproken. In paragraaf 2.3. wordt aandacht besteed aan de kenmerken van de organisatiecultuur. In paragraaf 2.4. staat de methode centraal om de organisatiecultuur vast te stellen. Tenslotte, in paragraaf 2.6., wordt een samenvatting van de literatuurstudie gegeven.

2.1. Definitie

Cultuur in de sociale wetenschappen is overbekend en is een essentieel onderdeel van elk sociaal verband, natie, streek, stad, vereniging, dus ook van een organisatie. Cultuur heeft een hele harde statische kant (normen en waarden), maar ook een dynamisch veranderend karakter (gedragingen). Organisatiecultuur wordt gezien als de lijm die de organisatie bijeen houdt (Deal en Kennedy, 1982) of de collectieve programmering van de leden van de organisatie (Hofstede, 1991). Binnen deze zienswijze is een organisatie vooral een (intercultureel) samenwerkingsverband tussen verschillende mensen. Met betrekking tot de organisatiecultuur bestaan veel verschillende definities.

2.1.1. Verbondenheid

In een artikel van Mensch (2002) wordt aangegeven, dat het tegenwoordig voor een werknemer niet meer zo belangrijk is hoeveel er verdiend kan worden. De doorgroeimogelijkheden en balans tussen leven en werk zijn steeds belangrijker. Dit komt doordat een uitdaging van een baan niet altijd blijft bestaan. Op het moment dat de uitdaging verdwijnt, moet een werknemer een verbondenheid met een organisatie voelen. Deze verbondenheid ontstaat door de normen, waarden, de gemeenschappelijke verstandhouding; kortom de cultuur van een organisatie.

Als een werknemer zich verbonden voelt bij een organisatie, zal hij immers minder snel toegeven aan het gevoel dat er geen uitdaging meer is in zijn huidige functie. Hij zal de uitdaging in de organisatie zelf zien (Mensch, 2002).

2.1.2. Omschrijving

De Focusgroep geeft een duidelijke en naar onze mening tevens beste omschrijving.

De FOCUS-groep heeft een organisatiecultuurmodel ontworpen op basis van het CVA-model van Quinn (1998), waar later in dit hoofdstuk meer aandacht aan wordt besteed. De organisatiecultuur wordt door de Focusgroep (Van Muijen, 1994) gedefinieerd als: *"Een verzameling van waarden, normen, uitingen en gedragingen, die mede bepalen hoe mensen in een organisatie met elkaar omgaan en in welke mate zij energie steken in hun werk en de organisatie."* Deze definitie ligt in de lijn van ons onderzoek en wordt in het vervolg van deze afstudeerscriptie aan het begrip organisatiecultuur gekoppeld. Tevens zal een gedeelte van deze definitie in de vorm van een stelling in het interview voor de organisaties opgenomen worden.

De bovengenoemde definitie bevat twee lagen, namelijk een onder en een bovenlaag. In de bovenlaag worden de tastbare en zichtbare uitingen, waaronder gedragingen, gesitueerd (organisatieklimaat). In de onderlaag bevinden zich de waarden en de normen (organisatiecultuur). Deze waarden en normen liggen ten grondslag aan de gedragingen.

De organisatiecultuur is een kenmerk van de organisatie, dat het gedrag van organisatieleden beïnvloedt. Hoe men binnen een organisatie omgaat met ziekteverzuim heeft te maken met gedrag, dus met de waarden en normen binnen een organisatie. Hieruit blijkt dat ziekteverzuim te maken heeft met zowel de onder - als de bovenlaag, daarom zal in ons onderzoek met beide lagen rekening worden gehouden (van Muijen, 1994).

2.2. Organisaties

In de vorige paragraaf werd aangegeven wat de organisatiecultuur is en waarom het zo belangrijk is, want de cultuur is een essentieel onderdeel van elke organisatie. Op basis hiervan zullen wij in deze paragraaf dieper ingaan op de verschillende vormen van organisatiesystemen en de verschillende lagen in een organisatie.

2.2.1. Verschillende vormen

In het onderzoek van Mazeland (2003) wordt aangegeven, dat organisatiesystemen groter dan een individu zijn. Het zijn 'complexe systemen', omdat er sprake is van een bepaalde vorm van arbeidsdeling. Daarin coördineren de leden van de organisatie de uitvoering van de taken, die de organisatie beoogt te realiseren. Arbeidsdeling is niet hetzelfde als de hiërarchie of de bestuursvorm van de organisatie. Hoewel het mogelijk is, dat een bepaalde vorm van bestuur beter en/of vanzelfsprekender past bij een bepaalde vorm van taakverdeling. In het boek 'Images of organization' van Morgan (1996) wordt een aantal verschillende vormen, die de arbeidsdeling in een organisatie kan aannemen, weergegeven en beschreven.

- *Organisatie als machine:*
De werknemers worden gezien als radertjes in het geheel, elk met een precies gedefinieerde, complementaire deeltaak, waarvan het functioneren van de andere machineonderdelen afhankelijk is;

- *Organisatie als organisme:*
De arbeidsdeling wordt hier eerder vanuit teams en afdelingen gedacht. Dat zijn een soort organen, die een bijdrage leveren aan het functioneren van het organisme als geheel. Dit moet in staat zijn te integreren met de omgeving. Het werk in de organisatie wordt vaak geconceptualiseerd als een hoofdtaak uit te voeren door een bepaald type team en die worden ondersteund door teams met ondersteunende functies;
- *Organisatie als brein:*
De arbeidsdeling krijgt hier meer de vorm van een flexibel en steeds wisselend netwerk van teams, afdelingen en/of vestigingen, die ondanks specialisatie allemaal de functie van andere delen kunnen overnemen en in staat zijn zelf te leren, en te controleren of de targets nog wel adequaat zijn. De organisatie is meer een infrastructuur die de mogelijkheid biedt om een bepaalde arbeidsdelige structuur en de daarbij behorende functies tijdelijk en taakspecifiek te vormen ('empowered teams'), als de marktomstandigheden daarom vragen of toelaten. Het is in principe niet de bedoeling die structuren te institutionaliseren, ze bestaan voor zo lang ze nodig zijn (projectmatige organisatie, matrixstructuur);
- *Organisatie als politiek systeem:*
Hier komen eigenlijk pas echt ook de hiërarchie of de bestuursvorm in beeld. Morgan (1996) zelf behandelt dat anders, die koppelt aan een bepaald type organisatie ook steeds bepaalde typische vormen van bestuur, leidinggeven en communicatie. Verder zegt Morgan dat het misschien misleidend is om besluitvorming alleen als het resultaat van een politiek krachtenspel te zien. Vooral bij commerciële organisaties wordt dan te weinig rekening gehouden met de eis van winstgevendheid. Echter omdat Mazeland (2003) arbeidsdeling en bestuursvorm niet zo vanzelfsprekend in elkaar wil laten overlopen, volstaat het voor zijn doel om de bestuursvorm vooral hier te lokaliseren.

Morgan heeft aan de hand van metaforen de arbeidsdeling besproken, die kenmerkend voor een organisatie zijn. Het belang van de metaforen is dat zij ondersteunen om een organisatie duidelijk te observeren en te beoordelen. Aan de andere kant vormen zij een checklist bij de inschatting van een organisatie. De uiteindelijke waarde van de metaforen van Morgan is het denkbeeld dat we niet te strak en beperkt naar een organisatie moeten kijken.

In ons onderzoek hebben de onderzochte organisaties de kenmerken van een 'organisatie als politiek systeem', want de vier organisaties komen uit de publieke en semi-publieke sectoren. Bij de gemeenten en milieudiensten komen vooral de kenmerken van de hiërarchie en de bestuursvorm in beeld. De milieudiensten hebben daarnaast ook de kenmerken van 'organisatie als organisme'. De arbeidsdeling wordt namelijk eerder vanuit teams en afdelingen gedacht. Het werk in de organisatie wordt vaak geconceptualiseerd als een hoofdtaak uit te voeren door een bepaald type teams, en die worden ondersteund door teams met ondersteunende functies.

2.2.2. Lagen

In onderzoek van Van de Bunt en Van de Bunt-Kokhuis (1999) wordt aangegeven, dat in de structuur van nagenoeg elke organisatie drie lagen te onderkennen zijn, namelijk het topmanagement, het middenkader en de overige medewerkers (zie ook Mastenbroek, 1996). In iedere laag is de organisatiecultuur op een specifieke manier vertegenwoordigd. Hieronder worden de verschillende lagen besproken met een bijbehorend voorbeeld waar een probleem in de betreffende organisatielaag naar voren wordt gebracht.

2.2.2.1. Topmanagement

De organisatiecultuur is voor het topmanagement belangrijk bij het bepalen van de strategie. Organisatieleden zien de organisatiecultuur graag als een hulpmiddel, waar geïnvesteerd in kan worden door middel van het personeel te motiveren met bijvoorbeeld een peptalk. Hierbij ziet de topmanager zichzelf graag als de aanzetgever en stimulans van verandering. Echter verloopt het aansturen van veranderingen helaas niet altijd vlekkeloos.

Hendriks laat aan de hand van een metafoor “van een grote berg” zien wat een mislukte cultuurverandering tot gevolg heeft. De metafoor: “Aan de ene kant van deze berg - vlak onder de top - was de leiding moeizaam bezig om het nieuwe cultuurconcept als een zware steen naar boven te rollen. Aan de andere kant van de berg wachtten organisatieleden op wat naar boven kwam. Was de grote steen eindelijk boven en begon ze - onder luid gejuich van managers - vaart te krijgen in haar gang door het bedrijf, dan viel vooral op hoe behendig organisatieleden waren geworden om bijtijds een sprong opzij te maken en hun werk daarna weer ongestoord te hervatten” (Hendriks, 1999).

Als er op de werkvloer niet genoeg aandacht wordt gegeven aan de organisatiecultuur kan dit als een boemerang terugslaan op het topmanagement. De mislukte reorganisaties binnen het Philips concern illustreren hoe veranderingen die door de top zijn geïnitieerd door het personeel als strategische chaos wordt ervaren.

- *Voorbeeld Philips:*

Vaak heeft Jan Timmers in toespraken voor de hoofdstaf erop gewezen dat het noodzakelijk is om de bedrijfscultuur te veranderen. Maar de methodes om verandering en vernieuwing tegen te houden waren diep in het concern geworteld. Een van de belangrijkste daarvan is de neiging tot eindeloze studie, discussies en het onophoudelijk bedenken van mitsen en maren (Metze, 1997).

2.2.2.2. Middenkader

Hier is de organisatiecultuur primair een leidraad voor het dagelijks managen van veranderingen, aan de hand van de geschreven -, maar zeker ook de ongeschreven regels in de organisatie.

In 'The Unwritten Rules of the Game' van Morgan (1994), wordt aandacht gevraagd voor alle mogelijke informele spelregels waar je als medewerker, maar ook als voor verandering verantwoordelijk manager, maar beter aan kan houden om niet uitgestoten en afgevoerd te worden. De volgende case van het familiebedrijf Van der Valk restaurants illustreert het dwingende karakter van de eigen cultuur.

- *Voorbeeld Van der Valk:*

"Degenen die bij Van der Valk vertrekken, hebben veel te verliezen. Ze hebben weliswaar aandelen, maar die kunnen ze alleen maar aan familieleden verkopen. Oom Gerrit doet er ook alles aan om het ze tegen te maken. Tegen een zoon die timmerman wil worden, zegt hij; 'Da's mooi. Dan krijg je van mij een fiets en een timmerkistje. Meer kan ik je niet meegeven. Maar besef wel dat je moeilijk aan een vrouw komt, want bij ons hoeft ze niet te koken of het huishouden te doen'.

De blijvers maken op zeer jonge leeftijd kennis met het concern. Ze beginnen onderaan. 'Aan de top van de bezem,' zoals Oom Gerrit graag mag zeggen. Hun eerste taakjes zijn de afwas in de keuken en het afruimen van de tafels, het zogenoemde luiklopen. Als puber leren ze het vak in de zaak van een neef of nicht. Zo lopen Rick Polman en Martin Matser 'stage' in Akersloot. Rond hun twintigste, als ze in de ogen van Oom Gerrit en Oom Arie 'een bruikbaar ventje' zijn, krijgen ze een eigen restaurant of motel" (Bogaarts en Van Gelder, 1996).

2.2.2.3. Medewerkers

Voor de andere medewerkers bestaat ook het gevaar uitgesloten te worden. De organisatiecultuur wordt hier als richtlijn voorgeschreven en bepaalt in grote mate of de medewerker plezier heeft in zijn werk. In bepaalde bedrijven kan de kloof tussen de top en de mensen op de werkvloer zo groot worden dat de sfeer, en dus de arbeidstevredenheid, van hoog tot laag in de organisatie tot onder het vriespunt daalt. Een voorbeeld van onderling geruzie en verschillende doelstellingen tussen topmanagers aan de ene kant en de werkvloer aan de andere kant, zien we bij de failliete vliegtuigbouwer Fokker.

- *Voorbeeld Fokker:*

"In de jaren tachtig ergerde de toenmalige voorzitter Frans Swarttouw zich aan de verkokering van de Fokker onderneming, de gesloten werelden. Engineering en productie, marketing, product support, financiën, allemaal hielden ze er hun eigen waarden en normen op na, en bekommerden zich daar meer om dan om het leveren van prestaties voor de onderneming. In zijn ogen waren de ingenieurs voornamelijk druk met het elkaar beoordelen op hun wetenschappelijke status: publicaties in de vakbladen, lidmaatschappen van onderzoeks- en adviescommissies, uitnodigingen voor congressen (Nederkoorn zou later zeggen dat de ingenieurs van Fokker alleen maar bezig zijn wereldkampioen vliegtuigbouwen te worden. Hoe dat moet worden betaald interesseert hen niet).

Voor marketing toonden de ingenieurs volgens Swarttouw voornamelijk minachting: wat wisten die mensen nou van vliegtuigbouw? Uit rancune zetten de mensen van marketing zich af tegen de ingenieurs: een clan die tijdens hun studie in Delft de baantjes al verdeelde en geen idee had van de wereld buiten Fokker. Waarom hadden ze bij engineering eigenlijk ramen als ze er toch nooit door keken?" (Koelewijn, 1994).

In alle drie de lagen binnen een organisatie (topmanagement, middenkader en werknemers) worden veranderingen geïnitieerd. Dit is niet, zoals vaak gedacht wordt, exclusief van het topmanagement. De meeste veranderingen worden aangezet door het middenkader en/of de uitvoerende laag in het bedrijf. De organisatiecultuur heeft met alle drie genoemde lagen te maken, daarom zullen wij in ons onderzoek deze drie lagen betrekken. Dit zullen wij doen door ons onderzoek toe te passen op de drie bovengenoemde lagen binnen de onderzochte organisaties.

2.3. Kenmerken

In de vorige paragraaf zijn wij ingaan op de verschillende kenmerken van organisatiesystemen en de verschillende lagen in een organisatie, omdat de organisatiecultuur hiermee te maken heeft. Vervolgens leek het ons van belang voor het onderzoek, alvorens in te gaan op de methode, om ons af te vragen wat de kenmerken van een organisatiecultuur zijn, daarom zullen wij in deze paragraaf hierop ingaan.

Onderwerpen die kenmerken van een organisatiecultuur kunnen tonen zijn volgens Von Grumbkow, Ruyseveldt en De Witte (1998), “fundamentele waarden en normen van mensen in een organisatie, als de gedragscodes, rituelen en kenmerkende procedures”. Op basis van dit uitgangspunt, zullen in de volgende subparagrafen de volgende onderwerpen behandeld worden: waarden en normen, gedragscodes, rituelen en kenmerkende procedures. Mintzberg (1991) geeft aan dat door “walking around” gedragingen van medewerkers binnen een organisatie kunnen worden opgevangen, die kunnen bijdragen bij het beschrijven van een organisatiecultuur.

2.3.1. Waarden en normen

Volgens Jeurissen (2001) blijkt, dat waar mensen over ethiek spreken zij het vaak hebben over waarden en normen. In dit boek worden als belangrijkste kenmerken en verschillen van waarden en normen de volgende punten aangegeven:

Waarden	Normen
Doel	Middel
Globaal	Specifiek
Identiteit	Sociale controle
Stuurloos, zonder morele normen	Betekenisloos, zonder achterliggende waarden

Tabel 2.1. waarden en normen

Uit tabel 2.1. blijkt dat waarden en normen wat betreft betekenis ver uit elkaar liggen, maar zonder elkaar geen inhoud hebben. Tevens zullen waarden en normen naar onze mening een grote rol spelen bij het ziekteverzuim, omdat het een basis van de ethiek is van waaruit een persoon beslissingen neemt (Jeurissen, 2001).

Elk mens neemt vanuit zijn of haar waarden en normen beslissingen, dus ook over de beslissing om zich wel of niet ziek te melden. In paragraaf 2.3.3. wordt dit tevens aangehaald in het ui-model van Neuijen en Sanders (1987).

2.3.2. Gedragscodes

Een voorbeeld hierbij is Schiphol, zij formuleert in haar ondernemingscode een zevental waarden, elk worden toegespitst in een aantal concretere morele normen (gedragsregels). Een voorbeeld van morele normen binnen een organisatie is bijvoorbeeld de regel om als je te laat bent altijd je leidinggevende te bellen, om dit te melden. Het doel van deze morele normen of te wel gedragsregels, is volgens de organisatie haar sturend vermogen vergroten. Op deze wijze worden waarden opgelegd met als doel medewerkers te inspireren en te motiveren. Hieruit blijkt dat human resource management een grote invloed zal hebben op de organisatiecultuur, vanwege het feit dat gedragsregels voor een organisatie bepaald worden door human resource management (Jeurissen, 2001).

2.3.3. Rituelen

Het bekendste model, waar de term rituelen in wordt genoemd, is het ui-model van Neuijen en Sanders (1987). Dit ui-model bestaat uit meerdere lagen en hoe dichter een laag bij het binnenste van de ui ligt, hoe moeilijker deze te veranderen is. De lagen die Neuijen en Sanders onderkennen, zijn onderverdeeld van moeilijk naar gemakkelijk te veranderen lagen. De lagen zijn als volgt te noemen:

- waarden en grondbeginselen;
- rituelen;
- helden;
- symbolen.

Hieruit blijkt dat rituelen binnen een organisatie erg moeilijk te veranderen zijn. Op basis van deze informatie kan worden aangegeven, dat rituelen met betrekking tot het ziekmelden binnen een organisatie moeilijk te veranderen zijn.

2.3.4. Kenmerkende procedures

Volgens Lawrence en Lorsch (1967) is er geen beste manier van organiseren. De boodschap van Lawrence en Lorsch is kort samengevat het volgende: op het moment dat er in de organisatie-omgeving een hoge onzekerheid heerst en er een optimaal bedrijfsresultaat wordt behaald, dan is er zowel een hoge mate van integratie als differentiatie nodig, ondanks het feit dat er vaak een negatief verband tussen integratie en differentiatie bestaat. Lawrence en Lorsch geven aan dat integratie bevorderd kan worden, door onder andere formele regelingen en procedures voor de organisatie op te stellen. Op deze wijze ontstaat een eenduidige manier in het uitvoeren van werkzaamheden.

Dit heeft als doel om meer grip te krijgen, vanuit de organisatie op de output van een organisatie. Als nadeel voor het personeel heeft dit, dat er weinig plaats is voor de autonomie van de werknemer.

Medewerkers die behoefte hebben aan een grote autonomie zullen zich, op basis van procedures, hoogst waarschijnlijk niet op hun plaats voelen en dit zal effect hebben op hun functioneren. Op basis hiervan kan aangegeven worden, dat hier een relatie ligt met ziekteverzuim. Slecht functioneren kan leiden tot sneller ziek melden van een medewerker.

2.3.5. Korte samenvatting

Uit verschillende literatuur blijkt dat elke bron een andere definitie geeft over wat organisatiecultuur is. Uit deze literatuur hebben we één definitie gekozen, namelijk de definitie van de FOCUS-groep, zie paragraaf 2.1.2.

Aangezien er zoveel informatie is, is het moeilijk om duidelijk aan te geven wat de exacte kenmerken zijn. In veel boeken wordt aangegeven, dat organisatieculturen worden bepaald door wat de onderzoeker ziet, voelt en hoort als hij door een organisatie loopt. Op deze wijze kunnen bijvoorbeeld rituelen en symbolen vastgesteld worden. Andere manieren om de organisatiekenmerken vast te stellen, zijn het afnemen van interviews met de sleutelfiguren uit een organisatie. Het afnemen van interviews zullen wij tevens toepassen in ons onderzoek.

2.4. Onderzoeksmethode

In de vorige paragraaf is weergegeven, wat de kenmerken van een organisatiecultuur zijn. Op basis hiervan vroegen wij ons af welke methode bruikbaar is om de organisatiecultuur in ons onderzoek te meten. Om de organisatiecultuur binnen de onderzochte organisaties vast te stellen, zullen wij gebruik gaan maken van een methode. Er bestaan in de praktijk verschillende methoden om de organisatiecultuur te meten.

Een veel gebruikte methode voor het maken van een diagnose van de organisatiecultuur, is het 'competing values framework' dat door Quinn en Rohrbaugh (1981) is ontwikkeld. Het model behorende bij deze methode kwantificeert de cultuur van een organisatie en weerspiegelt eigenschappen van de organisatie, als het beloningssysteem en de wijze van leidinggeven. Het organisatiecultuurmodel van de FOCUS-groep is gebaseerd op het CVA-organisatiecultuurmodel van Quinn (1998) en het organisatieklimaatmodel van de Cock et al. (1986).

2.4.1. Organisationscultuurmodel

Het organisatiecultuurmodel meet de cultuur en het klimaat van een organisatie. In figuur 2.2. wordt dit model getoond. Dit model, het CVA-organisatiecultuurmodel van Quinn (1998), is ontworpen als een geïntegreerd raamwerk, hierin staan vier oriëntaties op organiseren centraal. In figuur 2.1. worden de vier organisatiecultuuriëntaties weergegeven.

	intern	extern
flexibiliteit	Ondersteunende oriëntatie	Innovatieve oriëntatie
beheersing	Regel oriëntatie	Doel oriëntatie

Figuur 2.1. Het organisatiecultuurmodel

2.4.1.1. Oriëntaties

Nadat de FOCUS-vragenlijst is afgenomen, zijn er vier cultuur- of klimaatorientaties af te leiden (Van Muijen, 1994), zie figuur 2.1. Deze beschrijving is ontleend aan de reader van het mastervak Organisatiediagnose en –ontwerp van Jetten (Jetten, 2004-2005: 136-141) en zullen hieronder nader toegelicht worden.

- *Ondersteunende oriëntatie (human relations model):*

De kernbegrippen hierbij zijn participatie, coöperatie, menselijk, sociaal, wederzijds vertrouwen, groepscohesie, individuele groei. De communicatie wordt gekenmerkt door de informele en mondelinge aard, hierdoor is de stijl van leidinggeven persoonsgericht. Een persoonsgerichte stijl van leidinggeven zorgt ervoor dat medewerkers worden aangemoedigd om ideeën over het werk, zoals bijvoorbeeld verbeterpunten op het vlak van efficiency te delen met hun leidinggevende.

Tevens zorgt dit ervoor dat ze hun gevoelens ten opzichte van elkaar te uiten, zoals bijvoorbeeld een compliment aan een collega geven over werk dat goed is uitgevoerd. Door de openheid en vrijheid in de organisatiecultuur, worden beslissingen vaak via informele contacten tot stand gebracht. Door de voorgaande omschreven karakteristieken van de organisatiecultuur, kan vastgesteld worden dat de betrokkenheid van de individuele werknemer centraal staat bij zijn werk en de organisatie.

- *Innovatieve oriëntatie (open systeemmodel):*

Deze oriëntatie wordt gekenmerkt door het zoeken naar nieuwe informatie in de omgeving, open staan voor veranderingen, het nemen van risico's, creativiteit, competitie, anticipatie, ruimte geven aan experimenteren, de wens om succesvol te zijn. Hierbij is macht voornamelijk gebaseerd op individuele kennis en capaciteit om problemen op te lossen. Dit komt tot uiting in het feit dat er liever nieuwe technieken en denkwijzen worden gekozen, dan dat er oude technieken en denkwijzen worden behouden of gekozen. De stijl van leidinggeven kan omschreven worden als persoons- als taakgericht. Hierdoor is de communicatie vooral informeel en stroomt deze in allerlei richtingen. De wijze van werken is in projectgroepen en eventueel werken medewerkers aan meerdere projecten. Hierbij hebben de medewerkers de vrijheid en de ruimte om zichzelf te ontwikkelen.

Deze vrijheid en ruimte wordt aan de medewerkers gegeven, omdat de leiding ervan uit gaat dat de werknemers zo betrokken zijn bij hun werk en bij het volbrengen van de organisatiedoelstellingen dat controle van bovenaf niet of nauwelijks nodig is.

- *Doeloriëntatie (rationele doelmodel):*

Bij deze oriëntatie staan de volgende begrippen centraal: middelbaar beroepsonderwijs, rationele planning op de korte termijn, geselecteerde informatie, product, functionaliteit, doelstellingen en efficiency. Hierbij is de stijl van leidinggeven taakgericht, dit zorgt ervoor dat de leidinggevende een grote rol speelt. Tevens zorgt de taakgerichtheid ervoor dat het belangrijk is om al dan niet in overleg met de werknemer individuele doelstellingen te bepalen. Hierbij is de communicatie selectief, op de individuele taken van de medewerker gericht en vindt vaak mondeling plaats. Ter afsluiting staat rationaliteit voorop. Dit komt tot uiting in het feit dat de leiding op optimale rationele wijze probeert rekening te houden met de buitenwereld en daarbij de doelstellingen te realiseren.

- *Regeloriëntatie (interne procesmodel):*

Bij de laatste oriëntatie ligt de nadruk op respect voor autoriteit, rationaliteit van de procedures en de verdeling van het werk. Met andere woorden, analyse en vereniging van verschillende voorschriften van arbeidsprocessen staan hierbij centraal. De structuur is hiërarchisch en de communicatie wordt volgens voorgeschreven lijnen gevoerd en voornamelijk schriftelijk van aard. Op basis van bevoegdheden die zijn vastgelegd in procedures verkrijgen individuen autoriteit en zeggenschap. Daarom is de stijl van leidinggeven proceduregericht.

Organisaties kunnen hoog scoren op meerdere oriëntaties van het 'competing values' model. Koopman, Van Muijen en De Witte (1996) stellen na onderzoek te hebben gedaan, dat er vier profielen zijn die regelmatig in organisaties voorkomen, namelijk: het profiel '*innovatie-regel*', het profiel '*innovatie*', het profiel '*ondersteunend-doel*' en het profiel '*balans*'. De eerste drie profielen spreken voor zich, de naam geeft al aan waar het hoogst op gescoord wordt. Het vierde profiel wil zeggen dat de desbetreffende organisatie ongeveer gelijk scoort op alle vier de dimensies (oriëntaties).

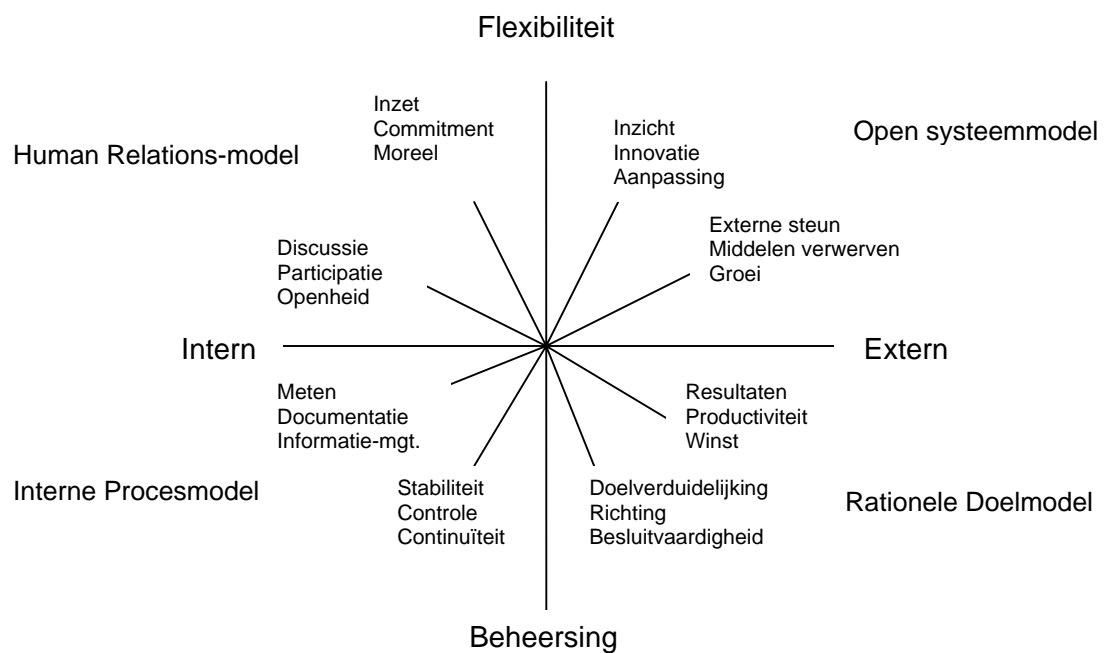
2.4.2. Organisatiecultuurmodel vanuit CVA-raamwerk

Elk van de hierboven genoemde oriëntaties in het CVA-raamwerk heeft hetzelfde assenstelsel, zie het figuur hieronder. De horizontale as geeft het interne en externe gezichtspunt van de organisatie weer. Intern betekent dat de organisatie zelf centraal staat, dat wil zeggen dat de processen en mensen binnen de organisatie centraal staan.

Extern betekent dat de organisatie de omgeving om de organisatie heen centraal stelt. De verticale as benoemt de uiteinden flexibiliteit en beheersing. Flexibiliteit houdt in de neiging naar decentralisatie (bijvoorbeeld het uitbesteden van taken) en differentiatie (het anders onderverdelen van taken binnen een organisatie). Daarentegen houdt beheersing het tegenover gestelde in, namelijk het neigen naar centraliseren en integreren van bijvoorbeeld taken.

De combinatie van deze assen levert vier vierkanten (de vier geïntegreerde modellen) op. Quinn (1998) schetst een beeld dat, het onafhankelijk is waar een organisatie zich in bevindt, er altijd één model dominant zal zijn. Hierbij kunnen wel waarden uit de andere modellen aanwezig zijn.

Het CVA-model is het best te beschrijven als vier visies op organiseren. Binnen het model worden vanuit de vier visies op organiseren modellen voor organisatiecultuur, stijlen van leidinggeven, macht en invloed en effectiviteitscriteria behandeld.



Figuur 2.2. Het organisatiecultuurmodel vanuit het CVA-raamwerk (Quinn, 1998)

2.4.3. Korte samenvatting

Om een beeld te krijgen van de organisatiecultuur in de onderzochte organisaties, zullen wij in elke organisatie met behulp van dezelfde methode de organisatiecultuur bepalen. Om de organisatiecultuur te bepalen, zullen we met behulp van de FOCUS-vragenlijst, de cultuur van de verschillende organisaties in kaart brengen. Door voor één instrument te kiezen, verwachten we de cultuurverschillen tussen de verschillende organisaties zo duidelijk mogelijk in kaart te brengen.

Wij hebben gekozen voor het organisatiecultuurmodel van de FOCUS-groep vanuit het CVA-raamwerk (figuur 2.2.), omdat dit model een combinatie is tussen meerdere modellen, namelijk het human relations-model, het open systeemmodel, het interne procesmodel en het rationele doelmodel. Op basis hiervan wordt de organisatiecultuur vanuit meerdere invalshoeken bekeken. Aangezien een cultuur niet tastbaar is, lijkt ons dit een goede methode.

Een ander voordeel is, dat een grafische weergave van de organisatiecultuur mogelijk is. De grafische weergave geeft een vierdimensionaal figuur weer.

Hierdoor is het mogelijk om de verschillende organisatieculturen van de onderzochte organisaties grafisch te vergelijken, waardoor de figuren van de verschillende organisaties naast elkaar gelegd kunnen worden en vergeleken kunnen worden. Op basis hiervan kan een grafische beschrijving en een vergelijking van de organisatieculturen van de onderzochte organisaties gemaakt worden. Meer informatie over de onderzoeksmethode voor de organisatiecultuur is te vinden in hoofdstuk vijf, de methode van onderzoek.

2.5. Samenvatting

In het algemeen is het doel van een literatuuronderzoek het vinden van bruikbare handvatten bij het formuleren en uiteindelijk beantwoorden van de definitieve probleemstelling. De bestaande onderzoeksliteratuur wordt gebruikt om de organisatiecultuur nader af te bakenen en te plaatsen binnen de vakliteratuur. In deze laatste paragraaf van dit hoofdstuk geven wij aan, vanuit welke visie de organisatiecultuur binnen het onderzoek zal worden benaderd.

2.5.1. Definitie

In de eerste paragraaf is de definitie van de Focusgroep (Van Muijen, 1994) gepasseerd. In ons onderzoek zullen wij uitgaan van de definitie van de Focusgroep. De reden dat we voor deze definitie hebben gekozen is uitgelegd in paragraaf 2.1., waarin het belangrijkste punt was dat de definitie twee lagen bevat (onder - en een bovenlaag). Op deze wijze kan het kenmerkende van de organisatieleden van de onderzochte organisaties weergegeven worden en de organisatiecultuur mede bepaald worden, die de organisatieleden beïnvloedt.

2.5.2. Organisaties

In de tweede paragraaf hebben we op basis van Morgan (1996) de vier verschillende organisatievormen besproken. In ons onderzoek hebben de onderzochte organisaties de kenmerken van 'organisatie als politiek systeem'. De milieudiensten hebben daarnaast ook de kenmerken van 'organisatie als organisme'. Op basis van Mastenbroek (1996) zijn de lagen van de structuur van de organisaties weergegeven. De meeste veranderingen worden aangezet door het middenkader en/of de uitvoerende laag in het bedrijf. De organisatiecultuur heeft met alle drie genoemde lagen te maken, daarom zullen wij in ons onderzoek deze drie lagen betrekken. Dit zullen wij doen door ons onderzoek toe te passen op de drie bovengenoemde lagen binnen de onderzochte organisaties.

2.5.3. Kenmerken

In de derde paragraaf zijn de volgende kenmerken besproken: waarden en normen, gedragscodes, rituelen en kenmerkende procedures. In veel boeken wordt aangegeven, dat organisatieculturen worden bepaald door wat de onderzoeker ziet, voelt en hoort als hij door een organisatie loopt. Op deze wijze kunnen bijvoorbeeld rituelen en symbolen vastgesteld worden.

Andere manieren om de organisatiekenmerken vast te stellen, zijn het afnemen van interviews met de sleutelfiguren uit een organisatie. Het afnemen van interviews zullen wij tevens toepassen in ons onderzoek.

2.5.4. Methode

Er bestaan veel methoden met betrekking tot het vaststellen van de organisatiecultuur. Wij hebben gekozen voor het organisatiecultuurmodel van de FOCUS-groep vanuit het CVA-raamwerk (figuur 2.2.), omdat dit model een combinatie is tussen meerdere modellen. Op basis hiervan wordt de organisatiecultuur vanuit meerdere invalshoeken bekeken.

Door voor één instrument te kiezen, verwachten we de cultuurverschillen tussen de verschillende organisaties zo duidelijk mogelijk in kaart te brengen. Met deze methode is een grafische weergave van de organisatiecultuur mogelijk. Hierdoor kunnen wij de verschillende organisatieculturen van de onderzochte organisaties grafisch vergelijken, waardoor uiteindelijk een vierdimensionale vergelijking mogelijk is. Meer informatie over de onderzoeksmethode voor de organisatiecultuur is te vinden in hoofdstuk vijf, de methode van onderzoek.

3. Ziekteverzuim

Ziekteverzuim is naar onze mening een belangrijk probleem binnen organisaties. Niet alleen omdat het geld kost, maar ook omdat het invloed heeft op het functioneren van de individuele medewerker en de organisatie. In dit hoofdstuk zal dieper ingegaan worden op de afhankelijke variabele ziekteverzuim. Het doel van dit hoofdstuk is om een korte samenvatting van onze literatuurstudie weer te geven. Deze samenvatting van de literatuurstudie geeft weer waar rekening mee gehouden wordt en welke methodes tijdens ons onderzoek gehanteerd zullen worden.

In paragraaf 3.1. wordt een definitie van het ziekteverzuim weergegeven. In paragraaf 3.2. wordt stil gestaan bij een aantal theorieën over ziekteverzuim. In paragraaf 3.3. wordt de aanpak van verzuim behandeld. In paragraaf 3.4. komen de kenmerken van ziekteverzuim aan het licht. In paragraaf 3.5 wordt uitleg gegeven over de methode, om het ziekteverzuim vast te stellen. Tenslotte, in paragraaf 3.6, wordt de samenvatting van het ziekteverzuim besproken.

3.1. Definitie

In de eerste paragraaf van dit hoofdstuk zullen wij ingaan op de definitie van ziekteverzuim. Er zal antwoord worden gegeven op wat ziekteverzuim eigenlijk is. Vervolgens zal in de daarop volgende subparagrafen uitleg gegeven worden over de kleur kwalificatie, namelijk wit, grijs en zwart verzuim en de verschillende belangen.

Het onderwerp ziekteverzuim is geen eenduidig begrip. Als ziekteverzuim in twee categorieën, namelijk wel of niet ziek wordt ingedeeld, dan kan een grote groep verzuimredenen niet geplaatst worden. De sociaal psychologische benadering gaat uit van een keuzegedrag, dat bij een ziekmelding niet altijd sprake is van ziekte. Wanneer twee werknemers dezelfde klachten hebben, kan het zijn dat de één zich ziek meldt terwijl de ander gewoon gaat werken.

Verbaan (1986) maakte een indeling naar 'ziek zijn', 'ziek voelen' en 'ziek melden'. Verbaan geeft naar onze mening de beste omschrijving: *“Van ziekteverzuim is slechts sprake, wanneer men zich heeft ziek gemeld.”* Deze visie ligt rechtstreeks in de lijn van ons onderzoek en wordt in het vervolg van deze scriptie aan het begrip ziekteverzuim gekoppeld, omdat wij ook uitgaan van ziekteverzuim wanneer een werknemer zich heeft ziek gemeld.

3.1.1. Kleur kwalificatie

In Nederlandstalig onderzoek wordt vaak de kleur kwalificatie wit, grijs en zwart gehanteerd. Hiermee wordt duidelijk, dat ziekteverzuim niet zuiver tweedelig (ziek of niet ziek) is, maar gebaseerd is op een dynamisch proces.

De schakering van wit via grijs naar zwart verzuim weerspiegelt een bepaalde willekeur in het ziekmeldingsproces. In het onderzoek van Hopstaken (1994) wordt wit, grijs en zwart verzuim als volgt geformuleerd:

- *Wit verzuim*: er is sprake van een aantoonbare gezondheidsproblematiek (verzuimnoodzaak is duidelijk aanwezig);
- *Grijs verzuim*: het is niet duidelijk of er enkele aantoonbare gezondheidsproblemen zijn, die het een werknemer onmogelijk maken naar het werk te gaan. Het ervaren van klachten leidt tot het besluit zich ziek te melden (kan sprake zijn van een verzuimnoodzaak en is in ieder geval de verzuimbehoefte aanwezig);
- *Zwart verzuim*: er is in het geheel geen sprake van een aantal gezondheidsproblemen of –klachten (elke verzuimnoodzaak is afwezig).

In ons onderzoek zullen wij ons richten op alle soorten verzuim. De kern van ons onderzoek is of er daadwerkelijk een relatie bestaat tussen de organisatiecultuur en het ziekteverzuim. Er wordt namelijk geen aandacht besteed, aan het feit of er een relatie tussen de organisatiecultuur en de soorten ziekteverzuim bestaat.

3.1.2. Verschillende belangen

Uit onderzoek van Smulders blijkt, dat tussen werkgevers en werknemers een verschil bestaat in opvatting over het ziekteverzuim en de betekenis ervan. De werkgevers benadrukken de rol van onwilligheid en ongeïnteresseerdheid van de werknemer in beleidsontwikkeling, ten opzichte van het ziekteverzuim. De werknemers achten juist de werkgevers verantwoordelijk voor het ziekteverzuim door de houding van de werkgever, het gebrek aan medezeggenschap en de slechte arbeidsomstandigheden (Smulders, 1982).

Op basis hiervan blijkt, dat de belangen van de verschillende betrokkenen binnen een organisatie erg verschillend kunnen zijn en daarmee verschuift de houding tegenover ziekteverzuim. Voor een werkgever of de directie zijn andere aspecten van het ziekteverzuim en de verzuimbeheersing van belang, dan bijvoorbeeld voor de werknemers, het management, de bedrijf - of verzekeringsarts (Buijs, Verhagen en Winter, 1990).

In ons onderzoek zal rekening worden gehouden met de verschillende belangen ten opzichte van ziekteverzuim in een organisatie. Er worden daarom werknemers met verschillende functies bij het onderzoek betrokken, die in de organisatie verschillende belangen hebben. Er worden medewerkers uit verschillende lagen van de organisatie geïnterviewd (zoals uitvoerende medewerkers, bedrijfsarts, manager enz.) om op deze manier een goed beeld van de hele organisatie te krijgen. Naar onze mening zal de houding ten opzichte van het ziekteverzuim tussen de organisaties verschillend zijn.

3.2. Theorieën

In de voorgaande paragraaf is de definitie van het ziekteverzuim besproken. In deze paragraaf zal worden ingegaan op de theorieën met betrekking tot ziekteverzuim.

Een aantal onderzoeken is gebaseerd op theorieën, die vanuit een algemeen gedragsverklarend kader onder andere toegepast zijn ter verklaring van het specifieke gedrag ziekmelden. Hoewel de verschillende theorieën niet helemaal strikt te scheiden zijn, noemt Smulders (1984) een zevental ontwikkelde gedragstheorieën, die de verklaring van ziekteverzuim als toepassingsgebied hebben. De toepassingsgebieden die wij zullen behandelen, om de grondslag van deze soort theorieën weer te geven, zijn de volgende: de sociale psychologie, de organisatiepsychologie en de leiderschapstheorie.

3.2.1. Gedragstheorieën

Smulders (1984, in: Hopstaken, 1994: 18-19)) heeft drie verschillende toepassingsgebieden van gedragstheorieën ontwikkeld. Deze beschrijven het gedrag van de medewerker en waarom ze het gedrag vertonen. Deze theorieën kunnen een verklaring bieden van het gedrag met betrekking tot ziekmelden. De belangrijkste theorieën vanuit de sociale psychologie zullen worden behandeld.

3.2.1.1. Sociale psychologie

Vanuit de sociale psychologie zijn er de volgende theorieën:

- 1) De ruiltheorie, waarin men er van uitgaat dat een werknemer streeft naar een balans in de kosten en baten van zijn of haar werksituatie, en deze koppelt aan de balans die door de werkgever opgemaakt kan worden;
- 2) De billijkheidstheorie, waarbij tevens uitgegaan wordt van een balans tussen inspanningen en opbrengsten, die (anders dan in de ruiltheorie) vergeleken wordt met de uitkomsten van de balans van 'nevengeschikten', zoals collega's, of leeftijdsgenoten;
- 3) De verwachtingstheorie, waarin gedrag, zoals ziekmelden, wordt gezien als de uitkomsten van de verwachte voor- en nadelen die aan ziekmelden zijn gebonden af te wegen. Aan ziekmelden gaan rationele overwegingen vooraf;
- 4) De roltheorie, waarin het gedrag afgeleid wordt van de sociale positie waarin iemand verkeert; de sociale posities leiden tot verschillende rollen voor iedereen, hierbij kan het zijn dat er iets mankeert aan de aansluiting tussen de persoon en de rollen (rolonduidelijkheid, roloverbelasting, rolstress).

Naar onze mening is ziekmelden een bepaald gedrag, dat de medewerkers vertonen. In het onderzoek wordt aandacht besteed aan de vraag hoe snel de medewerkers zich ziekmelden. Dit laat zien of de medewerkers beïnvloedbaar zijn, door bijvoorbeeld een aangekondigde griepgolf in de krant. Sommige medewerkers zouden dit kunnen zien als een valide reden om zich sneller ziek te melden. Dit duidt op gedrag vanuit een bepaalde overweging ten opzichte van de organisatie.

3.2.1.2. *Organisatiepsychologie*

Vanuit de organisatiepsychologie is ziekteverzuim onder andere onderzocht aan de hand van:

- 5) De socio-technische systeemtheorie, waarin de wisselwerking tussen mens en machine centraal staat. Hierbij hebben verschillende werknemers verschillende behoeftes. Voor een uitgebreidere beschrijving en evaluatie van de verschillende theorieën wordt verwezen naar Smulders (1984);
- 6) De Job Characteristics Theory, waarbij weer de afstemming tussen mens en machine centraal staat, ditmaal opgevat als de relatie tussen taakkenmerken aan de ene kant en een aantal psychologische behoeftes aan de andere kant. Afhankelijk van de mate waarin een werknemer in zijn behoeftes is voorzien, wat onder andere afhangt van het verloop van iemands groeibehoefte, kunnen gevoelens van ontevredenheid optreden, wat verzuim tot gevolg kan hebben.

De organisatiepsychologie geeft aan, dat het belangrijk is dat door een organisatie aandacht wordt besteed aan de taken die de medewerkers uitvoeren en de medewerkers zelf. Voor de mate van tevredenheid van de medewerkers zijn de socio-technische systeemtheorie en de job characteristics theorie belangrijk.

3.2.1.3. *Leiderschapstheorie*

Naast deze organisatie - en sociaal psychologische benaderingen zijn een groot aantal studies met betrekking tot het ziekteverzuim in verband gebracht met:

- 7) De leiderschapstheorie, waarin de invloed van bijvoorbeeld sociaal leiderschap, democratische - of autoritaire stijlen van leidinggeven op het ziekteverzuim is onderzocht.

Binnen alle genoemde onderzoekstradities zijn vele variabelen in verband gebracht met ziekteverzuim, zodat deze veel kennis over het verzuim heeft opgeleverd. Een minpunt is echter, dat het meeste onderzoek naar ziekteverzuim, uitgevoerd vanuit deze algemene modellen, beschrijvend of correlatieel van aard is (Johns en Nicholson, 1990). Uit de leiderschapstheorie blijkt dat de leiderschapsstijl een belangrijk punt is. In ons onderzoek wordt daar rekening mee gehouden, doordat aandacht wordt besteed aan leidinggeven. Tevens zal ons onderzoek beschrijvend van aard zijn.

Hierboven zijn de algemene gedragstheorieën, die binnen onderzoek naar het ziekteverzuim zijn toegepast, besproken. Vanuit de sociale psychologie werd de verwachtingstheorie weergegeven, waarin het gedrag (zoals ziekmelden) wordt opgevat als de uitkomsten van de verwachte voor- en nadelen die aan ziekmelden zijn verbonden. Herman en Morgan (1976) vonden deels bevestiging voor deze benadering in het verklaren van het ziekteverzuim. Gezien de overeenkomsten hiervan, met de verwachte voor- en nadelige consequenties van ziekmelden en de vorming van een attitude tegenover ziekmelden in dit onderzoek, hebben wij voor ons zelf een verwachting over de attitude ten opzichte van het ziekteverzuim gevormd. Hier zullen wij op terugkomen in paragraaf 3.6.

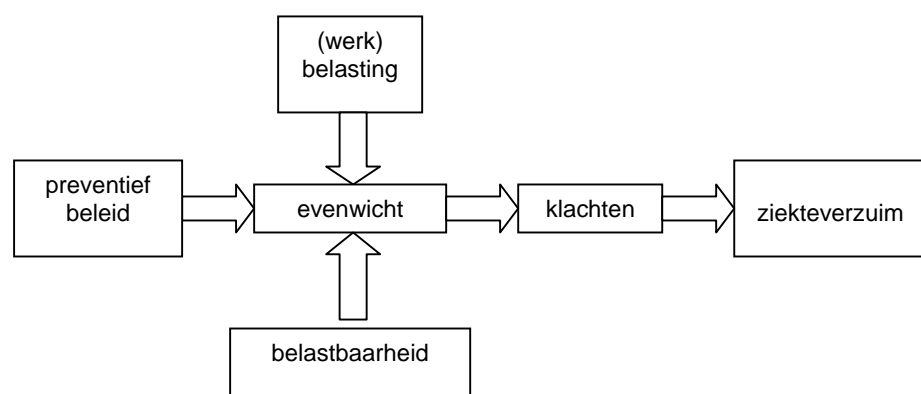
3.3. Aanpak van verzuim

In de vorige paragraaf zijn wij ingaan op de verschillende theorieën over de aanpak ziekteverzuim. Vervolgens leek het ons van belang voor het onderzoek ons te richten op de aanpak van het verzuim en hierbij het preventief beleid, het verzuimprotocol en de bemoeilijkende factoren bij het vergelijken van verzuimgegevens. De hiervoor beschreven onderwerpen zullen in de genoemde volgorde in deze paragraaf aan de orde komen.

3.3.1. Preventief beleid

In figuur 3.1 wordt aangegeven dat ziekteverzuim te beïnvloeden is, door het zorgen voor een evenwicht tussen (werk)belasting en belastbaarheid, want door dit evenwicht ontstaan minder klachten. Volgens Van der Vlist (1987) is hiervoor een preventief en structureel beleid voor nodig. Dit preventieve beleid staat tegenover een individugericht beleid (Pijpers, 2005). Door middel van controle en aangepast werk heeft een individugericht beleid als effect dat wanneer er klachten optreden, de ziekmelding wordt bemoeilijkt en de herstelmelding wordt bespoedigd.

Van der Vlist wijst erop, dat een individugericht beleid niet altijd en overal kan worden toegepast. Wanneer de arbeidssatisfactie laag is, verschuift extern - naar intern verzuim, ofwel niet-productieve aanwezigheid ('mentaal verzuim'). Van der Vlist geeft aan dat leidinggevenden - vooral in traditionele organisaties - geneigd zijn de oorzaken van het verzuim bij de werknemers te zoeken en een voorkeur hebben voor individugericht verzuimbeleid.



*Figuur 3.1. Model voor ziekteverzuim
(Gids voor Personeelsmanagement, jrg. 84 (3) 2005)*

3.3.2. Verzuimprotocol

Mocht het toch tot ziekte of arbeidsongeschiktheid komen, dan kan bij de meeste organisaties gebruik worden gemaakt van een verzuimprotocol.

In een verzuimprotocol staat precies beschreven wie wat wanneer doet bij ziekte: de procedures voor de ziek - en herstelmeldingen en alle stappen die alle betrokken partijen (werkgever, werknemer, Arbo-dienst, UWV etc.) op een bepaald moment moeten nemen. Hiermee wordt duidelijkheid geschept voor de betrokkenen. Zo wordt voorkomen, dat er belangrijke acties worden vergeten. En wordt begonnen met de reïntegratie, des te groter is de kans dat de werknemer weer snel aan de slag kan. Dit kan er dus voor zorgen dat het verzuim verkort wordt, omdat de organisatie meer zicht hebben op wat er aan de hand is en hoe ze het verzuim kunnen sturen.

Engelen en Van der Kemp (2004) concluderen, dat bedrijven gemiddeld vrij actief zijn in het nemen van preventieve maatregelen. De meeste bedrijven voldoen aan de wettelijke verplichtingen, sommige doen meer dan dat. Bij een beperkt aantal bedrijven wordt bovendien het onderwerp Arbo breed in de organisatie gedragen (Pijpers, 2005).

Individueel gericht beleid kan niet overal worden toegepast, omdat er verschillende soorten organisaties bestaan. Dit leert ons dat de soort organisatie van invloed is op het ziekteverzuim. Er bestaat een verschil tussen de organisaties in hoeverre preventieve maatregelen met betrekking tot het ziekteverzuim zijn doorgevoerd. Hieruit kan geconcludeerd worden, dat deze voorgaand beschreven opmerkingen kunnen leiden tot verschillen in het ziekteverzuimpercentages.

3.3.3. Bemoeilijkende factoren

De resultaten van verschillende onderzoeken over het ziekteverzuim kunnen niet zomaar met elkaar worden vergeleken. In onder andere het onderzoek van Hopstaken (1994) wordt een drietal factoren aangegeven, die de interpretatie van de uitkomsten van onderzoek naar het ziekteverzuim kan bemoeilijken.

➤ *Concept:*

Wanneer er gesproken wordt over ziekteverzuim ligt daar niet altijd hetzelfde concept aan ten grondslag. In de Angelsaksische literatuur wordt bijvoorbeeld van absentisme gesproken, wanneer de afwezigheid van een werknemer op het werk wordt bedoeld. Muchinsky (1977) trof in een overzicht van publicaties over absentisme onder werknemers, ongeveer veertig aanduidingen aan van soorten verzuim. Afhankelijk van de definitie van verzuim kunnen de onderzoeksresultaten van diverse studies ook verschillend zijn (Burke en Wolpin, 1985). Zoals al reeds in paragraaf 3.1.1. is aangegeven, gaan wij uit van wit, grijs en zwart verzuim.

➤ *Resultaten:*

De resultaten van ziekteverzuimonderzoek in verschillende landen en in verschillende organisaties kunnen niet per definitie met elkaar vergeleken worden. Afhankelijk van de maatregelen, die een organisatie voor haar werknemers treft, kan een organisatie het ziekteverzuim ontmoedigen of aanmoedigen.

Er is geen overtuigend empirisch materiaal over positieve - of negatieve arbeidsvoorwaardelijke prikkels (zoals het verdienen van een extra vakantiedag of het inleveren van één of meerdere vakantiedagen), dat deze betere voorspellers van verzuim zijn, dan de frequent onderzochte individuele variabelen (bijvoorbeeld arbeidstevredenheid). Naar onze mening zijn zowel de arbeidsvoorwaardelijke prikkels als de individuele variabelen van invloed op de hoogte van het ziekteverzuim in een organisatie. Daarom zullen wij in ons onderzoek met beiden rekening houden.

➤ *Verschillen:*

De interpretatie van verzuimgegevens wordt bemoeilijkt, door de grote verschillen tussen de vele organisaties en de aard van de werkzaamheden die daar worden verricht. Gezondheids - en veiligheidsrisico's hangen samen met de aard en de inhoud van het werk en zijn mogelijk bedrijfstakspecifiek. Verzuimcijfers worden daardoor zoveel mogelijk per sector geregistreerd.

Conclusie

De achtergronden van ziekteverzuim zijn mede afhankelijk van de sector met bijbehorend organisatieprofiel (qua personeelssamenstelling en werkzaamheden). In ons onderzoek zal rekening worden gehouden met de verschillende organisatieprofielen in de publieke en de semi-publieke sectoren.

3.4. Indeling van ziekteverzuim

In de vorige paragraaf is een algemeen beeld van het verzuim geschetst, door middel van het preventief beleid, het protocol en de bemoeilijkende factoren te behandelen. Alvorens in te gaan op de onderzoeksmethode ten aanzien van het bepalen van het ziekteverzuim, wordt in deze paragraaf een indeling van ziekteverzuim weergegeven. Het doel hiervan is om de verschillen in verzuim te laten zien.

De volgende indeling van ziekteverzuim wordt door TNO Arbeid (2005) weergegeven:

- *“Griepjes t/m de ernstige ziekten”:*
Is veelal niet door de organisatie te voorkomen of te beperken en komt binnen alle arbeidsorganisaties in Nederland in meer of mindere mate voor.
- *“Te beïnvloeden verzuim”:*
Dit betreft ondermeer het verzuimgedeelte, dat hoger is dan elders in de samenleving. Verzuim hoeft daarbij niet persé beantwoord te worden door ‘repressieve’ maatregelen, die medewerkers ervan moeten weerhouden om zich ziek te melden.

Hierbij kan ook de aandacht gericht worden op de vraag, wat de organisatie kan doen om de medewerkers méér inzetbaar (productiever, gemotiveerder, gezonder) aan het werk te kunnen laten zijn. Verzuim is dan een probleem van een gehele organisatie en niet alleen van de top van een organisatie.

De voor 2002 ontworpen Kaderregeling biedt hierbij handvatten om met de medewerkers van de organisatie te werken aan het verbeteren van de productiviteit, kwaliteit en sfeer op het werk (TNO Arbeid, 2005).

Uit bovenstaande informatie kan geconcludeerd worden, dat het verzuim ingedeeld kan worden in twee verschillende soorten. Aan de ene kant verzuim dat niet te beïnvloeden is en aan de andere kant verzuim dat wel te beïnvloeden is. In ons onderzoek wordt daar rekening mee gehouden, doordat aandacht wordt besteed aan de oorzaken van het ziekteverzuim. Op basis hiervan wordt een indeling van het ziekteverzuim mogelijk gemaakt.

3.5. Onderzoeksmethode

In de vorige paragraaf is een indeling van het ziekteverzuim de revue gepasseerd. In deze paragraaf zal de onderzoeksmethode behandeld worden, om het ziekteverzuim binnen de onderzochte organisaties vast te stellen. In de volgende subparagrafen zal het onderzoek van de Arbo Unie aan de orde gesteld worden en vervolgens een motivatie gegeven worden.

Op basis van literatuuronderzoek is opgevallen, dat er voornamelijk veel onderzoeken in de jaren negentig bestaan over het ziekteverzuim. In deze paragraaf zal als recent onderzoek, de theorie besproken worden van de Arbo Unie (quickscan).

3.5.1. Onderzoek Arbo Unie (quickscan)

Door de Arbo Unie werd aangegeven, dat de quickscan de uitgangssituatie van het gevoerde verzuimbeleid van een organisatie in kaart kan brengen. De quickscan geeft inzicht in de hoogte van het verzuimpercentage en de verzuimtrends, dit is een methode om verzuimbeleid in kaart te brengen. Daarnaast krijgt de organisatie inzicht in hoeverre het verzuim te beïnvloeden is, en hoe het verzuim is samengesteld. Tot slot verkrijgt de organisatie informatie over de wijze waarop de organisatie omgaat met de verzuiminformatie. Het model dat hierbij van toepassing is, is het Ziekteverzuimbeheersingsmolecuul in figuur 3.3. Het gevoerde verzuimbeleid heeft te maken met de verzuimcultuur in een organisatie. Om de verzuimcultuur voor de onderzochte organisaties vast te stellen zullen wij het model van Johns en Nicholson gebruiken, zie paragraaf 4.3.

Ziekteverzuim-beheersingsmolecuul

Figuur 3.3. Ziekteverzuim beheersingsmolecuul (instrument 1: de quickscan, 2005, www.arbo.nl)

3.5.1.2. Korte samenvatting

Het Ziekteverzuimbeheersingsmolecuul wordt gebruikt om het ziekteverzuimbeleid schematisch weer te kunnen geven. Op deze wijze kunnen er mogelijke relaties gevonden worden tussen opvallende uitspraken en problemen over het ziekteverzuimbeleid en hiermee de verzuimcultuur. Op basis van het ziekteverzuim beheersingsmolecuul zullen de onderzoeksresultaten, met betrekking tot het ziekteverzuimbeleid weergegeven worden. Om de verzuimcultuur vast te stellen zullen wij het model van Johns en Nicholson gebruiken, zie paragraaf 4.3.

Wij hebben voor het Ziekteverzuimbeheersingsmolecuul gekozen, omdat hiermee het ziekteverzuimbeleid vastgesteld kan worden en dit van invloed is op de verzuimcultuur. Hierdoor ontstaat een zo compleet mogelijk beeld van het verzuimbeleid. Dit complete beeld is erg belangrijk, omdat verzuim een keuze is, het komt voort uit de - zoals al eerder in dit hoofdstuk besproken - relatie tussen de medewerker en de organisatie, waarden en normen van de medewerker, de leiderschapsstijl binnen de organisatie, tot hoever preventieve regels met betrekking tot verzuim zijn doorgevoerd, of het beleid individu gericht is en de verhouding tussen de mens en de machine.

Dit model maakt het mogelijk om een verband te leggen tussen het ziekteverzuim en de organisatiecultuur. In hoofdstuk vier zullen wij hier verder op ingaan. Op basis van diepte-interviews met ongeveer tien centrale personen uit de onderzochte organisaties, kunnen de gegevens voor het Ziekteverzuimbeheersingsmolecuul ingevuld worden. De checklist voor de interviews uit de quickscan zal als hulpmiddel gebruikt worden. Tevens zal er gebruik gemaakt worden van de organisatiegegevens. Dit is van belang om te kunnen onderzoeken of er een mogelijke relatie is tussen het verleden van de organisatie en het ziekteverzuim.

3.6. Samenvatting

Deze paragraaf geeft een samenvatting van het gehele hoofdstuk.

3.6.1. Definitie

In ons onderzoek wordt uitgegaan van de visie van Verbaan, omdat wij van mening zijn dat er sprake is van ziekteverzuim wanneer een werknemer zich heeft ziek gemeld. In ons onderzoek zullen wij ons richten op alle soorten verzuim. Daarbij is de kern van ons onderzoek of er daadwerkelijk een relatie bestaat tussen de organisatiecultuur en het ziekteverzuim. Er zal rekening worden gehouden met de verschillende belangen in een organisatie, ten opzichte van ziekteverzuim. In ons onderzoek zullen werknemers betrokken worden, die in de organisatie verschillende belangen hebben.

3.6.2. Theorieën

Naar onze mening is het ziekteverzuim onder andere een vorm van (beredeneerd) gedrag van een individu. De theorieën van de sociale psychologie -, de organisatiepsychologie en de leiderschapstheorie, zijn behandeld. Uit deze theorieën kan geconcludeerd worden, dat het gedrag van de medewerker, de wisselwerking tussen de mens en de machine en de leiderschapstijl invloed uitoefenen op het ziekteverzuim. In onze interviewvragen wordt hiermee rekening gehouden, doordat vragen worden gesteld over de regelmaat van het ziekmelden, de naleving van de regels en het beleid en de manier van leidinggeven.

3.6.3. Verzuim

In de paragraaf verzuim wordt aangegeven, dat in het onderzoek aandacht wordt besteed aan de aanleiding voor het verzuim en de verzuimmelding. Preventief beleid zorgt ervoor dat het ziekteverzuim gestuurd kan worden, daarbij moet wel rekening gehouden worden met het feit dat de organisaties verschillend zijn. Tevens blijkt er een verschil te bestaan tussen de organisaties in hoeverre preventieve maatregelen met betrekking tot het ziekteverzuim zijn doorgevoerd. Ter afsluiting blijkt, dat er bemoeilijkende factoren zijn. In ons onderzoek zullen wij hier rekening mee houden. Dit wordt gedaan door de verschillende organisatieprofielen in de publieke en semi-publieke sectoren in acht te nemen.

Uit deze paragraaf kan geconcludeerd worden, dat er een belangrijke relatie bestaat tussen het ziekteverzuim en de organisatiecultuur.

3.6.4. Indeling

Uit onderzoek van TNO Arbeid is gebleken, dat ziekteverzuim ingedeeld kan worden in twee soorten, namelijk beïnvloedbaar en niet beïnvloedbaar ziekteverzuim. In ons onderzoek wordt daar rekening mee gehouden, doordat aandacht wordt besteed aan de oorzaken van het ziekteverzuim. Op basis hiervan wordt een indeling van het ziekteverzuim mogelijk gemaakt.

3.6.5. Onderzoeksmethode

Het Ziekteverzuimbeheersingsmolecuul wordt gebruikt om het ziekteverzuimbeleid schematisch weer te geven. Op deze wijze kunnen er mogelijke relaties gevonden worden tussen opvallende uitspraken en problemen over het ziekteverzuimbeleid en de verzuimcultuur. Om de verzuimcultuur vast te stellen zullen wij het model van Johns en Nicholson (zie paragraaf 4.3.) gebruiken. Op basis van diepte-interviews met ongeveer tien centrale personen uit de onderzochte organisaties, kunnen de gegevens voor het Ziekteverzuimbeheersingsmolecuul ingevuld worden.

4. Relatie organisatiecultuur en ziekteverzuim

In de hoofdstukken twee en drie hebben wij afzonderlijk aandacht besteed aan de onafhankelijke variabele organisatiecultuur en de afhankelijke variabele ziekteverzuim. Aangezien wij door middel van ons onderzoek erachter willen komen of hiertussen een relatie bestaat, zullen wij daar in dit hoofdstuk aandacht aan besteden door verwachtingen te formuleren.

Om deze verwachtingen met betrekking tot de relatie tussen organisatiecultuur en ziekteverzuim te beschrijven zal in de eerste paragraaf een algemene visie besproken worden. In de daaropvolgende paragraaf zal het model van Bergman en Roorda (2005) besproken worden. In de derde paragraaf zal het model van Johns en Nicholson (1985) en de factoren van TNO Arbeid (2003) besproken worden, die we zullen hanteren om het mogelijke verband te beschrijven. De één na laatste paragraaf zullen de gekozen modellen uit hoofdstuk twee en drie in relatie tot elkaar gebracht worden. Dit hoofdstuk zal afgesloten worden met een samenvatting van onze verwachtingen. In dit hoofdstuk passeren negen genummerde verwachtingen, die tijdens het onderzoek getoetst zullen worden. De resultaten van deze toetsing zullen in hoofdstuk acht besproken worden.

4.1. Inleiding

Er zijn veel onderzoekers, die ofwel hun onderzoek volledig op organisatiecultuur of ziekteverzuim richten of het onderwerp ziekteverzuim of organisatiecultuur in hun onderzoek betrekken. Opmerkelijk hierbij is, dat er weinig onderzoeken zijn, die een relatie leggen tussen de organisatiecultuur en het ziekteverzuim.

Hierop ingaand blijkt uit onderzoek van TNO Arbeid (2003) dat een goede organisatiecultuur een cultuur is waar veel mogelijkheden zijn voor herplaatsing van werknemers en waar leidinggevend en collega's een positieve houding aannemen ten tijde van reïntegratie binnen een bedrijf. Hieruit blijkt, dat een organisatiecultuur veel invloed heeft op de reïntegratie van medewerkers, die ziek zijn geweest.

4.1.1. Aspecten

In deze subparagraaf komen verschillende aspecten van de relatie tussen de organisatiecultuur en het ziekteverzuim aan bod, die voor ons onderzoek van belang zijn. Volgens Cameron en Quinn (1995) hebben velerlei onderzoeken uitgewezen, dat op het moment dat er verzuimd wordt en er organisatorische veranderingen doorgevoerd worden er ook geen organisatiecultuurverandering zal geschieden. Hieruit is op te maken dat een organisatiecultuur verandering niet zonder de medewerking van de gehele organisatie zal plaatsvinden. Een hoog verzuim tijdens een organisatiecultuur verandering laat zien dat medewerkers zich willen onttrekken van het veranderproces. In deze paragraaf zullen de verzuimcultuur, taalverschillen en visie behandeld worden.

4.1.1.1. Bevorderingen en belemmeringen

Ziekteverzuim kan belemmerd of bevorderd worden, door de verzuimcultuur (zie hoofdstuk drie, paragraaf 3.5.1.) van een organisatie (het denken en doen rond verzuim). Tevens kan een verbetering van productiviteit bereikt worden op het gebied van verzuim (TNO Arbeid, 2003). In ons onderzoek komt de verzuimcultuur naar voren doordat we kijken naar aspecten van verzuim. Dit wordt onder andere aan de hand van het Ziekteverzuimbeheersingsmolecuul gedaan.

Naar onze mening is een goed verzuimbeleid noodzakelijk, maar niet voldoende om het verzuim in de organisaties zo beperkt mogelijk te houden. Een goed verzuimbeleid heeft ook te maken met het gedrag van het management richting de medewerkers.

De normen en waarden van het personeel spelen ook een belangrijke rol: hoe denken zij over het verzuim en welk gedrag laten zij zien? Op basis hiervan zullen wij tijdens het onderzoek interviews afnemen met medewerkers uit verschillende lagen binnen de organisatie en vragen stellen met betrekking tot het gehanteerde verzuimbeleid. Op deze wijze trachten wij erachter te komen, hoe het management en de medewerkers tegen het verzuimbeleid aan kijken en in hoeverre ze bekend zijn met het beleid.

4.1.1.2. Taalverschillen binnen een onderzoek

Uit het onderzoek van Van Maanen (uit Cameron en Quinn, 1999) blijkt dat er velerlei culturen bestaan. In de visie van Cameron en Quinn (1999) is dit de beste onderzoeker van organisatieculturen uit de organisatiewetenschappen. Wij zullen voor het uiteenzetten van de verzuimcultuur twee modellen hanteren. Het model van Bergman en Roorda (2005) zal worden gebruikt, waarin de niveaus van de factoren van ziekteverzuim behandeld worden. Hieruit kan blijken of verzuim wordt beïnvloed door het individu zelf of door de organisatie. De werkelijke verzuimcultuur zal bepaald worden door het model van Johns en Nicholson (1985). In dit model ligt de nadruk op de verticale en horizontale integratie en hoe de organisatie tegen het verzuim aankijkt.

Door onderzoek van TNO (2003) wordt het mogelijk gemaakt om aan de hand van sleutelementen (stimulerende - en tegenwerkende factoren van TNO), veranderingen en verbeteringen te kunnen bevorderen (Cameron en Quinn, 1999). Tevens geeft Van Maanen aan dat er geen eenduidige taal bestaat, waarin een organisatiecultuur wordt besproken. De organisatiecultuur zal, zoals bleek uit hoofdstuk twee, in onze scriptie uiteengezet worden door het organisatiecultuurmodel van de FOCUS-groep, in paragraaf vier zullen deze verwachtingen besproken worden.

Ter afsluiting zal ook in paragraaf vier de verwachtingen voor het Ziekteverzuimbeheersingsmolecuul geformuleerd worden. Het doel hiervan is om de resultaten van het Ziekteverzuimbeheersingsmolecuul aan het organisatiecultuurmodel te koppelen. De koppeling van deze resultaten, zal bijdragen aan het antwoord op de probleemstelling.

4.1.1.3. Visie van andere onderzoekers

Uit onderzoeken blijken er verschillende visies te bestaan over het verband tussen de cultuur en de verzuimgerelateerde aspecten. Uit empirisch onderzoek van Heskett en Kotter (1995) blijkt, dat slechts één van de vijfenzeventig ondervraagden cultuur weinig of zelfs geen effect vindt hebben op de resultaten van een bedrijf. De conclusie uit dit onderzoek was, dat er een positief verband bestaat tussen de dimensies van de cultuur en de effectiviteit van de organisatie.

Quinn (1996) concludeert dat op het moment dat aspecten van een organisatiecultuur, zoals fundamentele doelstellingen, waarden en verwachtingen van een organisatie of individu, niet veranderd worden. Dan kunnen ook geen grootscheepse veranderingen plaats vinden of deze zullen van korte duur zijn.

TNO Arbeid (2003) geeft in haar onderzoek aan dat belemmeringen bij grote veranderingen onder andere veroorzaakt worden door: te weinig inzicht in de kosten van verzuim, teveel regels voor de managers en een anonieme en trage organisatiecultuur.

De overeenkomsten tussen deze visies is, dat organisatiecultuur en aspecten hiervan een belangrijke rol spelen bij het doorvoeren van grote veranderingen binnen een organisatie. Het verschil is, dat het onderzoek van TNO Arbeid aangeeft dat er ook rekening gehouden moet worden met de kosten van het verzuim. Dit geeft aan, dat in de hedendaagse tijd de visie van organisaties is dat kosten bespaard kunnen worden, door het verzuimpercentage te verlagen. De onderzochte organisaties zullen maatregelen in de afgelopen jaren hebben genomen om het verzuim te verlagen om op deze wijze kosten te besparen. Naar onze mening zullen de onderzochte organisaties uit de semi-publieke sector (milieudiensten) meer maatregelen hebben genomen om het verzuim aan te pakken, omdat deze organisaties marktgericht moeten functioneren.

4.2. Model van Bergman en Roorda

Deze paragraaf zal de niveaus van oorzaken van ziekteverzuim behandelen. Uit onderzoek van Bergman en Roorda (2005) blijkt dat erop drie niveau's oorzaken van ziekteverzuim te onderscheiden zijn, namelijk oorzaken op de volgende niveaus:

- individu;
- werkplek/organisatie;
- maatschappij/omgeving.



Figuur 4.1. Factoren van ziekteverzuim

Figuur 4.1. maakt duidelijk, dat er vaak een combinatie van oorzaken is en het individu zelf een centrale - en bepalende oorzaak speelt bij het ziekteverzuim. Tevens geeft figuur 4.1. de mogelijkheid om kenmerkende uitspraken van geïnterviewden te kunnen indelen in niveaus. Op basis van deze informatie houden wij in ons onderzoek voor ogen, dat verzuim een vorm van (beredeneerd) gedrag van een individu is. Ziek zijn is niet gelijk aan verzuimen en wie verzuimt is niet per definitie arbeidsongeschikt. Het onderzoek zal zich alleen op de niveau's individu en werkplek/organisatie richten, omdat deze het belangrijkste gedeelte zullen beslaan om bruikbare informatie te verzamelen voor ons onderzoek.

In de volgende paragraaf zullen de oorzaken besproken worden. Op deze wijze kan worden uitgewezen op welk niveau verzuim wordt beïnvloed. Op het moment dat het verzuim vanuit werkplek/organisatie wordt beïnvloed, dan zal voornamelijk het verzuimbeleid zorgen voor het dalen of stijgen van het verzuim. Als de beïnvloeding op het niveau van individu plaatsvindt, dan zal dit duiden op bijvoorbeeld een slechte sfeer op de afdeling. Een leidinggevende zou door aansturing hier verandering in kunnen brengen. De wijze van aansturing van leidinggevende, is een cultuuraspect, dus zou de cultuur het ziekteverzuim op deze wijze kunnen beïnvloeden. De combinatie van deze niveau's spreekt voor zich.

De niveau's van oorzaken van Bergman en Roorda (2005), zullen echter onvoldoende blijken. Dit zal blijken, omdat ze niet de verticale binding en de sterkte van normen en waarden behandelen, wat het model van Johns en Nicholson wel doet. Daarom zullen wij bij de uitwerking van de resultaten van het model van Johns en Nicholson (1985) gebruik maken van tegenwerkende en stimulerende factoren van TNO Arbeid (2003). Op deze wijze zal er meer onderscheid tussen de typen verzuimculturen gecreëerd worden.

4.3. Model van Johns en Nicholson

In deze paragraaf zullen we aan de hand van het model van Johns en Nicholson (1985) de verzuimculturen uitleggen. Deze verzuimculturen geven het volgende weer:

- de binding van de individuen aan de organisatie (verticaal-(top-down));
- de sterkte van de normen en waarden van de medewerkers.

Zoals al in de vorige subparagraaf is aangegeven zullen de verzuimculturen uitgebreid worden met de tegenwerkende- en stimulerende factoren van TNO Arbeid (2003).

4.3.1. Typologie van verzuimculturen

Wij zullen voor de uitwerking van het verband tussen de organisatiecultuur en het ziekteverzuim het model van Johns en Nicholson (1985) gebruiken. Uit onderzoek van Johns en Nicholson blijkt, dat ziekteverzuim in veel organisaties als een knellend probleem wordt ervaren. Een hoog ziekteverzuimpercentage kan wijzen op een geringe binding van de werknemers met de organisatie, omdat hieruit blijkt dat er vanuit de medewerker weinig verantwoordingsgevoel ten opzichte van de organisatie is. Als we hiervan uitgaan, dan moet het mogelijk zijn om via beïnvloeding van de organisatiecultuur, ook het ziekteverzuim te beperken. Om hier meer zicht op te krijgen zullen wij eerst een onderscheid maken naar de verzuimculturen (Johns en Nicholson, 1985).

De volgende twee dimensies kunnen onderscheiden worden:

- De eerste dimensie betreft de vraag naar de integratie van het individu in de organisatiecultuur (verticale integratie). Wanneer de individuele waarden van afzonderlijke personen volledig samenvallen met de waarden van de organisatie, is die integratie compleet. Dit is met name het geval bij mensen, die via zelfreflectie in de organisatie zijn gekomen. Zelfreflectie is het reflecteren van de waarden en normen van de individu zelf aan de waarden en normen van de organisatie, op het moment dat deze overeenkomen zal de medewerker ervoor kiezen om werkzaam te blijven in de organisatie (linkerkant figuur 4.2.);
- De tweede dimensie betreft de intensiteit van de organisatiecultuur (horizontale integratie), de mate van verspreiding van de waarden en de mate waarin de waarden aan de organisatieleden dwingend worden opgelegd. Dit gaat met name om waarden en opvattingen, die het ziekteverzuim en de toelaatbaarheid daarvan zelf betreffen (bovenkant figuur 4.2.).

Als men beide dimensies met elkaar combineert, dan ontstaat de typologie van verzuimculturen in figuur 4.2.

		Sterkte van normen en waarden bij verzuim (horizontale integratie)	
		Zwak	Sterk
Binding (verticale integratie)	Sterk	Afhankelijk 1 <i>Verzuim gezien als afwijkend gedrag</i>	Moreel 2 <i>Verzuim gezien als constructieve bijdrage</i>
	Zwak	Gefragmenteerd 3 <i>Verzuim gezien als berekend handelen</i>	Conflictueus 4 <i>Verzuim gezien als uitdaging</i>

Figuur 4.2. Typologie van verzuimculturen

- *Type 1:*
In het eerste type is de verticale binding van de individuen aan de organisatiecultuur sterk, maar er bestaan geen door iedereen gedeelde opvattingen over verzuim. De positie van de individuen is dan op basis van de heersende cultuur afhankelijk van de leiding, de medewerkers doen wat de leiding wil. Verzuim wordt in dit type gezien als afwijkend of uitzonderlijk gedrag.
- *Type 2:*
In het tweede type bestaan er voor iedereen wel duidelijke opvattingen over verzuim. Tevens is de integratie van de individuen in de organisatie ook sterk. De heersende cultuur is moreel getint (men is helemaal één met de groep) en het verzuim wordt gezien als een opbouwende bijdrage aan de organisatie. Bovendien wordt door het verzuim aan iedereen duidelijk wat er in de organisatie veranderd moet worden.
- *Type 3:*
In het derde type is de verticale binding zwak en zijn voor de organisatieleden hun eigen waarden en belangen belangrijker, dan die van de organisatie. Kenmerkende opvattingen over verzuimgedrag zijn er in mindere mate. In dat geval, is de organisatiecultuur overal in de organisatie anders (er is bijvoorbeeld een verschil tussen de cultuur van afdelingen van een organisatie) of komt gedeeltelijk overeen. De medewerker verzuimt hier alleen na zorgvuldig afwegen van de voor- en nadelen. Verzuim is dan het resultaat van zorgvuldig en berekenend handelen van personeelsleden. Collectieve belangen ten opzichte van de organisatie, worden niet of nauwelijks meegewogen.
- *Type 4:*
In het vierde type is de verticale binding van medewerkers aan de organisatie zwak, maar bestaan er in de organisatie wel een sterke mening over wat toegestaan verzuim is. Verzuim wordt in die gevallen gezien als een uitdaging, gericht op het zoeken van een confrontatie met de leiding van de organisatie. Dit is te zien in arbeidsconflicten, waarbij personeelsleden zich collectief ziek melden.

4.3.2. Motivatie

Het model van Johns en Nicholson (1985) laat zien, dat er een relatie is tussen organisatiecultuur en ziekteverzuim. Daarentegen laat het model niet perse verzuimbeperving via cultuurbeïnvloeding zien, dit is meer een aanname, want er staat niet bij welk type méér verzuim oplevert.

Wij nemen aan dat verzuimbeperving via cultuurbeïnvloeding wel degelijk mogelijk is, maar alleen met een beleid dat is gericht op vergroting van de binding van de werknemers met de organisatie. Dit is ook wat wij verwachten, dat cultuurbeïnvloeding een belangrijke manier is om het verzuim te beperken. Als dit lukt, dan kunnen vervolgens de verzuimnormen strakker en duidelijker worden uitgedragen. Het model van Johns en Nicholson zal bij ons onderzoek gebruikt worden om voor de onderzochte organisaties, het type verzuimcultuur te kunnen bepalen.

De verschillende typen verzuimculturen die in dit model getoond worden, zijn typen die dicht bij de realiteit staan, waardoor naar onze mening het model goed bruikbaar is. Tevens is er genoeg verschil tussen de typen verzuimculturen, waardoor organisaties die duidelijk van elkaar verschillen ook ingedeeld kunnen worden in duidelijk verschillende typen.

4.3.3. Verwachting

Milieudiensten

1) De verwachting is dat de milieudiensten onder de verzuimcultuur type 1 zullen vallen.

We verwachten dat organisaties, die een sterke verticale binding hebben en veel professionele medewerkers (vaak hoog opgeleide medewerkers) hebben, zwakke normen en waarden hebben ten opzichte van verzuim. De zwakke normen en waarden ten opzichte van verzuim verwachten wij, omdat hoog opgeleide medewerkers hun eigen waarden en normen zullen nagaan om de beslissing te nemen om zich ziek te melden. Deze mensen hebben vaak veel verantwoordelijkheden en zullen hier ook rekening mee houden, in vergelijking met een administratief medewerkster. Deze medewerkers zullen achter de mening van de leiding staan op het vlak van beslissingen over milieu verbeterplannen, omdat veel medewerker uit idealistische grondslag voor deze organisatie zullen werken. Verzuim staat buiten hun werk en wat ze bijdragen aan de maatschappij, dus verwachten wij dat iedereen hier zijn of haar eigen normen en waarden over heeft en dat de waarden en normen van de organisatie niet strikt nageleefd zullen worden. Wel verwachten wij, doordat milieudiensten verplicht worden om marktgerichter moeten functioneren, wel duidelijke en strakke verzuimnormen uitdragen.

Zoals in figuur 4.2. te zien en reeds beschreven is, zijn er vier verzuimculturen. Wij verwachten dat de milieudiensten onder de verzuimcultuur type 1 zullen vallen (afhankelijk: verzuim gezien als afwijkend gedrag). Dit is op basis van de al eerder aangegeven idealistischere houding ten opzichte van het werk, de instelling van de medewerkers en de houding ten opzichte van de leiding.

Het verzuim zal niet direct als een probleemgebied gezien worden, omdat de medewerkers werken niet direct als iets negatiefs zullen zien, maar als een bijdrage aan de verbetering van het milieu.

Gemeenten

2) De verwachting is dat de onderzochte gemeenten in de verzuimcultuur type 2 zullen vallen.

De onderzochte gemeenten zullen minder marktgericht en idealistisch ten opzichte van het werk zullen staan, maar idealistischer dan organisaties uit de private sector. Er zal binnen de onderzochte gemeenten een ambtelijke sfeer (traag en op basis van procedures functioneren van de medewerkers) heersen. De ambtenaren zullen zich naar onze mening als één groep zien. Echter zal de burgemeester, de wethouders en de gemeentesecretaris (de leiding) verder van de ambtenaren afstaan, dan de leiding bij de onderzochte milieudiensten. De gemeentesecretaris wordt om de vijf jaar herkozen en de ambtenaren zullen het niet altijd eens zijn met de visies van deze leiding.

Op basis hiervan verwachten wij, dat de medewerkers van de gemeenten het verzuim eerder zullen gebruiken als middel om aan te geven dat ze het niet eens zijn met de leiding. Vanwege de voorgaande verwachtingen denken wij, dat de onderzochte gemeenten in de verzuimcultuur type 2 (moreel: verzuim gezien als constructieve bijdrage) ingedeeld zullen worden. De gemeenten zullen later gestart zijn met het verduidelijken - en strakker maken van de verzuimnormen, vanwege de minder marktgerichte houding ten opzichte van de onderzochte milieudiensten.

Verskil in verwachting

3) De verwachting is dat de onderzochte milieudiensten de verzuimnormen duidelijker en strakker zullen uitdragen dan de onderzochte gemeenten en zij daardoor een lager verzuim zullen hebben.

Het duidelijkste verschil in verwachting tussen de milieudiensten en de gemeenten is, dat het verzuim bij de milieudiensten niet een duidelijk probleem zal zijn. Aan de hand van hun eigen normen en waarden zullen deze medewerkers een beslissing nemen of ze zullen verzuimen of niet. Naar onze mening zullen de medewerkers van de gemeenten eerder verzuimen. Tevens is een duidelijk verschil dat we bij de milieudiensten verwachten, dat het ziekteverzuim eerder op het niveau individu (paragraaf 4.3.) zal liggen en bij de gemeenten op het niveau organisatie/ werkplek. Dit verschil ontstaat, doordat verwacht wordt dat de verticale integratie (zie paragraaf 4.4.1.) bij gemeenten groter zal zijn dan bij de milieudiensten. Hierdoor wordt het verzuim ook eerder beïnvloed door procedures die opgesteld zijn door de leiding van de gemeente. Wij verwachten dat dit minder zal zijn bij de milieudiensten en dat zoals al eerder aangegeven is, dit door het individu zelf bepaald worden. Ter afsluiting, de milieudiensten zullen de verzuimnormen duidelijker en strakker uitdragen, omdat dit door hun marktgerichtere houding wordt verwacht. Hierdoor zal het verzuim bij de milieudiensten lager zal zijn, omdat onder andere het verzuim beter geregistreerd zal moeten worden.

Overeenkomsten in verwachting

Uit de keuze van de verwachtingen van de typen verzuimcultuur blijkt dat de overeenkomst is, dat geen van beide soorten organisaties buitensporig verzuim zullen vertonen. Tevens zullen medewerkers van beide typen organisaties vaak vanuit idealistische gedachten bij deze soorten organisaties werkzaam zijn.

4.4. Stimulerende en tegenwerkende factoren TNO Arbeid

Een recent onderzoeksrapport van TNO Arbeid (2003), waarbij onderzoek is gedaan vanuit de sector zorgverzekeraars, is gebleken dat er stimulerende en tegenwerkende factoren te onderscheiden zijn bij het verzuimbeleid. Voor een succesvolle aanpak van het verzuim moet volgens dit onderzoek, aan de onderstaande voorwaarden worden voldaan. Zoals we al in paragraaf 4.1.1.2. hebben aangegeven, zijn de stimulerende en tegenwerkende factoren van TNO Arbeid sleutelementen om veranderingen en verbeteringen te bevorderen. Tevens zorgen zij ervoor dat het verschil tussen de verzuimculturen van de organisaties beter zichtbaar wordt, omdat het model van Johns en Nicholson (1985) zich alleen richt op drie punten (zie paragraaf 4.3.). Door het gebruik van de stimulerende en tegenwerkende factoren met betrekking tot ziekteverzuim worden meerdere punten aangehaald die praktijkgericht zijn. Op basis hiervan wordt het beeld van de onderzochte organisaties levendiger.

4.4.1. Stimulerende factoren

Binnen de onderzochte organisaties werden de volgende belangrijkste stimulerende voorwaarden voor het verlagen van het verzuim genoemd:

- Actieve rol en snelle actie van de leidinggevenden ten aanzien van verzuim;
- Voldoende draagvlak voor verzuimbeleid onder de leidinggevenden en het management;
- Bedrijfscultuur, waarin de leidinggevenden zich verantwoordelijk voelen voor het verzuimbeleid;
- Persoonlijke benadering door de leidinggevenden;
- Verzuimbeleid met haalbare doelen en duidelijkheid over wie waarvoor verantwoordelijk is;
- Draagvlak creëren door veel mensen bij het opstellen van het beleid te betrekken;
- Goede communicatie in het SMT (Sociaal Medisch Team) met de Arbo-dienst en ook met het UWV;
- Bewustwording voor de oorzaken van het verzuim en de aanpak daarvan in de organisatie;
- Verzuimbeleid op alle niveau's bespreekbaar maken en een permanente aandacht voor het onderwerp;
- Niet alleen aandacht voor curatie, maar ook voor preventie van het verzuim;
- Rapportages verbeteren en de verzuimcijfers gebruiken om te sturen.

4.4.2. Tegenwerkende factoren

Bij de vraag naar de factoren, die een succesvol verzuimbeleid in de weg staan, is bij de onderzochte organisaties het volgende naar boven gekomen:

- Bedrijfscultuur, waarin sprake is van anonimiteit en waarin mensen elkaar niet op hun gedrag aanspreken;
- Leidinggevenden, die zich onvoldoende bewust zijn van de kosten van het verzuim;
- Reorganisaties en fusies, die een instabiele organisatie en werkomgeving veroorzaken;
- Leidinggevenden teveel taken geven, daar heeft niet iedereen zin in of tijd voor;
- Stroperigheid van de organisatie, niemand die verantwoordelijkheid neemt;
- Communicatie over wat er gedaan wordt en wat er al is, ontbreekt soms;
- Alternatieve functies om reïntegrerende werknemers tijdelijk in te zetten zijn niet altijd beschikbaar en realiseerbaar

(TNO rapport, 2003: 30).

4.4.3. Motivatie

Wij hebben deze factoren benoemd, omdat de factoren het individuele en de werkplek/organisatie niveau beslaan. Tevens zijn de factoren concreet en is gemakkelijk in te denken, wat er met de factoren wordt bedoeld. De factoren maken het verzuimtype concreter, op deze wijze is er een duidelijker verschil tussen de organisaties en kunnen aanbevelingen gemakkelijker gegeven worden. Dit laatste, omdat de organisaties met een laag verzuim bepaalde stimulerende factoren wel of niet zullen hebben in vergelijking met de organisaties met een hoog verzuim.

4.4.4. Verwachting

Milieudiensten

4) De verwachting is dat bij de onderzochte milieudiensten de volgende stimulerende factoren aanwezig zullen zijn:

- Voldoende draagvlak voor verzuimbeleid onder de leidinggevenden en het management;
- Persoonlijke benadering door de leidinggevenden;
- Goede communicatie in het SMT (Sociaal Medisch Team) met de Arbeidsdienst en ook met het UWV;
- Verzuimbeleid op alle niveau's bespreekbaar maken en een permanente aandacht voor het onderwerp.

Wij hebben voor deze factoren gekozen, omdat er naar onze mening een grote verticale integratie binnen de milieudiensten heerst. Deze grote verticale integratie komt omdat er volgens velerlei procedures wordt gewerkt, hierdoor wordt de verticale integratie gestimuleerd. Deze verticale integratie blijkt ook uit de keuze van factoren.

5) *Als tegenwerkende factoren wordt bij de onderzochte milieudiensten verwacht dat de volgende factoren aanwezig zullen zijn:*

- Reorganisaties en fusies die een instabiele organisatie en werkomgeving veroorzaken;
- Alternatieve functies om reïntegrerende werknemers tijdelijk in te zetten zijn niet altijd beschikbaar en realiseerbaar.

Wij hebben deze tegenwerkende factoren gekozen, vanwege de volgende redenen:

- Samenvoegingen van diensten veelal plaatsvindt, hierdoor kan onrust binnen de organisatie ontstaan en het verzuim omhoog gaan;
- Bij de milieudiensten hebben veel medewerkers een specialistische functie, hierdoor is het verschuiven van medewerkers naar een andere functie moeilijker.

Gemeenten

6) *De verwachting is dat bij de onderzochte gemeenten de volgende stimulerende factoren aanwezig zullen zijn:*

- Voldoende draagvlak voor verzuimbeleid onder de leidinggevenden en het management;
- Verzuimbeleid met haalbare doelen en duidelijkheid over wie waarvoor verantwoordelijk is;
- Goede communicatie in het SMT (Sociaal Medisch Team) met de Arbeidsdienst en ook met het UWV;
- Verzuimbeleid op alle niveau's bespreekbaar maken en een permanente aandacht voor het onderwerp.

Tevens is duidelijk bij deze stimulerende factoren te zien, dat wij een hoge mate van verticale integratie bij de gemeenten verwachten. Zoals al bij de milieudienst is aangegeven, verwachten wij dit vanwege de vele procedures, die verticale integratie stimuleren. Naar onze mening zal het gehanteerde verzuimbeleid bij de gemeenten haalbaar en duidelijk zijn. Dit verwachten wij, omdat de gemeenten een coulante opstelling (op het moment dat een medewerker een fout maakt, zal deze niet hard gestraft worden) zullen hebben ten opzichte van de ambtenaren en niet het onmogelijke van hun personeel zullen verwachten.

7) *De verwachting is dat de volgende tegenwerkende factoren bij de onderzochte gemeenten aanwezig zullen zijn:*

- Bedrijfscultuur waarin sprake is van anonimiteit en waarin mensen elkaar niet op hun gedrag aanspreken;
- Leidinggevenden die zich onvoldoende bewust zijn van de kosten van het verzuim;
- Stroperigheid van de organisatie, niemand die verantwoordelijkheid neemt.

De bovenstaande factoren worden verwacht, omdat naar onze mening door de "sociale houding" binnen de gemeenten de medewerkers niet snel op hun gedrag worden aangesproken. Zoals wij al eerder hebben aangegeven, zullen de gemeenten minder marktgericht zijn en zich daardoor minder bewust zijn van de kosten van het verzuim.

Ter afsluiting verwachten wij, dat de gemeenten veel volgens procedures en regels functioneren. Hierdoor zullen de gemeenten wat stroperig zijn, wat ten nadele kan zijn voor het nemen van beslissingen met betrekking tot de verzuimvermindering.

4.5. Focusvragenlijst en Ziekteverzuimbeheersingsmolecuul

In de voorgaande paragraaf hebben wij de verwachtingen over de relatie tussen de organisatiecultuur en het ziekteverzuim op basis van het model van Johns en Nicholson (1985) weergegeven. In deze paragraaf zal op basis van onze verwachtingen de relaties beschreven worden, welke besproken zullen worden aan het einde van het onderzoek. Dit wordt gedaan door middel van de onderzoeksmethoden, het organisatiecultuurmodel en het Ziekteverzuimbeheersingsmolecuul aan elkaar te koppelen.

De belangrijkste verschillen tussen deze modellen zijn:

- Het model van Johns en Nicholson koppelt normen en waarden aan de verticale - en horizontale binding in de organisatie. Echter de FOCUS-groep koppelt interne - en externe perspectieven aan flexibiliteit - en beheersingsperspectieven.
- Het Ziekteverzuimbeheersingsmolecuul brengt de Ausgangssituation, de hoogte, de trends, de mogelijkheid tot beïnvloeden, de samenstelling en de omgang met informatie over het verzuim in kaart.
- Echter besteden Johns en Nicholson slechts aan vier aspecten aandacht om de verzuimcultuur uit te leggen en het Ziekteverzuimbeheersingsmolecuul aan meerdere aspecten het beleid.

4.5.1. Inleiding

In hoofdstuk twee is in paragraaf 2.4. het organisatiecultuurmodel van de FOCUS-groep beschreven. In paragraaf 2.4.1.1. van dat hoofdstuk werd dieper ingegaan op dit model, door middel van het beschrijven van de profielen. Deze profielen worden gevormd door de gemiddelde score uit alle interviews per oriëntatie te berekenen (zie paragraaf 2.4.1. voor een verdere uitleg). De profielen zullen één voor één gekoppeld worden aan onze verwachting, met betrekking tot het ziekteverzuim. In paragraaf 3.5 van hoofdstuk drie is het Ziekteverzuimbeheersingsmolecuul (quickscan) beschreven, de aspecten hiervan zullen in de verwachte relatie worden meegenomen.

4.5.2. Innovatie regelprofiel

8) De verwachting is dat de milieudiensten het innovatie regelprofiel zullen vertonen.

De argumenten voor deze verwachting zijn de volgende: de procedures staan centraal (ambtelijke kenmerk) en de vooruitstrevendheid staat centraal (altijd op zoek naar recentste informatie om controles zo accuraat mogelijk uit te voeren), eigen normen en waarden van de medewerkers, innovativiteit (marktgericht). Dit profiel is een combinatie van het zoeken naar nieuwe informatie in de omgeving, open staan voor veranderingen, het nemen van risico's, creativiteit, competitie, anticipatie, ruimte geven aan experimenteren, de wens om succesvol te zijn, maar ook respect voor autoriteit, rationaliteit van de procedures en de verdeling van het werk. Macht is vooral gebaseerd op individuele kennis en capaciteit om problemen op te lossen, liever nieuwe wegen inslaan, dan oude paden betreden. De structuur is hiërarchisch, de communicatie volgt de voorgeschreven lijnen en is voornamelijk schriftelijk van aard. Autoriteit wordt ontleend aan de in de procedures vastgelegde bevoegdheden. De stijl van leidinggeven is procedure - en persoonsgericht.

Wij verwachten dat bij deze oriëntatie een laag ziekteverzuimpercentage vertoond zal worden. Er is namelijk veel ruimte voor de mening van de medewerkers en er wordt aandacht aan ze gegeven. Dit is naar onze mening belangrijk om de mensen te betrekken bij de organisatie en in te laten zien, dat verzuim iets is wat je gezamenlijk moet oplossen. Tevens zijn binnen de organisatie regels opgesteld om het verzuim te sturen. Op het moment dat er veel ruimte is voor persoonlijke groei, zullen medewerkers anders (positiever) naar hun werk kijken, waardoor het verzuim minder snel uit de hand zal lopen. Wij verwachten dat de milieudiensten dit profiel zullen vertonen. De reden hiervoor is dat aan de ene kant de procedures centraal (ambtelijke kenmerk) staan en aan de andere kant de innovativiteit (marktgericht).

Relatie Beheersingsmolecuul

Op het moment dat er wordt gekeken naar de beheersingsmolecuul (figuur 3.3. hoofdstuk drie), wordt verwacht dat bij deze oriëntatie wel een verzuimbeleid aanwezig zal zijn, omdat de procedures centraal staan bij de milieudiensten. De regels en de regelingen zullen daarom aanwezig zijn. De Arbo-dienst en de bedrijfsarts zullen weinig problemen ondervinden, omdat het ziekteverzuim voor een groot gedeelte uit niet beïnvloedbaar ziekteverzuim (zie paragraaf 3.4.) zal bestaan. Zoals al bij het bovenstaande profiel is aangegeven, zal de stijl van leidinggeven procedure- en persoonsgericht zijn. De medewerkers zullen zich betrokken voelen bij elkaar, ze weten wat ze kunnen verwachten van hun leidinggevenden vanwege de opgestelde procedures.

4.5.3. Innovatie profiel

Dit profiel kenmerkt zich door het zoeken naar nieuwe informatie in de omgeving, open staan voor veranderingen, het nemen van risico's, creativiteit, competitie, anticipatie, ruimte geven aan experimenteren, de wens om succesvol te zijn. Macht is vooral gebaseerd op individuele kennis en capaciteit om problemen op te lossen, liever nieuwe wegen inslaan, dan oude paden betreden. De stijl van leidinggeven is zowel persoon - als taakgericht. Tevens is hierbij veel ruimte voor persoonlijke groei. Medewerkers zullen hun werk als een uitdaging zien, waarbij ze veel verantwoordelijkheid zullen dragen voor hun werk.

Deze beschreven kenmerken zullen er aan bijdragen, dat een medewerker zich niet snel ziek zal melden en dat het ziekteverzuim daardoor laag is. Bij deze type organisaties zullen veel hoog opgeleide medewerkers werkzaam zijn.

Relatie Beheersingsmolecuul

Kijkend naar het Ziekteverzuimbeheersingsmolecuul, zal de verzuimregistratie en normering niet direct preventief zijn. De regels zullen minder strikt zijn en het functioneren van de Arbo-dienst en de bedrijfsarts zal weinig problemen opleveren. Dit verwachten wij, vanwege de instelling van de medewerkers, zoals in de bovenstaande subparagraaf is beschreven. De medewerkers zullen onder elkaar informeel functioneren en de stijl van leidinggeven zal zowel persoon - als taakgericht zijn, vanwege het innovatieve karakter en het streven naar vernieuwingen.

4.5.4. Ondersteunend doelprofiel

9) De verwachting is dat de gemeenten in het ondersteunende doelprofiel zullen vallen.

De volgende kenmerken hebben betrekking op deze verwachting, namelijk minder ruimte voor de individuele mens en het werk staat centraal. Tevens zal er gedeeltelijk ruimte zijn voor participatie, coöperatie, menselijk, sociaal, wederzijds vertrouwen, groepscohesie, individuele groei staat. Aan de andere kant staan MBO, rationele planning (korte termijn), geselecteerde informatie, product, functionaliteit, doelstellingen en efficiency centraal. De communicatie is vooral mondeling en informeel van aard. De stijl van leidinggeven is taak- en persoonsgericht. Werknemers worden aangemoedigd om ideeën over het werk en hun gevoelens ten opzichte van elkaar te uiten. Echter staat de betrokkenheid van de individuele werknemer bij zijn werk en de organisatie staat centraal. Beslissingen komen daardoor nogal eens via informele contacten tot stand, maar de leidinggevendenden spelen ook een grote rol.

De grote rol van de leidinggevende komt tot uiting, doordat in overleg met de werknemer de individuele doelstellingen worden bepaald. De gemeenten zullen naar onze mening in dit profiel vallen, omdat in deze oriëntatie minder ruimte is voor de individuele mens en het werk staat centraler. De output van de organisatie is belangrijk, waardoor doelstellingen centraal staan. In deze oriëntatie zal de output gericht functioneren, maar er wordt wel rekening gehouden met de mens zelf. Op basis van deze aspecten verwachten wij, dat het ziekteverzuim hoger zal zijn dan in de voorgaande twee profielen. Het enige aspect wat hierbij ontbreekt, is het aspect procedures dat naar onze mening wel bij de gemeenten centraal staat.

Relatie Beheersingsmolecuul

Het registratiesysteem zal in deze oriëntatie preventief zijn en de regels zullen aangescherpt zijn met betrekking tot het verzuim. De Arbo-dienst en de bedrijfsarts zullen hier vaker te maken hebben met beïnvloedbaar verzuim, omdat medewerkers minder ruimte krijgen om hun eigen mening te uiten.

De medewerkers zullen andere medewerkers soms zien als een concurrent en de sfeer is meer competitie gericht. De stijl van leidinggeven heeft veel invloed, omdat de leidinggevendenden veel zeggenschap hebben.

4.5.5. Balansprofiel

In dit profiel staat de mens, innovatie, rationaliteit en procedures centraal. Bij dit profiel zijn er van alle besproken profielen aspecten terug te vinden. Naar onze mening zal het ziekteverzuim in dit profiel gemiddeld zijn. De stijl van leidinggeven zal vooral aan de leidinggevendenden zelf liggen. Het zal een organisatie zijn, die aan de ene kant log is (innovativiteit en doelen), maar aan de andere kant stabiel (op het gebied van regels en ondersteuning).

Relatie Beheersingsmolecuul

De registratie van het ziekteverzuim is volgens procedures geregeld. Tevens is de normering voor het ziekteverzuim geregeld, maar dit hoeft niet direct preventief te zijn. Het functioneren van de Arbo-dienst en de bedrijfsarts zal redelijk zijn. Een aantal medewerkers zullen beïnvloedbaar ziekteverzuim vertonen, maar het merendeel zal niet beïnvloedbaar ziekteverzuim vertonen. De sfeer zal open en rationeel zijn, daarvan uitgaande zullen de medewerkers sociaal en open met elkaar omgaan, maar wel daarbij hun werk niet laten versloffen. De stijl zal, zoals al eerder is aangegeven, afhankelijk zijn van de leidinggevendenden zelf, omdat het profiel breed georiënteerd is.

4.6. Samenvatting

In deze afsluitende paragraaf zullen wij onze verwachtingen met betrekking tot de relatie tussen organisatiecultuur en ziekteverzuim bespreken. Op basis van de indeling van dit hoofdstuk zullen wij op dezelfde wijze deze paragraaf indelen.

4.6.1. Inleiding

Ziekteverzuim kan belemmerd of bevorderd worden, door de verzuimcultuur van een organisatie (het denken en doen rond verzuim). Om fouten tijdens het onderzoek te vermijden, zullen dezelfde interviewvragen aan dezelfde type medewerkers bij de onderzochte organisaties gesteld worden. Op basis hiervan verwachten wij de taalverschillen te elimineren.

De onderzochte organisaties zullen maatregelen in de afgelopen jaren hebben genomen, om het verzuim te verlagen en daarbij kosten te besparen. De organisaties uit de semi-publieke sector zullen naar onze mening meer maatregelen hebben genomen om het verzuim aan te pakken, omdat deze organisaties marktgericht moeten functioneren.

4.6.2. Kenmerken van Bergman en Roorda

In het onderzoek zullen wij ons richten op de niveau's: werkplek/organisatie en individu, omdat deze niveau's het belangrijkste gedeelte zullen beslaan om bruikbare informatie te verzamelen.

4.6.3. Model van Johns en Nicholson

De verwachting is dat de milieudiensten onder de verzuimcultuur type 1 zullen vallen. De volgende stimulerende factoren zullen aanwezig zijn:

- Voldoende draagvlak voor verzuimbeleid onder de leidinggevenden en het management;
- Persoonlijke benadering door de leidinggevenden;
- Goede communicatie in het SMT (Sociaal Medisch Team) met de Arbo-dienst en ook met het UWV;
- Verzuimbeleid op alle niveau's bespreekbaar maken en een permanente aandacht voor het onderwerp.

Als tegenwerkende factoren wordt bij de onderzochte milieudiensten verwacht dat de volgende factoren aanwezig zullen zijn:

- Reorganisaties en fusies, die een instabiele organisatie en werkomgeving veroorzaken;
- Alternatieve functies om reïntegrerende werknemers tijdelijk in te zetten zijn niet altijd beschikbaar en realiseerbaar.
-

De verwachting is dat de onderzochte gemeenten in de verzuimcultuur type 2 zullen vallen. De volgende stimulerende factoren zullen aanwezig zijn:

- Voldoende draagvlak voor verzuimbeleid onder de leidinggevenden en het management;
- Verzuimbeleid met haalbare doelen en duidelijkheid over wie waarvoor verantwoordelijk is;
- Goede communicatie in het SMT (Sociaal Medisch Team) met de Arbo-dienst en ook met het UWV;
- Verzuimbeleid op alle niveau's bespreekbaar maken en een permanente aandacht voor het onderwerp.

De verwachting is dat de volgende tegenwerkende factoren bij de onderzochte gemeenten aanwezig zullen zijn:

- Bedrijfscultuur waarin sprake is van anonimiteit en waarin mensen elkaar niet op hun gedrag aanspreken;
- Leidinggevenden die zich onvoldoende bewust zijn van de kosten van het verzuim;
- Stroperigheid van de organisatie, niemand die verantwoordelijkheid neemt.
-

De verwachting is dat de onderzochte milieudiensten de verzuimnormen duidelijker en strakker zullen uitdragen dan de onderzochte gemeenten en zij daardoor een lager verzuim zullen hebben.

4.6.4. Focusvragenlijst en Ziekteverzuimbeheersingsmolecuul

De verwachting is dat de milieudiensten het innovatie regelprofiel zullen vertonen.

Hierbij zullen de organisaties een laag ziekteverzuimpercentage vertonen, omdat er veel ruimte is voor de mening van de medewerkers zelf en er wordt aandacht aan ze gegeven. Tevens omdat er regels zijn opgesteld om het verzuim te sturen, maar de medewerkers zullen hierbij beslissingen over verzuim nemen op basis van hun eigen waarden en normen.

De verwachting is dat de gemeenten in het ondersteunende doelprofiel zullen vallen.

Het ziekteverzuim zal hierbij niet extreem hoog zijn, maar wel hoger dan gemiddeld. Binnen de organisaties gaat het volgens procedures, dit is niet in het betreffende profiel aangegeven. In dit profiel is er minder persoonlijke vrijheid, maar als uitzondering hierbij zal er wel een sociale sfeer heersen.

5. Onderzoeksdesign

In de voorgaande hoofdstukken is de theoretische basis van ons onderzoek gelegd. In dit hoofdstuk zal de onderzoeksdesign besproken worden. In het onderzoeksdesign (ook wel aangeduid als onderzoeksontwerp of onderzoeksopzet) wordt aangegeven hoe men het onderzoek denkt uit te voeren. Wij hebben gebruik gemaakt van een casestudie opzet.

In paragraaf 5.1. zal het casestudie onderzoek besproken worden. In de daaropvolgende paragraaf zal de kwalitatieve onderzoeksmethode ter sprake komen. Vervolgens zullen wij in paragraaf 5.3. de vorm van ons onderzoek bespreken. Tenslotte komen in paragraaf 5.4. de onderzoeksinstrumenten aan bod.

5.1. Casestudie onderzoek

In deze eerste paragraaf van hoofdstuk vijf zal uitleg worden gegeven over casestudie onderzoek. Als eerste komen de belangrijkste kenmerken van casestudie onderzoek aan de orde. Vervolgens staan de onderzochte organisaties centraal. Tenslotte wordt per onderzochte organisatie een beschrijving gegeven.

5.1.1. Kenmerken

Volgens Braster (2000) zijn de belangrijkste kenmerken van een casestudie onderzoek als volgt:

- Eén of meerdere onderzoekseenheden (bijvoorbeeld organisaties);
- Theoretische selectie van onderzoekseenheden (bijvoorbeeld organisaties);
- Geen controlemogelijkheden tijdens het onderzoek;
- Gebruik gemaakt van observatie (participerend), diepte-interviews en/of gebruik gemaakt van bestaande gegevens;
- Veel gebruik gemaakt van theoretische concepten;
- Kwalitatieve analyse van empirische gegevens;
- Meerdere analyseniveau's te onderscheiden (bijvoorbeeld individuen en organisaties).

In ons onderzoek zal worden uitgegaan van een casestudie onderzoek, omdat deze onderzoeksmethode het beste aansluit bij onze probleemstelling. Vier verschillende organisaties zullen onderzocht worden. Er zullen diepte-interviews worden gehouden met centrale personen uit verschillende lagen en functies en observaties in de organisaties plaatsvinden. De onderzoeksresultaten (empirische gegevens) worden op kwalitatieve wijze geanalyseerd. Meerdere analyseniveau's worden in ons onderzoek onderscheiden.

5.1.2. Onderzochte organisaties

Hutjes en Van Buren (1992) geven aan, dat de belangrijkste reden voor veel onderzoekers is om een casestudy te verrichten wanneer zij het moeilijk vinden om grenzen te trekken tussen het te bestuderen sociale verschijnsel en de omgeving. Dit is ook het geval in ons onderzoek, want een organisatie wordt ook beïnvloed door haar omgeving en niet alleen door de medewerkers die er werken. Wij hebben er voor gekozen om vier middelgrote organisaties apart van elkaar te onderzoeken.

Er zullen twee organisaties uit de publieke sector onderzocht worden, namelijk:

- Gemeente Hellevoetsluis;
- Gemeente Spijkenisse.

Er zullen twee organisaties uit de semi-publieke sector onderzocht worden, namelijk:

- Milieudienst DCMR Rijnmond te Schiedam;
- Milieudienst Zuid-Holland-Zuid te Dordrecht.

Voor de twee organisaties uit de publieke en de semi-publieke organisaties is gekozen, omdat de taken van de milieudiensten voor een gedeelte aansluiten bij die van de gemeenten. Bij alle vier de organisaties zullen de context en de achtergrond van de organisaties van belang zijn. Er is gekozen om minimaal tien diepte-interviews af te nemen met sleutelpersonen uit verschillende lagen van de organisatie, om een geheel beeld van de organisatie te krijgen.

5.1.2.1. Vormen van casestudies

Het bovenstaande heeft als doel een intensieve bestudering per organisatie weer te geven. Braster (2000) noemt drie vormen van casestudies, deze zijn als volgt:

- *Theorie toetsende casestudie:*

De casestudie kan toetsen, of een hypothese aangenomen of verworpen kan worden;

- *Theorie vormende casestudie:*

Dit is gericht op het ontwikkelen van een theorie of het genereren van hypothesen;

- *Theorie toepassende casestudie:*

Theorieën kunnen hierin worden gebruikt.

Op basis hiervan is gekozen voor een theorie vormende casestudie. De reden hiervoor is, dat wij hebben geconstateerd dat er weinig theorie bestaat of hypothesen zijn over de relatie tussen de organisatiecultuur en het ziekteverzuim. De vier onderzochte organisaties zullen als een aparte casestudie benaderd worden. Vervolgens wordt gezocht naar overeenkomsten tussen de organisaties en naar factoren, die van invloed zijn op de mogelijke relatie tussen de organisatiecultuur en het ziekteverzuim.

5.1.3. Beschrijving per organisatie

Zoals in de bovenstaande paragraaf is aangegeven onderzoeken we vier organisaties. In deze subparagraaf zal per organisatie kort een beschrijving gegeven worden. Het gaat om de gemeente Hellevoetsluis, de gemeente Spijkenisse, de milieudienst DCMR en de milieudienst Zuid Holland Zuid zullen besproken worden.

5.1.3.1. Gemeente Hellevoetsluis

Elke gemeente in Nederland heeft een gemeentebestuur. Het gemeentebestuur maakt beleid, neemt besluiten en zorgt ervoor dat die besluiten ook worden uitgevoerd. Het gemeentebestuur bestaat uit een algemeen bestuur (de gemeenteraad) en een dagelijks bestuur (het college van burgemeester en wethouders).

Eens in de vier jaar vinden gemeenteraadsverkiezingen plaats. De leden van de raad worden rechtstreeks door de inwoners van een gemeente gekozen. De gemeenteraad is het hoofd van de gemeente. De Hellevoetse raad bestaat uit 25 raadsleden. Het aantal raadsleden is afhankelijk van het aantal inwoners van een gemeente. In bijlage 1 is het organogram van de gemeente weergegeven.

De gemeente Hellevoetsluis telt ongeveer 200 vaste medewerkers. De gemiddelde leeftijd van de Hellevoetse ambtenaar beweegt zich om en nabij midden veertig. Een groot aantal medewerkers werkt langer dan 15 jaar bij de gemeente Hellevoetsluis. Er wordt voortdurend aandacht besteed aan de organisatiecultuur. Interne communicatie over de politiek-bestuurlijke en organisatiedoelstellingen, integraal management, het vernieuwend vermogen en de externe gerichtheid van de organisatie zijn nog sterke verbeterpunten.

Door het sturen op hoofdlijnen, tussentijdse rapportages en evaluatie van bedrijfsplannen in het kader van planning en control blijft de organisatie flexibel. Hoofddoel is en blijft een organisatie die zich bezig houdt met de uitvoering van hoofdtaken en sterk georiënteerd is op de samenleving. Vanaf 2003 heeft de gemeente meer dan 40.000 inwoners. Op 1 januari 1998 waren er 37.344 inwoners in Hellevoetsluis woonachtig. In tabel 5.1. is de samenstelling van de bevolking naar leeftijd weergegeven.

Demografische druk op 1 januari 1998	Hellevoetsluis
Aantal inwoners	37.344
0- 19 jaar	10.270
20- 29 jaar	4.691
30- 39 jaar	6.087
40- 54 jaar	9.503
55- 69 jaar	4.133
70- 84 jaar	2.287
> 85 jaar	373

Tabel 5.1. Samenstelling bevolking gemeente Hellevoetsluis

Met ingang van 1 januari 2004 wordt het Bedrijfszorgpakket als aanvullende arbeidsvoorwaarde aangeboden. Bedrijfsmaatschappelijk werk, psychologische hulp, mediation, bedrijfsfysiotherapie, zorgbemiddeling (wachtlijstbemiddeling), expertise en huishoudelijke ondersteuning bij calamiteiten zijn voortaan sneller inzetbaar.

De continue ontwikkeling van de organisatie vraagt blijvend aandacht voor de multi-inzetbaarheid van medewerkers. Kwaliteit en flexibiliteit zijn daarbij vereisten. Ze voeren een leeftijdsbewust personeelsbeleid. Er wordt gewerkt aan het beperkt houden en terugdringen van het ziekteverzuim en er wordt een actief scholingsbeleid gevoerd (www.hellevoetsluis.nl).

5.1.3.2. Gemeente Spijkenisse

Bij gemeente Spijkenisse zijn 811 medewerkers werkzaam. De leeftijdsopbouw binnen de organisatie is onevenwichtig. Op een totaal personeelsbestand van 811 medewerkers zijn 387 medewerkers ouder dan 45 jaar en binnen dit laatste aantal zijn er 110 mensen ouder dan 55 jaar.

Spijkenisse is een fijne stad om te wonen, dat vinden de bewoners tenminste zélf. Een grootschalig onderzoek heeft dit aangetoond. Dat het nog beter kan, daarvan is iedereen ook overtuigd. Op 1 januari 1999 waren er 71.831 mensen in Spijkenisse woonachtig. In tabel 5.2. is de samenstelling van de bevolking naar leeftijd weergegeven.

Demografische druk op 1 januari 1998	Spijkenisse
Per 100 personen van 20-64 jaar	
Jongeren (19 of jonger)	42,7
Ouderen (65 jaar of ouder)	15,6
Totaal	58,3

Tabel 5.2. Samenstelling bevolking gemeente Spijkenisse

Het personeelsbeleid in 2003 stond in het teken van het nieuwe BFO-systeem (Beoordelen, Functioneren en Ontwikkelen). Veel energie is dat jaar gestopt in het terugdringen van het ziekteverzuim, dit is ook duidelijk zichtbaar. Tevens is er veel aandacht besteed aan het bieden van ontwikkeling - en ontplooiingsmogelijkheden aan medewerkers. Hierbij kan worden opgemerkt dat het uitstroompercentage opvallend is teruggelopen naar 6,36%, maar dit kan wellicht ook de oorzaak zijn van de economische neergang.

Een ander goed punt is dat uit de arboconvenant naar boven is gekomen, dat Spijkenisse bij één van de 29 good practice gemeenten behoorden. Ze hebben namelijk tussen 2001 en 2003 een 5,40 verzuimdaling gerealiseerd. Dit kwam doordat:

- De gemeente speciale aandacht voor kort frequent verzuim en snelle actie bij dreigend langdurig verzuim heeft;
- Leidinggevenden en medewerkers zich bewust moeten zijn van hun eigen verantwoordelijkheid voor verzuim;

- Er blijvende aandacht is voor het terugdringen van verzuim (www.spijkenisse.nl).

5.1.3.3. Milieudienst DCMR

De milieudienst DCMR is een samenwerkingsverband van achttien gemeenten en de provincie Zuid-Holland in het Rijnmondgebied (in bijlage twee is het organogram van de milieudienst DCMR te vinden). Ruim één miljoen bewoners van het Rijnmondgebied kunnen bij de milieudienst DCMR hun milieuklacht indienen. Meer dan 22.000 bedrijven vragen bij de milieudienst DCMR hun milieuvergunning aan. Vervolgens controleren de inspecteurs of de bedrijven zich aan de regels houden. De bestuurders in het Rijnmondgebied maken het beleid, de milieudienst DCMR adviseert hen en voert de vastgelegde regels uit. Dit alles gebeurt op basis van de Wet Milieubeheer, de Wet Geluidshinder en de Wet Bodembescherming.

De taken van de milieudienst DCMR zijn o.a. een nationaal steunpunt Besluit Risico's Zware Ongevallen (BRZO), daartoe aangesteld door het Ministerie van Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieu (VROM). Tevens maakt de milieudienst DCMR jaarlijks samen met 16 andere instanties in het samenwerkingsverband Milieumonitoring Stadsregio Rotterdam (MSR) een rapport, waarin te lezen is wat de toestand van het milieu is in het Rijnmondgebied. Dit gebeurt al elf jaar. Tot en met het jaar 2000 stijgt de lijn van de milieukwaliteit. De laatste vijf jaren is de situatie min of meer stabiel gebleven.

Van de zeventien instanties die verenigd zijn in het samenwerkingsverband MSR heeft elke instantie een eigen verantwoordelijkheid voor een deel van de regionale milieutaken. In het rapport is te lezen hoe het is gesteld met bijvoorbeeld:

- Binnen- en rijkswateren;
- Energieverbruik;
- Luchtvervuilende stoffen;
- Milieuklachten;
- Bodem;
- Afvalscheiding.

Het monitoren gebeurt aan de hand van zo'n 130 indicatoren. De ontwikkelingen van de afgelopen elf jaar worden met behulp van een plaatje en een korte tekst in beeld gebracht. De één na laatste taak is het Kenniscentrum Geluid (KCG), dit is bij de milieudienst DCMR ondergebracht. Dit is een samenwerkingsverband tussen de milieudienst DCMR, het Gemeentelijk Havenbedrijf en Rijkswaterstaat directie Zuid-Holland. De laatste taak is het Servicepunt handhaving ([Seph](#)), dit is bij de milieudienst DCMR ondergebracht.

Bij de milieudienst DCMR zijn 432 medewerkers werkzaam. De medewerkers van de afdeling P&O en de leden van de functiewaarderingscommissie hebben in 2003 een korte training gevolgd hoe te werken met het nieuwe functiewaarderingssysteem. Aan het begin van dit jaar is een aanvang gemaakt met het voeren van jaargesprekken. Na gevoerde acties is het verloop- en vacaturepercentage 5,4%.

Op financieel gebied hebben er een aantal veranderingen plaatsgevonden. De belangrijkste hiervan zijn: de gewijzigde financieringsstructuur van de dienst het via programma's plannen en afrekenen (www.dcmr.nl).

5.1.3.4. Milieudienst Zuid Holland Zuid

De milieudienst is een verlengstuk van de gemeenten in de regio Zuid Holland Zuid en belast met het uitvoeren van taken uit de Wet Milieubeheer, de Wet Geluidshinder en de Wet Bodembescherming. De taken hebben betrekking op het verlenen van milieuvergunningen en het controleren van bedrijven, maar ook op virtuele milieuaspecten als bodem, geluid, lucht en externe veiligheid.

Bij de milieudienst Zuid Holland Zuid zijn ruim 100 medewerkers werkzaam. Er is geen informatie bekend over de huidige leeftijdsopbouw, het uitstroompercentage en het verzuimpercentage. Het verzuimpercentage in 2001 bedroeg 10,51% inclusief WAO en zwangerschap- en bevallingsverlof. Dit is gestegen ten opzichte van het cijfer van 2000. Het was toen namelijk 8,63%. Er is vanaf 1994 sprake van een stijgend verzuimpercentage.

Uit de verzuimcijfers valt het langdurige verzuim op. Dit maakt namelijk 69% van het ziekteverzuimpercentage uit. In 2001 viel op dat er een relatief hoge meldingsfrequentie was, er waren namelijk 157 ziekmeldingen bij ongeveer 84 personeelsleden, dit geeft een meldingsfrequentie van 1,87. De door de Arbo-dienst vastgestelde norm is ongeveer 1,5. In 2003 werd de verzuimbegeleiding verzorgd door de bedrijfsarts, hierbij werd structureel vergaderd. Ter afsluiting kan gemeld worden dat er geen sociaal jaarverslagen aangeleverd zijn door de organisatie, waardoor er een summiere hoeveelheid informatie over de interne organisatie bij ons bekend is.

De organisatie wordt gestuurd op tevredenheid van opdrachtgevers en medewerkers, milieurendement, maatwerk, effectiviteit, efficiency en integraliteit worden als de belangrijkste inhoudelijke ijkpunten worden gezien. De missie van de dienst luidt: "De milieudienst Zuid- Holland Zuid staat voor het leveren van een meetbare bijdrage aan de duurzame verbetering van de leef- en milieukwaliteit in de regio Zuid-Holland Zuid".

De milieudienst is ervan overtuigd dat dit alleen gerealiseerd kan worden, door intensieve en respectvolle samenwerking met de opdracht gevende bestuurders, gemeenten, bedrijven en bewoners.

Ze vinden hun aanpak doelmatig en efficiënt en ze onderscheiden zich door een integrale aanpak van milieuvraagstukken. Ze geloven in heldere en open relaties met de opdrachtgevers en met elkaar.

Sinds 1 mei 2004 kent de milieudienst een nieuwe organisatie-inrichting, waarbij de bovenbeschreven kernactiviteiten per afdeling zijn gebundeld, te weten in de afdelingen Vergunningen, Handhaving & Veiligheid en Milieu & Ruimte. Ter professionele ondersteuning van deze afdelingen is een bedrijfsbureau ingericht. Hiernaast fungeert een stafeenheid als directe ondersteuning van de directeur milieudienst en van het managementteam als geheel (www.milieudienstzhz.com).

5.2. Kwalitatieve onderzoeksmethoden

In de voorgaande paragraaf is uitleg gegeven over casestudie onderzoek. In deze paragraaf staan de kwalitatieve onderzoeksmethoden centraal. Het platform Kwalon bestaat uit onderzoekers en docenten, die zich bezighouden met kwalitatief onderzoek en onderwijs in Nederland en België. Zij geven aan dat kwalitatief onderzoek een vorm is van empirisch onderzoek. In deze paragraaf zullen wij allereerst ingaan op de typering van de kwalitatieve onderzoeksmethode. Vervolgens zullen de onderdelen die in ons onderzoek gehanteerd worden nader beschreven worden.

5.2.1. Typering

De kwalitatieve onderzoeksmethode laat zich typeren aan de hand van de manier van gegevens verzamelen, de wijze van analyseren, de onderzoeksopzet, het onderwerp van onderzoek en vaak ook de rol van de onderzoeker. Hieronder wordt daar verder op ingegaan (Baard, De Goede en Teunissen, 1998).

5.2.1.1. Gegevensverzameling

Volgens Baarda et al. (1998) is de gegevensverzameling open en flexibel. Een kwalitatieve manier van informatie verzamelen bestaat uit onvoorziene - en ongeplande gebeurtenissen. Deze methode vraagt ook om openheid van de onderzoeker. Deze openheid is van belang om gemakkelijk te kunnen reageren op wat zich ter plaatse voordoet. Het gaat daarbij steeds om de betekenissen te achterhalen.

Enkele voorbeelden van deze kwalitatieve gegevensverzameling zijn: het interview, participerende observatie, het maken van foto's, notities, een dagboek of het verzamelen van bestaande documenten.

5.2.1.2. Analyse

De analyse werkt met de dagelijkse taal. Kwalitatieve onderzoekers willen op deze wijze zo nauw mogelijk bij de werkelijkheid blijven. De alledaagse betekenisrelaties, zoals die bijvoorbeeld in de alledaagse taal voorkomen, worden in kwalitatief onderzoek behouden en bestudeerd.

Door Baard et al. (1998) worden de volgende kwalitatieve analysemethoden aangegeven: het schrijven van memo's, het aandachtig lezen en herlezen, indikken van vervaardigde protocollen, categoriseren en coderen, constante vergelijking, analytische inductie, het maken van pijldiagrammen en matrices. Hierbij kunnen diverse computerprogramma's behulpzaam zijn.

5.2.1.3. Onderzoeksopzet

Een onderzoeksopzet houdt op zijn minst een keuze voor een verzamelingmethode en een analysemethode in. Diverse onderzoeksopzetten kunnen voor kwalitatief onderzoek worden toegepast. Kenmerkend hierbij is een opzet waarbij het verzamelen en het analyseren elkaar afwisselen.

De openheid en buigzaamheid van deze verzamelingmethode zorgt ervoor om na elke tussentijdse bestudering de volgende verzameling van gegevens bij te sturen en de probleemstelling van het onderzoek te verbeteren. Hierdoor heeft kwalitatief onderzoek meestal een ontwikkelend vermogen. Bij kwalitatief onderzoek zijn de argumenten informeel, waardoor de dagelijkse argumentatietheorie relevanter is dan de traditionele formele redeneervormen.

Een onderzoeksopzet is bedoeld om een probleemstelling aan te pakken, maar vooral om een antwoord op de onderzoeksvraag te vinden. De onderzoeksvraag geeft soms zelf al aan dat kwalitatief onderzoek geschikt is. Een onderzoeksopzet geeft soms ook een mogelijke verklaring van de onderzoeksvraag aan. Verschillende verklaringen kunnen tot meerdere soorten van onderzoek leiden of tot een onderzoeksopzet waarin kwalitatief onderzoek en kwantificerend onderzoek beiden gebruikt kunnen worden (Baarda et al., 1998).

5.2.1.4. Onderwerp

De kwalitatieve onderzoekers gebruiken een bepaald denkbeeld van het onderwerp. Het gaat voornamelijk om dagelijkse betekenisgeving en om de alledaagse betekenisrelaties tussen verschijnselen, die optreden in het gewone taalgebruik. Natuurlijk gedrag moet worden begrepen op basis van de betekenisverleningen in het dagelijkse leven. Het object van studie wordt opgevat binnen de context van betekenissen, zoals hoe de mensen zelf een cultuur ervaren. Deze objectopvatting kan al blijken uit de formulering of uitwerking van de probleemstelling van het onderzoek, maar vooral uit de keuze van de onderzoeksmethoden om deze probleemstelling aan te pakken (Baarda et al., 1998).

5.2.1.5. Rol onderzoeker

Kwalitatieve onderzoekers moeten zich vooral bij open interviews en participerende observatie inzetten om inzicht te krijgen in het leven van anderen. Er wordt daarom wel eens gezegd dat een kwalitatieve onderzoeker zijn of haar eigen gereedschap is. Kwalitatieve onderzoekers moeten beschikken over goede sociale vaardigheden en zich kunnen inleven in andere mensen, dit betekent dat zij de wereld van de ander moeten kunnen zien vanuit het perspectief van die ander. De handigheid hierbij is een goede balans van betrokkenheid te realiseren. Niet bij elk kwalitatief onderzoek is de persoonlijke inzet en het aangaan en onderhouden van goede relaties van uitsluitend belang. Dit is bijvoorbeeld het geval bij het verzamelen en analyseren van bestaande documenten (Baarda et al., 1998).

5.2.1.6. Conclusie

Baarda et al. (1998) geven aan dat de genoemde eigenschappen van kwalitatief onderzoek verwijzen naar een aantal omstandigheden waarin het gebruik van kwalitatieve onderzoeksmethoden vooral geschikt is. Meestal wordt voor kwalitatief onderzoek (eventueel gecombineerd met kwantificerend onderzoek) gekozen, wanneer flexibel ingespeeld moet kunnen worden op hetgeen in de onderzoekssituatie.

Er wordt door het platform Kwalon aanbevolen om kwalitatief onderzoek uit te voeren in situaties waarin men wil onderzoeken welke culturele betekeniswereld er ligt achter sociale processen, interacties, sociale relaties, gedragingen, houdingen, gevoelens en ervaringen. Dit is ook van toepassing op ons onderzoek, daarom is ervoor gekozen om aan de hand van deze methode problemen in de onderzoekssituatie nauwkeurig te beschrijven en te interpreteren.

5.2.2. Onderdelen

Tijdens onze casestudies maken we gebruik van kwalitatieve methoden van dataverzameling, namelijk participerende observatie, documentenanalyse en interviews. Hieronder wordt hier verder op ingegaan.

5.2.2.1. Documentenanalyse

Documentenanalyse wordt gedaan om een beeld te kunnen geven van eerdere - of bestaande gebeurtenissen en zij vormen een concrete naslag. De volgende documenten hebben wij in ons onderzoek betrokken om een beschrijving van de organisaties te maken, zie paragraaf 5.1.2.:

- jaarverslagen;
- sociale jaarverslagen;
- beleidsdocumenten rond Arbo- en verzuimbeleid;
- recente risico-inventarisaties en –evaluaties;
- contract met uw Arbo-dienst;
- onderzoeksverslagen over verzuim of werkdruk;
- verzuimgerelateerde taken en procedures (protocollen).

Het doel van de documenten is, dat het een goed beeld geeft van het huidige beleid. Ook wordt duidelijk waar eventuele hiaten zitten. Bij de analyse zullen wij ons het volgende afvragen:

- Welke informatie geeft het over verzuim - en arbobeleid?
- Waarom is het geschreven?
- Voor wie is het geschreven?
- Wie heeft het geschreven?
- Wanneer is het gepubliceerd?
- Op welke wijze is het beschikbaar gesteld?

Het doel van het bestuderen van de documenten is om opvallendheden te signaleren en het kunnen leggen van onderlinge relaties. Wij zullen ons het volgende hierbij afvragen:

- Worden er concrete afspraken gemaakt?
- Is alles op papier goed geregeld, maar blijkt er in de praktijk niets van terecht te komen?
- Zijn de procedures helder?
- Is er wel een verzuimprotocol, maar geen verzuimbeleid?
- Ligt er in de stukken veel nadruk op één aspect en blijven andere, misschien meer relevante onderdelen, onderbelicht?

Onze bevindingen zullen worden opgeschreven en een korte, puntsgewijze samenvatting per organisatie zal worden gemaakt.

5.2.2.2. Interviews

Het doel van de interviews is het verzamelen van informatie uit de mededelingen van de ondervraagde personen, ter beantwoording van vooraf geformuleerde vragen. De vragenlijst voor het interview zullen wij formuleren op basis van de quickscan interviewvragenlijst van de Arbo Unie en de bestudeerde literatuur. Deze interviewvragenlijst is te vinden in bijlage drie. Per onderzochte organisatie zullen ongeveer tien diepte-interviews worden afgenomen, met de centrale personen uit de verschillende lagen van de organisaties. Het doel van deze interviews is het creëren van een beeld van de verzuimcultuur en de organisatiecultuur, om vervolgens te onderzoeken of hier een verband tussen bestaat.

Met de volgende medewerkers zal per organisatie een diepte-interview worden gehouden:

- een lid van de Raad van Bestuur;
- een hogere manager;
- een of twee direct leidinggevenden;
- het hoofd P&O;
- een lid van de ondernemingsraad (bijvoorbeeld voorzitter of secretaris);
- de bedrijfsarts;
- twee uitvoerende medewerkers.

Op basis van de interviews kunnen de gegevens uit de onderzochte documenten ingekleurd en gecontroleerd worden. De interviews worden bij voorkeur afgenomen door iemand die onafhankelijk en objectief is. Aangezien wij niet werkzaam zijn binnen de organisaties zullen wij de interviews zelf afnemen. Het is de bedoeling dat de geïnterviewden open en eerlijk spreken over de onderwerpen die aan bod komen. Hierin zit namelijk de grote kracht van het instrument.

De meest opvallende uitspraken uit de interviews worden weergegeven. Vervolgens worden de problemen weergegeven, die uit de gesprekken met de geïnterviewden naar voren zijn gekomen. Er wordt een samenvatting gegeven, waarin de meest in het oog springende zaken zijn opgenomen. Zijn er relaties te vinden en wat is de meest voorkomende problematiek?

5.2.2.3. Vragenlijst onderzoek

In de voorgaande subparagraaf is aangegeven, dat per organisatie minimaal tien interviews met sleutelpersonen worden afgenomen. Naast deze interviews wordt een vragenlijst onderzoek gehouden. Aan elke geïnterviewde wordt de Focusvragenlijst voorgelegd, die zij zelf kunnen invullen. De Focusvragenlijst (zie paragraaf 5.3.1.) is bedoeld om de organisatiecultuur per organisatie in kaart te brengen.

5.2.2.4. Participerende observatie

Participerende observatie wordt gedaan om gedrag en communicatie over en weer van personen in natuurlijke situaties te onderzoeken. Observeren is een zeer directe manier van waarnemen. Dit maakt het mogelijk om tijdens de waarneming te zien hoe de respondent zich in het echt gedraagt. De respondent hoeft niet af te gaan op het antwoord, waarin de respondent zegt wat hij/zij wilt gaan doen. Tijdens de participerende observaties zal vooral gekeken worden naar interactie (formeel en informeel) tussen de werknemers. Tijdens het afnemen van de interviews en het rondlopen in de organisatie zullen wij deze methode toepassen.

5.3. Operationalisatie

In de voorgaande paragraaf hebben we onze methoden van dataverzameling besproken. In deze paragraaf wordt de openrationalisatie besproken, hoe de onderzoeksinstrumenten worden toegepast voor de verzameling en verwerking van de onderzoeksgegevens, voor organisatiecultuur en het ziekteverzuim. In deze paragraaf zullen de begrippen organisatiecultuur en ziekteverzuim, die in de voorgaande twee hoofdstukken besproken zijn, meetbaar gemaakt worden. Hiervoor is gebruik gemaakt van twee verschillende vragenlijsten.

5.3.1. Organisatiecultuur

Aan de hand van de FOCUS-vragenlijst is de organisatiecultuur per organisatie gemeten. Deze FOCUS-vragenlijst is te vinden in bijlage vier. In 1989 kwamen onderzoekers uit Europa en de VS bijeen met het plan om een onderzoeksgroep te vormen voor het bestuderen van de organisatiecultuur en het -klimaat. De primaire taak van de onderzoeksgroep was het ontwikkelen van een internationaal bruikbaar meetinstrument voor het meten van de organisatiecultuur en -klimaat. De naam van deze groep is FOCUS. De naam van het instrument is tevens FOCUS (Rosenboom, 2005).

5.3.1.1. *Onderdelen*

De FOCUS- vragenlijst voor het meten van organisatiecultuur bestaat uit twee delen, namelijk het descriptieve (beschrijvend) en het evaluatieve deel. Het descriptieve deel bevat items die vooral gedragingen, processen en procedures in de organisatie beschrijven, dit heet het organisatieklimaat. Het evaluatieve deel bevat items, die gericht zijn op waarden en normen.

Deze zijn weliswaar niet zichtbaar, maar kunnen wel omschreven worden. De bovenlaag (gedragingen) vormt het descriptieve deel van deze vragenlijst en de onderlaag (waarden en normen) is het evaluatieve deel. Het descriptieve en evaluatieve deel samen vormen de operationalisering van de organisatiecultuur.

5.3.1.2. Vier cultuuriëntaties

In de FOCUS-vragenlijst staan vier organisatiecultuurtypen of cultuuriëntaties centraal, waarbij elke oriëntatie zijn eigen kenmerken heeft. Elke organisatie kan haar sterke kanten in verschillende oriëntaties hebben. De vier oriëntaties zijn als volgt:

- Ondersteunende oriëntatie (Human-relations-model)

Met de volgende vragen uit de FOCUS-vragenlijst wordt de ondersteunende oriëntatie voor wat betreft het klimaat gemeten:

- Hoeveel mensen met persoonlijke problemen worden geholpen?
- Hoeveel mensen die vooruit willen komen, worden door de leidinggevendenden gesteund?
- Hoeveel mensen worden onpersoonlijk behandeld?
- Hoe vaak wordt opbouwende kritiek beloond?
- Hoe vaak tonen de leidinggevendenden belangstelling voor de persoonlijke problemen van de werknemers?
- Hoe vaak wordt aan onderlinge conflicten iets gedaan?
- Hoe vaak wordt het komen met nieuwe ideeën over de organisatie van het werk aangemoedigd?
- Hoe vaak laat de stijl van leidinggeven vrijheid in het werk toe?

De volgende vragen uit de FOCUS-vragenlijst meten de ondersteunende oriëntatie voor wat betreft de cultuur:

Hoe kenmerkend is...

- Elkaar begrijpen;
- Zorg om collega's;
- Onderling vertrouwen;
- Elkaar steunen bij het oplossen van werkproblemen;
- Overeenstemming tussen personen;
- Aangename sfeer;
- Elkaar steunen bij problemen buiten het werk;
- Zich thuis voelen.

- Innovatieve oriëntatie (Open systeemmodel)

De volgende vragen uit de FOCUS-vragenlijst meten de innovatieve oriëntatie voor wat betreft het klimaat:

- Hoe vaak zoekt de organisatie naar een nieuwe markt voor bestaande producten en/of diensten?
- Hoe vaak bieden onvoorspelbare elementen in de buitenwereld goede kansen voor de organisatie?
- Hoe vaak benut de organisatie optimaal haar technologie om betere producten te ontwikkelen?

- Hoe vaak zoekt de organisatie naar nieuwe mogelijkheden in de externe omgeving?
- Hoe vaak benut de organisatie optimaal de vaardigheden van de medewerkers om betere producten te ontwikkelen?
- Hoe vaak zoekt de organisatie naar nieuwe markten voor haar nieuwe producten?

De volgende vragen uit de FOCUS-vragenlijst meten de innovatieve oriëntatie voor wat betreft de cultuur:

Hoe kenmerkend is...

- Succes met het team;
- Openstaan voor kritiek;
- Flexibiliteit;
- Eerlijkheid ten opzichte van klanten;
- Gangbare ideeën ter discussie stellen;
- Pioniersgeest;

- Regelorientatie (interne procesmodel).

De volgende vragen uit de FOCUS-vragenlijst meten de regelorientatie voor wat betreft het klimaat:

Hoe vaak legt het management de nadruk op stabiliteit in onze werkzaamheden?

Hoe vaak zijn instructies schriftelijk vastgelegd?

Hoe vaak wordt het werk volgens vaste procedures verricht?

Hoe vaak volgen de leidinggevenden de regels zelf op?

De volgende vragen uit de FOCUS-vragenlijst meten de regelorientatie voor wat betreft de cultuur:

Hoe kenmerkend is...

- Eenheid van gezag;
- Instemmen met standaardprocedures;
- Instemmen met regels;
- Vastgelegde procedures;
- Formalisatie;
- Vasthouden aan maatstaven;
- Geregeld door procedures;
- Aandacht voor gezag.

- Doeloriëntatie (rationele doelmodel)

De volgende vragen uit de FOCUS-vragenlijst meten de doeloriëntatie voor wat betreft het klimaat:

- Hoe vaak wordt bij de organisatie prestaties gemeten?
- Hoe vaak wordt de concurrentie met andere bedrijven gemeten?
- Hoe vaak wordt de beoordeling direct gekoppeld aan het bereiken van de doelen?
- Hoe vaak bepaalt de leiding nauwkeurig welke doelen moeten worden bereikt?
- Hoe vaak is het duidelijk hoe prestaties zullen worden beoordeeld?
- Hoe vaak zijn er harde criteria op basis waarvan werkprestaties worden gemeten?

- Hoe vaak moeten werknemers volgens specifieke maatstaven presteren?

De volgende vragen uit de FOCUS-vragenlijst meten de doeloriëntatie voor wat betreft de cultuur:

Hoe kenmerkend is...

- Duidelijke doelen;
- Taakgeoriënteerd;
- Verantwoordelijkheid voor de eigen prestatie;
- Hoog presteren;
- Efficiëntie;
- Prestatiemeting;
- Duidelijke taak.

5.3.1.3. Conclusie

Met deze vier cultuuroriëntaties kunnen verschillende oriëntatieprofielen gevormd worden. Er is niet één ideaal oriëntatieprofiel. Het profiel van een organisatie zal in dienst moeten staan van de externe vereisten en het antwoord dat de organisatie hierop wil geven.

Er is gebleken dat de volgende profielen veel voorkomen:

- Het innovatie/regelprofiel: heeft een hoge score op de innovatieve en regeloriëntatie. Dit komt vaak voor bij multinationals of grote ondernemingen waar innovatie een opdracht is voor een afzonderlijke afdeling;
- Het balansprofiel wordt gekenmerkt door een hoge of gemiddelde score op de vier cultuuroriëntaties. Deze organisaties hebben het voordeel, maar tegelijkertijd het nadeel van het evenwicht.

Dat wil zeggen dat een organisatie heel stabiel is wanneer het een balansprofiel heeft, maar betekent tevens dat het een logge organisatie is welke betrekkelijk weinig flexibel zal kunnen zijn;

- Het innovatieprofiel heeft een hoge score op de innovatieve oriëntatie en een gemiddelde of lage score op de overige oriëntaties. Organisaties met dit type cultuur neigen naar chaos en anarchie;
- Het ondersteunend/doelprofiel kent een hoge score op de ondersteunende en de doeloriëntatie. De organisatie is zich ervan bewust dat de doelstellingen alleen zullen worden gerealiseerd als het personeel daar de nodige hulp bij krijgt. Bijvoorbeeld middels opleiding, kinderopvang, advies.

5.3.2. Ziekteverzuim

De afdeling P&O heeft per onderzochte organisatie een uitdraai gemaakt van de verzuimpercentages. Met uitzondering van de milieudienst Zuid Holland Zuid, omdat zij deze percentages niet registreren. Daarnaast is op basis van onderzoek van de Arbo Unie (2005) de quickscan gebruikt als uitgangssituatie om het verzuimbeleid in kaart te brengen. Het onderzoek geeft inzicht in de hoogte van het verzuim en de verzuimtrends. Daarnaast krijgt de organisatie inzicht in hoeverre het verzuimbeleid te beïnvloeden is, en hoe het verzuim is samengesteld.

Tot slot verkrijgt de organisatie informatie over de wijze waarop de organisatie omgaat met verzuiminformatie. Om de verzuimcultuur vast te stellen wordt het model van Johns en Nicholson gebruikt, zie paragraaf 4.3.

5.3.2.1. Onderdelen

Het interview van de quickscan van de Arbo Unie bestaat uit twee onderdelen. Het eerste deel gaat in op de balans van het werk en de persoon. Het tweede onderdeel is gebaseerd op het ziekteverzuim beheersingsmolecuul. De vragen voor ons interview zijn gebaseerd op gedeeltes uit deze twee onderdelen van de quickscan, die voor ons onderzoek van toepassing zijn. Daarnaast hebben wij ons interview aangevuld met een aantal algemene vragen over het ziekteverzuim, die voor ons van belang leken voor het onderzoek.

Het interview met betrekking tot het ziekteverzuim bestaat uit de volgende onderwerpen, met de daarbij behorende vragen:

- Algemeen:
 - Hoe staat het volgens u met het ziekteverzuim binnen uw organisatie?
 - Is het ziekteverzuim altijd al zo geweest binnen uw organisatie?
 - Weet u hoe dat komt?
 - Wat zijn volgens u de drie belangrijkste oorzaken van ziekteverzuim in de organisatie?
 - Hoe wordt er in de organisatie omgegaan met ziekteverzuim?
 - Wat vindt u van de regelmaat en lichamelijke toestand waarin medewerkers zich ziek melden?

- Ziekteverzuimcijfer:

Aan de geïnterviewden hebben wij deze vragen aan de orde gesteld. De reden dat wij hier naar gevraagd hebben is, om een beeld te krijgen van de verschillende reacties hierop. Hiermee wordt duidelijk of er een eenduidig beeld over het ziekteverzuim bestaat.

 - Vindt u dit een hoog of een laag verzuimcijfer?
 - Wat is volgens u daar de reden van?
 - Is het ziekteverzuim gelijkmatig over de organisatie verdeeld of zijn er grote verschillen per afdeling?
 - Welke afdelingen hebben veel/weinig ziekteverzuim?
 - Weet u waar dat aan ligt?

- Ziekteverzuimbeleid:
 - Sinds wanneer is dat zo?
 - Wat vindt u van dat beleid?
 - Wat zou er volgens u nog eventueel verbeterd aan kunnen worden?

- Lok - en dwangmiddelen:
 - Wordt er in de organisatie beloond voor aanwezigheid, bijvoorbeeld een bonus aan het einde van het jaar?
 - Worden mensen in de organisatie gestraft voor afwezigheid?
 - Worden mensen in de organisatie gestraft voor het niet volgen van de procedure?

- Procedure ziek - en herstelmelding:
 - Wat is bij u in de organisatie de wijze van registreren? Is er bijvoorbeeld een geïmplementeerd registratiesysteem?
 - Hoe ziet de procedure ziek - en herstelmelding in de organisatie eruit?
 - Is er volgens u duidelijkheid over taken en verantwoordelijkheden in de organisatie?
 - Is volgens u de procedure ziek - en herstelmelding bekend bij de medewerkers in de organisatie?
 - Is het volgens u een efficiënte werking?

- Samenwerking met Arbo-dienst:
 - Hoe gaat de bedrijfsarts om met mensen die zich ziekmelden in de organisatie?
 - Is er volgens u communicatie tussen leidinggevenden en de bedrijfsarts?
 - Hoe functioneert de arts volgens u?
 - Hoe functioneert de Arbo-dienst volgens u?

- Omgang leidinggevenden met verzuim:
 - Wordt verzuim in de organisatie door de leidinggevenden ter discussie gesteld?
 - Spreken de leidinggevenden de medewerkers aan op buitensporig verzuimgedrag?
 - Voert men 'officiële' verzuimgesprekken met de medewerkers in de organisatie?

- Arbeidsverhoudingen:
 - Hoe vindt u de relatie van collega's onderling in de organisatie?
 - Is er sprake van intimiteiten/agressie in de organisatie?
 - Zijn er voldoende overleg - en contactmogelijkheden met leidinggevenden?
 - Worden er functioneringsgesprekken in de organisatie gehouden? Wat is uw oordeel daarover?
 - Is er sprake van regelmatig werkoverleg in de organisatie?

- Arbeidsperspectief en arbeidsvoorwaarden:
 - Is er sprake van doorgroeimogelijkheden in de organisatie?
 - Zijn volgens u de werknemers tevreden over de secundaire arbeidsvoorwaarden in de organisatie, zoals opleiding en scholing?
 - Zijn de medewerkers volgens u tevreden over de hoeveelheid vrije tijd?
 - Wat denkt u dat de medewerkers in de organisatie vinden van de mogelijkheden tot het opnemen van een vrije dag?

- Arbeidsomstandigheden:
 - Is er een Risico Inventarisatie en Evaluatie in de organisatie uitgevoerd? Wat was het resultaat? In hoeverre zijn de suggesties doorgevoerd?
 - Hoe is het gesteld met de (psychische) werkdruk van de medewerkers in de organisatie? Zijn er regelmogelijkheden en/of sociale ondersteuning hierbij?

- Reïntegratie:
 - Is het duidelijk binnen de organisatie welke mogelijkheden er zijn?
 - Zijn er voldoende alternatieve functies voor de medewerkers in de organisatie?
 - Worden de medewerkers hier adequaat bij begeleid?

Het model van Johns en Nicholson (1985) laat zien, dat verzuimbeperving via cultuurbeïnvloeding wel degelijk mogelijk is, maar alleen met een beleid dat is gericht op vergroting van de binding van de werknemers met de organisatie. Als dit lukt, dan kunnen de verzuimnormen strakker en duidelijker worden uitgedragen. Dit model zal bij ons onderzoek gebruikt worden om, voor de onderzochte organisatie, te bepalen welk type verzuimcultuur bij hen van toepassing is.

5.3.3. Aanvullende vragen en stellingen

In het interview voor de onderzochte organisatie komen zowel de FOCUS-vragenlijst voor de organisatiecultuur, als de quickscan met daarbij aanvullende vragen voor het ziekteverzuim aan bod. Daarnaast hebben wij aan het einde van het interview met betrekking tot beide onderwerpen een aantal vragen en stellingen geformuleerd.

De stellingen en de vragen zien er als volgt uit:

- Hoe zou u zelf de cultuur binnen de organisatie omschrijven?
- Organisatiecultuur is een kenmerk van onze organisatie, dat het gedrag van de organisatieleden beïnvloedt. Hoezo, is dat volgens u wel/niet het geval?
- De mate waarin werknemers in onze organisatie energie steken in hun werk en de organisatie, heeft niets te maken met ziekteverzuim. Kunt u dit toelichten?
- Er bestaat in deze organisatie een relatie tussen ziekteverzuim en organisatiecultuur. Hoezo, is dat volgens u wel/niet het geval?
- Welke factoren dragen volgens u er aan bij, dat er wel/niet een relatie is tussen organisatiecultuur en ziekteverzuim in de organisatie?
- De laatste jaren is de organisatiecultuur veranderd in vergelijking met voorgaande jaren. Waarom is dat volgens u wel/niet het geval?
- Wat denkt u dat de achterliggende reden was/is in uw organisatie, wanneer de organisatiecultuur (is) veranderd? Kunt u dit toelichten?
- De medewerkers oefenen grote invloed uit op de eventuele slagingskansen van cultuurveranderingen. Kunt u dit toelichten?
- De beslissing die de medewerker neemt om zich ziek te melden is afhankelijk van de organisatiecultuur. Hoezo, is dat volgens u wel/niet het geval?
- De organisatiecultuur is typerend voor de (semi-)publieke sector waarin onze organisatie zich bevindt. Waarom wijkt het wel/niet af van de vergelijkbare organisaties?
- Ziekteverzuimbeleid in deze organisatie heeft geen effect. Hoezo vindt u dat wel/niet het geval?

5.4. Uitgangspositie

In de voorgaande paragraaf is de onderzoeksmethode behandeld om de organisatiecultuur en het ziekteverzuim in de onderzochte organisaties te kunnen vaststellen. Na dieper onderzoek te hebben gedaan over de onderwerpen organisatiecultuur en ziekteverzuim en lettend op de mogelijke relatie tussen deze twee onderwerpen, is er een uitgangspositie gevormd voor het onderzoek. Er wordt in deze paragraaf aandacht besteed aan de relatie tussen de organisatiecultuur en het ziekteverzuim en vervolgens het organisatieniveau.

5.4.1. Relatie organisatiecultuur en ziekteverzuim

Wij zijn van mening, dat er een relatie bestaat tussen de organisatiecultuur en het ziekteverzuim binnen de onderzochte organisaties. Na theoretisch onderzoek over organisatiecultuur hebben wij geconstateerd, dat de organisatiecultuur iets psychologisch en sociologisch is en in de mensen leeft. Op basis hiervan verwachten wij, dat het ook effect heeft op het ziekteverzuim. Aangezien een medewerker zelf bepaalt wanneer hij of zij zichzelf ziek meldt, zal hij of zij deze beslissing voor een gedeelte nemen vanuit hoe hij of zij de organisatiecultuur ervaart.

5.4.1.1. Verschillen

Tevens zijn wij van mening, dat er verschillen zullen bestaan tussen de ziekteverzuimpercentages bij de onderzochte organisaties. Wij verwachten dit, omdat wij vier organisaties uit twee verschillende sectoren onderzoeken. Op basis hiervan zullen deze organisaties een verschillende ontstaansachtergrond hebben en probleemgebieden ervaren. De publieke sector kent over het algemeen hogere ziekteverzuimcijfers, dan de semi-publieke sector. Op basis hiervan denken wij, dat daarom de organisaties uit de semi-publieke sector een lager ziekteverzuimpercentage zullen hebben.

5.4.2. Organisatieniveau

In ons onderzoek zullen wij ons voornamelijk richten op het meso- niveau, namelijk de organisaties. Er is hiervoor gekozen, omdat naar onze mening een organisatiecultuur in een organisatie leeft. Dit betekent niet dat de gebeurtenissen op macroniveau (overheidsbeleid) en microniveau (werknemers) geen effect hebben op de organisatiecultuur of het ziekteverzuim. In ons onderzoek zullen wij deze niveau's voor een groot deel buiten beschouwing laten. De reden hiervoor is, dat het doel van ons onderzoek is om op organisatieniveau te kijken naar de mogelijke relatie tussen de organisatiecultuur en het ziekteverzuim.

In de hoofdstukken twee en drie hebben wij afzonderlijk aandacht besteed aan de onafhankelijke variabele organisatiecultuur en de afhankelijke variabele ziekteverzuim.

Aangezien wij door middel van ons onderzoek erachter willen komen of hiertussen een relatie bestaat, zullen wij daar in dit hoofdstuk aandacht aan besteden door middel van verwachtingen hierover te formuleren.

Om deze verwachtingen met betrekking tot de relatie tussen organisatiecultuur en ziekteverzuim te beschrijven zal in de eerste paragraaf een algemene visie besproken worden. In de daaropvolgende paragraaf zal het model van Bergman en Roorda (2005) besproken worden. In de derde paragraaf zal het model van Johns en Nicholson (1985) en de factoren van TNO Arbeid (2003) besproken worden, die we zullen hanteren om het mogelijke verband te beschrijven. De één na laatste paragraaf zullen de gekozen modellen (het organisatiecultuurmodel en het Ziekteverzuimbeheersingsmolecuul) uit hoofdstuk twee en drie in relatie tot elkaar gebracht worden. Dit hoofdstuk zal afgesloten worden met een samenvatting van onze verwachtingen. In dit hoofdstuk passeren negen genummerde verwachtingen, die tijdens het onderzoek getoetst zullen worden. De resultaten van deze toetsing zullen in hoofdstuk acht besproken worden.

6. Analyse organisatiecultuur

In hoofdstuk vijf, paragraaf 5.3.1. is de operationalisatie van het onderzoeksinstrument voor de organisatiecultuur behandeld. Aan de hand van ingevulde Focusvragenlijsten en de aanvullende vragen en stellingen wordt in dit hoofdstuk de onafhankelijke variabele organisatiecultuur geanalyseerd.

In paragraaf 6.1. wordt de methode besproken op basis waarvan de organisatiecultuur bij de onderzochte organisaties in kaart is gebracht. In paragraaf 6.2. staat de analyse van de milieudienst DCMR centraal. In paragraaf 6.3. wordt de milieudienst Zuid Holland Zuid geanalyseerd. In paragraaf 6.4. komt de analyse van de gemeente Spijkenisse aan bod. Vervolgens, in paragraaf 6.5., wordt aandacht besteed aan de analyse van de gemeente Hellevoetsluis. Tenslotte zal het hoofdstuk afgesloten worden met paragraaf 6.6., hierin wordt een overzicht van de analyse van de organisatieculturen van de vier onderzochte organisaties gepresenteerd.

6.1. Methode Focusvragenlijst

In deze paragraaf wordt de methode Focusvragenlijst geoperationaliseerd, op basis waarvan de organisatiecultuur bij de onderzochte organisaties in kaart is gebracht. Als eerste komt de operationalisatie aan bod. Vervolgens wordt in de volgende subparagraaf aandacht gegeven aan de verdieping. Hierin behandelen wij de overige vragen en stellingen, die wij aan de geïnterviewden hebben voorgelegd. Voor meer informatie over de methode van de Focusvragenlijst verwijzen wij naar hoofdstuk vijf.

6.1.1. Operationalisatie

Op basis van de Focusvragenlijst hebben wij de organisatiecultuur van de onderzochte organisaties in kaart gebracht. De respondenten van de Focusvragenlijst varieerden in opleidingsniveau, functieniveau, leeftijd en de werkzame tijd binnen de betreffende organisatie. Op deze wijze hebben wij getracht de organisaties in haar gehele breedte in kaart te brengen. Tevens zijn medewerkers met dezelfde soort functie en hetzelfde aantal in de vier organisaties geïnterviewd, om geen taalverschillen te laten ontstaan (zie paragraaf 4.2.2.) In de volgende paragrafen wordt per onderzochte organisatie de resultaten van de Focusvragenlijst besproken.

De Focusvragenlijst bestaat uit een descriptief en een evaluatief onderdeel. Het descriptieve deel bevat onderdelen, die vooral gedragingen, processen en procedures in de organisatie beschrijven, dit heet het organisatieklimaat. Het evaluatieve deel bevat onderdelen, die gericht zijn op waarden en normen. Deze zijn weliswaar niet zichtbaar, maar kunnen wel omschreven worden.

Als eerste worden per organisatie de descriptieve onderdelen behandeld en daaropvolgend de evaluatieve onderdelen. Vervolgens wordt per onderwerp het profiel van de onderzochte organisatie in kaart gebracht.

6.1.2. Verdieping

Naast de Focusvragenlijst hebben wij aan de geïnterviewden een aantal vragen en stellingen met betrekking tot de organisatiecultuur voorgelegd, om dieper op bepaalde onderwerpen in te kunnen gaan. De onderwerpen verandertraject en gedragingen zullen bij het descriptieve onderdeel behandeld worden, omdat deze betrekking hebben op het organisatieklimaat. De onderwerpen definiëring, waarden en normen en invloed van de medewerkers zullen bij het evaluatieve onderdeel behandeld worden, omdat deze betrekking hebben op de waarden en normen. De opvallendste opmerkingen bij de genoemde onderwerpen zullen worden besproken.

6.1.2.1. Verandertraject

Een belangrijke conclusie van Heskett en Kotter (1992), die we over dit onderwerp hebben uitgelicht in ons theoretische hoofdstuk, is om grootscheepse veranderingen succesvol te maken zullen waarden en verwachtingen van een organisatie of individu veranderd moeten worden. Bij het descriptieve onderdeel zal per organisatie bij de beschrijving van het profiel aangegeven worden of zij de laatste tijd verandertrajecten hebben gevoerd en of hierbij de waarden en verwachtingen van de organisatie en van de medewerkers zijn veranderd.

6.1.2.2. Definiëring

De organisatiecultuur wordt door de Focusgroep (Van Muijen, 1994) gedefinieerd als een verzameling van waarden, normen, uitingen en gedragingen, die mede bepalen hoe mensen in een organisatie met elkaar omgaan en in welke mate zij energie steken in hun werk. In het diepte interview is aan de geïnterviewden gevraagd hoe zij zelf de cultuur binnen de organisatie definiëren. Bij het evaluatieve onderdeel zal per organisatie bij de beschrijving van het profiel de genoemde kenmerken hiervan weergegeven worden.

6.1.2.3. Gedragingen

Ook is aangegeven, dat de definitie van de organisatiecultuur zowel een onderlaag als een bovenlaag bevat. In de onderlaag bevinden zich de waarden en de normen. Deze waarden en normen liggen ten grondslag aan de gedragingen. De organisatiecultuur is een kenmerk van onze organisatie, dat het gedrag van de organisatieleden beïnvloedt. Bij het descriptieve onderdeel zal per organisatie bij de beschrijving van het profiel de genoemde kenmerken hiervan weergegeven worden.

6.1.2.4. Waarden en normen

Hoe men binnen een organisatie omgaat met ziekteverzuim heeft te maken met het gedrag, dus met de waarden en normen binnen een organisatie.

De mate waarin werknemers in de organisatie energie steken in hun werk en de organisatie heeft naar onze mening ook te maken met het ziekteverzuim. Als je veel energie steekt in je werk, zal je meer betrokken voelen bij de organisatie, waardoor werknemers zich minder snel ziek zullen melden. Aan de andere kant kan het zo zijn, dat doordat werknemers veel energie steken in hun werk en de organisatie, zij sneller ziek zijn en het ziekteverzuim juist hoger zal zijn. Er werd aan de geïnterviewden gevraagd of hier geen relatie tussen bestaat en waarom. Bij het evaluatieve onderdeel zal per organisatie bij de beschrijving van het profiel de genoemde kenmerken hiervan weergegeven worden.

6.1.2.5. Invloed medewerkers

De waarden en de normen van de werknemers in een organisatie vertonen kenmerken van een organisatiecultuur. Er werd aan de geïnterviewden gevraagd of de medewerkers grote invloed uitoefenen op de eventuele slagingskans van cultuurveranderingen. Bij het evaluatieve onderdeel zal per organisatie bij de beschrijving van het profiel de genoemde kenmerken hiervan weergegeven worden.

6.2. Milieudienst DCMR

In deze paragraaf worden de resultaten van de Focusvragenlijst voor de milieudienst DCMR geanalyseerd, vervolgens komen de onderwerpen van de verdieping aan bod.

6.2.1. Focusvragenlijst

In deze subparagraaf wordt de Focusvragenlijst voor de milieudienst DCMR geanalyseerd, per descriptief – en evaluatief onderdeel worden de resultaten besproken.

6.2.1.1. Descriptief onderdeel

In deze subparagraaf worden de descriptieve onderwerpen (organisatieklimaat) van de Focusvragenlijst voor de milieudienst DCMR geanalyseerd. In tabel 6.1. staan de uitkomsten per oriëntatie weergegeven. Vervolgens wordt per oriëntatie een beschrijving gegeven.

Uitkomsten descriptieve onderdeel, of het organisatieklimaat (zie figuur 6.1.):

Oriëntatie	Uitkomst
Ondersteunend	3,8
Innovatief	3,0
Regel	3,2
Doel	3,7

<p>Schaal 1 t/m 6 1 = laag 6 = hoog</p>
--

Tabel 6.1. Descriptief onderdeel milieudienst DCMR

- *Ondersteunende oriëntatie:*

Uit de antwoorden van de vragenlijsten is naar voren gekomen, dat bij de ondersteunende oriëntatie de meeste medewerkers met persoonlijke problemen worden geholpen. De leidinggevenden geven daar aandacht aan. Weinig personen worden onpersoonlijk behandeld en indien er onderlinge conflicten zijn, dan wordt hier meestal wat aan gedaan. Wanneer een medewerker opbouwende kritiek levert of met nieuwe ideeën komt, dan wordt hij of zij beloond. Ten slotte komt naar voren dat sommige medewerkers, die vooruit willen komen worden geholpen, doordat de stijl van leidinggeven altijd vrijheid in het werk toelaat.

- *Innovatieve oriëntatie:*

Uit de antwoorden van de vragenlijsten is naar voren gekomen, dat bij de innovatieve oriëntatie de milieudienst DCMR vaak zoekt naar nieuwe markten om bestaande diensten en/of producten te leveren. Om het interne proces goed te laten verlopen zijn instructies meestal schriftelijk vastgelegd. Tevens zoekt de milieudienst DCMR soms naar nieuwe technologieën om betere producten te ontwikkelen, daarbij wordt vaak gebruik gemaakt van nieuwe mogelijkheden in de externe omgeving.

- *Regeloriëntatie:*

Uit de antwoorden van de vragenlijsten is naar voren gekomen, dat bij de regeloriëntatie het management vaak de nadruk legt op stabiliteit in de werkzaamheden, daarom zijn instructies ook meestal schriftelijk vastgelegd. Tevens wordt het werk vaak volgens vaste procedures verricht. Daarbij zijn de leidinggevenden het goede voorbeeld, doordat zij altijd de regels opvolgen die gesteld zijn.

- *Doeloriëntatie:*

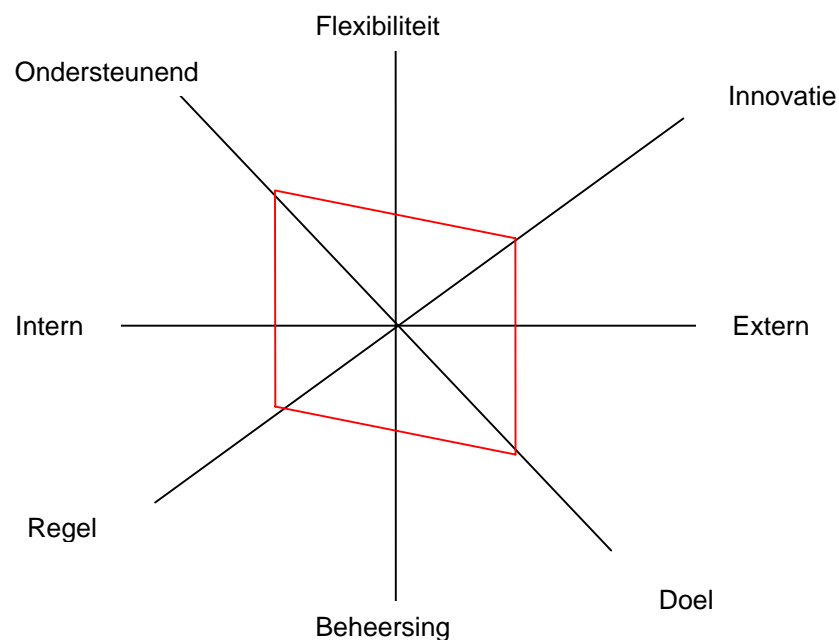
Uit de antwoorden van de vragenlijsten is naar voren gekomen, dat bij de doeloriëntatie bij de milieudienst DCMR vaak prestaties worden gemeten. De concurrentie met andere bedrijven wordt echter meestal niet gemeten. De beoordeling wordt altijd direct gekoppeld aan de bereikte doelen, daarbij bepaalt de leidinggevende altijd de doelen die behaald moeten worden. Om de beoordeling duidelijk te stellen is bij de milieudienst DCMR altijd duidelijk hoe prestaties gemeten worden. De werkprestaties worden vaak door middel van harde criteria gemeten. Ter afsluiting moeten de werknemers van alle organisaties vaak volgens specifieke maatstaven presteren.

Profiel

Het descriptieve onderdeel van de Focusvragenlijst voor de milieudienst DCMR vormt op het eerste gezicht ongeveer een balansprofiel. Dit profiel wordt gekenmerkt door een hoge of gemiddelde score op de vier cultuuriëntaties. Deze organisatie heeft het voordeel, maar tegelijkertijd ook het nadeel van het evenwicht. Dat wil zeggen dat een organisatie heel stabiel is wanneer sprake is van een balansprofiel, maar betekent tevens, dat het een logge organisatie is welke betrekkelijk weinig flexibel zal kunnen zijn. Het profiel van de milieudienst DCMR heeft een hogere score op de regel - en de ondersteunende oriëntatie.

Op de antwoorden van de aanvullende stellingen en vragen is ons opgevallen, dat de milieudienst DCMR niet een duidelijk cultuurveranderingstraject heeft opgezet. De cultuur is aan het verzakelijken en dit wordt door hoger hand aangestuurd. Dit wordt gedaan op basis van het formuleren van nieuw beleid. Hierbij is niet sprake van een verandertraject, dat in gang is gezet door middel van de verandering van waarden en verwachting van de organisatie als wel de werkzame individuen binnen de organisatie. Dit kan eerder omschreven worden als een natuurlijk proces.

Er werd aangegeven, dat de organisatiecultuur het gedrag van de organisatieleden in ieder geval gedeeltelijk beïnvloedt. Dit wordt vooral bepaald door wat de top uitstraalt. Voor leidinggevendenden is het niet gemakkelijk om op de strepen te gaan staan, door de informele cultuur. Door het soort werk, zoek je ook een bepaalde soort mensen. Er is veel eigen verantwoordelijkheid en er is een praktische instelling, men past zich aan de cultuur aan en tevens wordt het overgebracht op nieuwe medewerkers.



Figuur 6.1. Descriptief profiel milieudienst DCMR

6.2.1.2. Evaluatief onderdeel

In deze subparagraaf worden de evaluatieve onderwerpen van de Focusvragenlijst voor de milieudienst DCMR geanalyseerd. In tabel 6.2. staan de uitkomsten per oriëntatie aangegeven, vervolgens wordt per oriëntatie een beschrijving gegeven.

Uitkomsten evaluatieve onderdeel, of de waarden en normen (zie figuur 6.2.):

Oriëntatie	Uitkomst
Ondersteunend	4,0
Innovatief	3,9
Regel	3,9
Doel	3,9

Schaal 1 t/m 6

1 = laag
6 = hoog

Tabel 6.2. Evaluatief onderdeel milieudienst DCMR

- *Ondersteunende oriëntatie:*

Bij de ondersteunende oriëntatie wordt aangegeven, dat het zeer kenmerkend is dat mensen elkaar begrijpen, er zeer veel bekommerning is om collega's, er zeer veel onderling vertrouwen is, dat de collega's elkaar zeer steunen bij het oplossen van problemen en elkaar zeer steunen bij problemen buiten het werk. Ook kenmerkend is dat er wel overeenstemming is tussen personen, er wel een aangename sfeer heerst en medewerkers van alle organisaties zich thuis voelen binnen de organisatie waar ze werkzaam zijn.

- *Innovatieve oriëntatie:*

Bij de innovatieve oriëntatie komt naar voren, dat het kenmerkend is dat zeer veel verantwoordelijkheid voor de eigen prestatie wordt genomen. Er wordt eerlijkheid ten opzichte van klanten gegeven en veel gangbare ideeën worden ter discussie gesteld. Er wordt opengestaan voor kritiek en er is wel flexibiliteit binnen het bedrijf, maar weinig pioniersgeest.

- *Regeloriëntatie:*

Bij de regeloriëntatie wordt erop gewezen, dat het kenmerkend is dat soms wordt vastgehouden aan maatstaven. Tevens wordt vaak vastgehouden aan vastgelegde procedures. Er wordt vastgehouden aan formalisatie en er wordt gewerkt op basis van procedures. Tevens wordt er enigszins gewerkt volgens eenheid van gezag, regels en aandacht voor gezag.

- *Doeloriëntatie:*

Uit de antwoorden van de vragenlijsten is naar voren gekomen, dat het kenmerkend is dat er duidelijke doelen zijn en er prestatiemetingen worden uitgevoerd. Ook is het kenmerkend, dat de organisatie wel taak georiënteerd is en er duidelijke taken zijn. Tevens is er enigszins een verantwoordelijkheid voor de eigen prestatie en enigszins sprake van hoge prestaties binnen alle organisaties. Enigszins wordt er efficiënt gewerkt, prestaties gemeten en tenslotte is er een duidelijke taakverdeling.

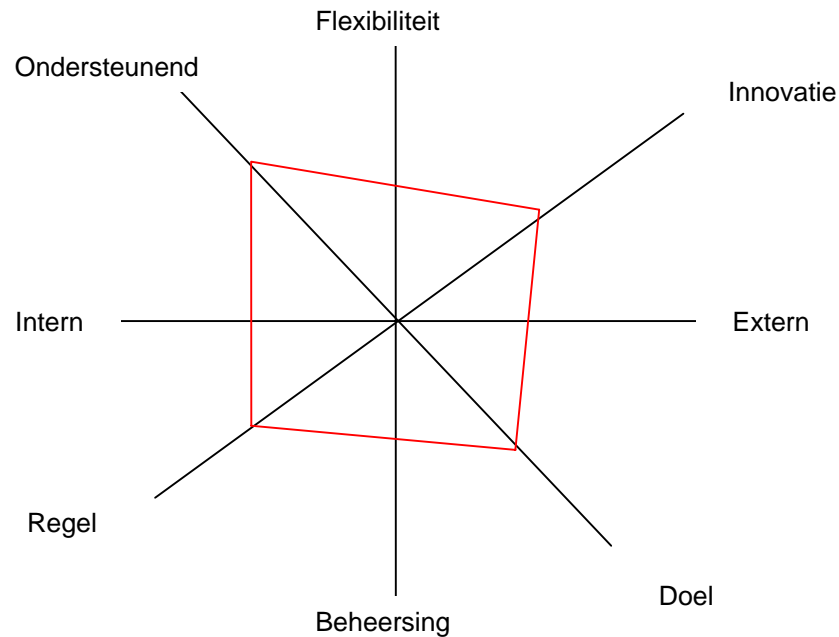
Profiel

Tevens vertoont het evaluatieve onderdeel van de Focusvragenlijst voor de milieudienst DCMR op het eerste gezicht een balansprofiel. Zie profiel descriptief onderdeel voor de omschrijving van de betekenis van een balansprofiel. Wat bij dit onderdeel opvalt is, dat elke oriëntatie hier hoger scoort dan bij het descriptieve onderdeel. Ook scoren hier de regel - en de ondersteunende oriëntatie het hoogste. Zie profiel descriptief onderdeel voor een uitgebreidere omschrijving van deze oriëntaties.

Op de antwoorden van de aanvullende stellingen en vragen is ons opgevallen, dat de cultuur omschreven kan worden als informeel en sociaal, want iedereen wordt aangesproken met je en jij. Er is een eilandjescultuur, dit betekent dat binnen de organisatie verschillende culturen tussen de afdelingen bestaan. Er is sprake van opendeuren cultuur, want tijdens de interviews stonden de deuren vaak open, veel medewerkers gaven aan dat de deur altijd openstaat voor vragen. De werknemers zijn vooral doeners. Er zijn veel regels en normen, maar daarnaast zijn veel dingen mogelijk. Er is een omslag in de organisatie van informeel en klein naar groot en professioneel, alleen is de cultuur daarbij achter gebleven. Ze proberen wel hierin mee te gaan om de organisatie professioneler te maken, maar informeel worden nog steeds dingen sneller geregeld.

Wat ons verder opvalt is, dat de mensen zich betrokken voelen bij de organisatie. Dit zorgt er, volgens de medewerkers, voor dat er een laag ziekteverzuim is. Door een geïnterviewde werd gezegd: "Als de sfeer binnen de organisatie slecht is, dan heeft deze invloed op het ziekteverzuim. Elk mens heeft een energiebalans. Dit moet over een langere periode in evenwicht zijn, anders kan dit leiden tot ziekteverzuim". Er zijn een hoop werknemers, die wel verantwoordelijkheidsgevoel hebben. Er zijn geen signalen opgevangen bij het ziekmelden van de medewerkers, dat het te maken had met de werkdruk. Ook werd er gezegd: "Hoe meer energie in het werk gaat, hoe lager het ziekteverzuim (vooral vanwege de betrokkenheid bij het werk) is. Weinig energie steken in je werk, leidt tot een hoger ziekteverzuim".

Door de aanvullende vragen en stellingen werd ook duidelijk, dat de medewerkers bij de milieudienst DCMR invloed uitoefenen op de eventuele slagingskans van cultuurveranderingen. Er ontstaat een stukje verharding in de maatschappij, daar hebben de werknemers dagelijks mee te maken. Door een geïnterviewde werd gezegd: "De cultuurverandering begint bij de medewerker, tevens is de toegankelijkheid van de leidinggevende belangrijk en de wijze van leidinggeven door de leidinggevendenden".



Figuur 6.2. Evaluatief profiel milieudienst DCMR

6.3. Milieudienst Zuid Holland Zuid

In deze paragraaf worden de resultaten van de Focusvragenlijst voor de milieudienst Zuid Holland Zuid geanalyseerd, vervolgens komen de onderwerpen van de verdieping aan bod.

6.3.1. Focusvragenlijst

In deze subparagraaf wordt de Focusvragenlijst voor de milieudienst Zuid Holland Zuid geanalyseerd, per descriptief – en evaluatief onderdeel worden de resultaten besproken.

6.3.1.1. Descriptief onderdeel

In deze subparagraaf worden de descriptieve onderwerpen (organisatieklimaat) van de Focusvragenlijst voor de milieudienst Zuid Holland Zuid geanalyseerd. In tabel 6.3. staat per oriëntatie de uitkomst weergegeven, vervolgens wordt per oriëntatie een beschrijving gegeven.

Uitkomsten descriptieve onderdeel, of het organisatieklimaat (zie figuur 6.3.):

Oriëntatie	Uitkomst
Ondersteunend	2,9
Innovatief	2,9
Regel	3,2
Doel	2,9

<p>Schaal 1 t/m 6 1 = laag 6 = hoog</p>
--

Tabel 6.3. Descriptief onderdeel milieudienst Zuid Holland Zuid

- *Ondersteunende oriëntatie:*

Uit de antwoorden van de vragenlijsten is naar voren gekomen, dat sommige medewerkers met persoonlijke problemen worden geholpen, doordat sommige leidinggevenden belangstelling hiervoor tonen. Daarbij kan ook aangegeven worden dat weinig personen onpersoonlijk worden behandeld en indien er onderlinge conflicten zijn daar meestal iets aan wordt gedaan. Indien een medewerker opbouwende kritiek levert of met nieuwe ideeën komt, dan wordt hij of zij soms beloond. Ten slotte komt naar voren dat sommige medewerkers, die vooruit willen komen worden geholpen, doordat de stijl van leidinggeven altijd vrijheid in het werk toelaat.

- *Innovatieve oriëntatie:*

Uit de antwoorden van de vragenlijsten is naar voren gekomen, dat de milieudienst Zuid Holland Zuid soms zoekt naar nieuwe markten om bestaande diensten en/of producten te leveren. Om het interne proces goed te laten verlopen zijn instructies meestal schriftelijk vastgelegd. Tevens zoekt de milieudienst Zuid Holland Zuid soms naar nieuwe technologieën om betere producten te ontwikkelen, daarbij wordt vaak gebruik gemaakt van nieuwe mogelijkheden in de externe omgeving. Een goede hulpbron bij de vervaardiging van betere producten zijn de medewerkers.

- *Regeloriëntatie:*

Uit de antwoorden van de vragenlijsten is naar voren gekomen, dat het management vaak de nadruk legt op stabiliteit in de werkzaamheden, daarom zijn instructies ook meestal schriftelijk vastgelegd. Tevens wordt het werk vaak volgens vaste procedures verricht. Daarbij zijn de leidinggevenden niet altijd een goed voorbeeld, doordat zij niet altijd de gestelde regels opvolgen.

- *Doeloriëntatie:*

Uit de antwoorden van de vragenlijsten is naar voren gekomen bij de doeloriëntatie, dat bij de milieudienst Zuid Holland Zuid prestaties soms worden gemeten. De concurrentie echter met andere bedrijven wordt bij alle organisaties meestal niet gemeten. De beoordeling wordt altijd direct gekoppeld aan de bereikte doelen, daarbij bepaalt de leidinggevende altijd de doelen die behaald moeten worden. Om de beoordeling duidelijk te stellen is bij de milieudienst Zuid Holland Zuid niet altijd duidelijk hoe de prestaties gemeten worden. De werkprestaties worden soms door middel van harde criteria gemeten. Ter afsluiting moeten de werknemers van alle organisaties vaak volgens specifieke maatstaven presteren.

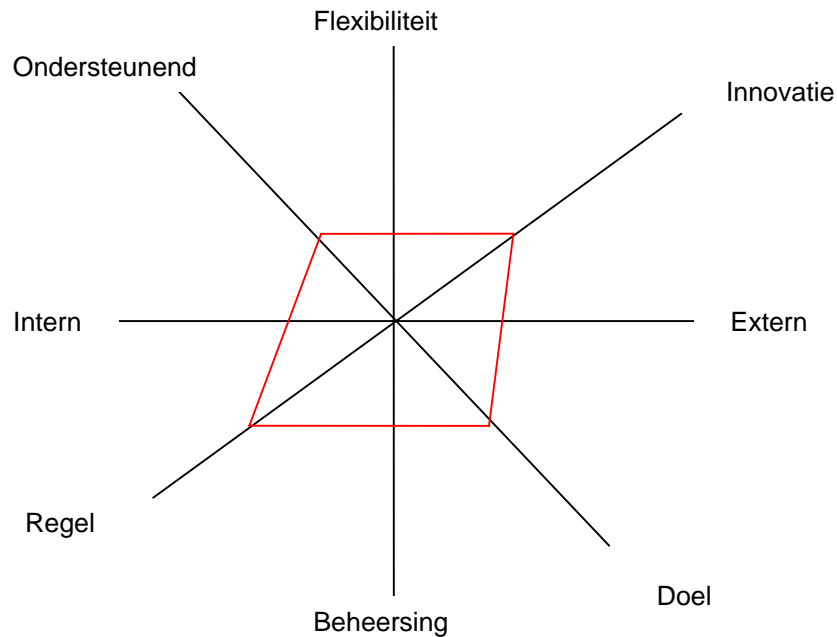
Profiel

Het descriptieve onderdeel van de Focusvragenlijst voor de Milieudienst Zuid Holland Zuid vormt een balansprofiel. Zie paragraaf 6.2. descriptieve onderdeel van de milieudienst DCMR voor een omschrijving hiervan. Wat bij dit profiel opvalt, is dat de twee onderdelen ondersteunende - en regeloriëntatie hoger scoren, dan de andere twee oriëntaties. In vergelijking met de milieudienst DCMR scoren zij op alle vier de oriëntaties iets lager. Verder valt op dat de milieudienst Zuid Holland Zuid, net zoals de milieudienst DCMR, bij de oriëntaties ondersteunend en regel het hoogste scoort.

Op de antwoorden van de aanvullende stellingen en vragen is ons opgevallen, dat de milieudienst Zuid Holland Zuid afgelopen januari de reorganisatie heeft afgerond. Het doel van de reorganisatie was regio's samenvoegen, kosten besparen en een verzakelijking teweeg brengen.

In deze organisatie is het ons opgevallen, dat iedere geïnterviewde medewerker van hoog tot laag op de hoogte was van de reorganisatie en het doel van de reorganisatie helder voor ogen had. Dit wijst erop dat waarden en verwachtingen ook daadwerkelijk veranderd zijn. Het opmerkelijke wat wij hebben geconstateerd is, dat één van de geïnterviewde medewerkers heeft aangegeven, dat de reorganisatie nog steeds in volle gang was, terwijl de reorganisatie vier maanden geleden is afgerond. Dit zou kunnen wijzen op een slechte communicatie, vanuit het topmanagement naar de medewerkers toe.

De organisatiecultuur komt vooral tot uitdrukking in het uiterlijke vertoon, zoals de kleding en in de benadering naar de klanten. Door een geïnterviewde werd gezegd: "Je gaat mee functioneren in de dynamiek van de cultuur. Als je jezelf daar niet in thuis voelt, dan zal je moeten vertrekken of je gaat jezelf ziekmelden". Ook hier gaan de nieuwe medewerkers zich aanpassen aan de cultuur van de organisatie.



Figuur 6.3. Descriptief profiel milieudienst Zuid Holland Zuid

6.3.1.2. Evaluatief onderdeel

In deze subparagraaf worden de evaluatieve onderwerpen van de Focusvragenlijst voor de milieudienst Zuid Holland Zuid geanalyseerd. In tabel 6.4. staat per oriëntatie de uitkomsten aangegeven, vervolgens wordt per oriëntatie een beschrijving gegeven.

Uitkomsten evaluatieve onderdeel, of de waarden en normen (zie figuur 6.4.):

Oriëntatie	Uitkomst
Ondersteunend	3,3
Innovatief	2,8
Regel	3,3
Doel	3,2

<p>Schaal 1 t/m 6 1 = laag 6 = hoog</p>
--

Tabel 6.4. Evaluatief onderdeel milieudienst Zuid Holland Zuid

- *Ondersteunende oriëntatie:*

Bij de ondersteunende oriëntatie wordt aangegeven, dat het zeer kenmerkend is dat mensen elkaar begrijpen, er zeer veel bekommerning is om collega's, er zeer veel onderling vertrouwen is, dat de collega's elkaar zeer steunen bij het oplossen van problemen en elkaar zeer steunen bij problemen buiten het werk. Ook kenmerkend is dat er overeenstemming is tussen personen, er een aangename sfeer heerst en medewerkers van alle organisaties zich thuis voelen binnen de organisatie waar ze werkzaam zijn.

- *Innovatieve oriëntatie:*

Bij de innovatieve oriëntatie komt naar voren, dat het kenmerkend is dat zeer veel verantwoordelijkheid voor de eigen prestatie wordt genomen. Dat zeer veel eerlijkheid ten opzichte van klanten wordt gegeven en dat zeer veel gangbare ideeën ter discussie worden gesteld. Ook wordt er wel opengestaan voor kritiek en is er flexibiliteit binnen het bedrijf, maar er is weinig pioniersgeest.

- *Regeloriëntatie:*

Bij de regeloriëntatie wordt erop gewezen, dat het kenmerkend is dat soms wordt vastgehouden aan maatstaven. Tevens wordt vaak vastgehouden aan vastgelegde procedures, er wel wordt vastgehouden aan formalisatie en er wel wordt gewerkt op basis van procedures. Tevens wordt er enigszins gewerkt volgens standaardprocedures, eenheid van gezag, regels en aandacht voor gezag.

- *Doeloriëntatie:*

Uit de antwoorden van de vragenlijsten is naar voren gekomen, dat het kenmerkend is dat er vaak duidelijke doelen zijn en er wel prestatiemetingen worden uitgevoerd. Ook is het kenmerkend dat de organisatie georiënteerd is en er duidelijke taken zijn. Tevens is er enigszins een verantwoordelijkheid voor de eigen prestatie en enigszins sprake van hoge prestaties binnen alle organisaties. Enigszins wordt er efficiënt gewerkt, prestaties gemeten en tenslotte is er een duidelijke taakverdeling.

Profiel

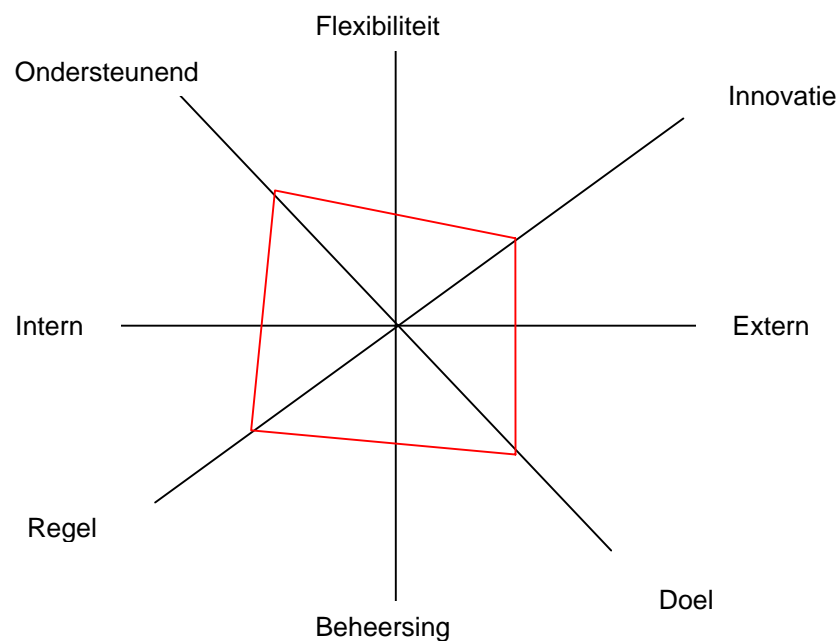
Tevens vertoont het evaluatieve onderdeel van de Focusvragenlijst voor de milieudienst Zuid Holland Zuid op het eerste gezicht een balansprofiel. Zie paragraaf 6.2. descriptief onderdeel van de milieudienst DCMR voor de betekenis van een balansprofiel. Wat bij dit onderdeel opvalt is, dat elke oriëntatie hier hoger scoort dan bij het descriptieve onderdeel. Ook scoren hier de regel - en de ondersteunende oriëntatie het hoogste.

Wat opvalt, is dat zowel de milieudienst Zuid Holland Zuid als de milieudienst DCMR een punt hoger scoren op het evaluatieve onderdeel, dan op het descriptieve onderdeel. Het grootste verschil tussen beide is, dat op allebei de onderdelen de milieudienst DCMR over het algemeen een punt hoger scoort op alle oriëntaties. Hieruit blijkt dat het klimaat (descriptieve onderdeel) in beide organisaties minder kenmerkend is, maar echter de waarden en normen (evaluatieve onderdeel) in beide organisaties meer kenmerkend is.

Op de antwoorden van de aanvullende stellingen en vragen is ons opgevallen, dat er sprake is van een eilandjescultuur. Dit komt doordat er een mentaliteitsprobleem is ten opzichte van andere collega's/ afdelingen, want het is ieder voor zich. De cultuur is informeel, open, gezellig, losjes en laagdrempelig. De directie wil dat de cultuur zakelijker wordt. Het is over het algemeen vrij ambtelijk, want alles gaat volgens de regels. Verder is het ons opgevallen, dat het grootste deel van de werknemers zich betrokken voelt bij zijn/haar werk.

Door een geïnterviewde werd gezegd: “Mensen die erg betrokken zijn bij de organisatie kunnen daar juist ook in verdrinken. Dit kan een aanleiding zijn tot ziekteverzuim”. Ook werd er gezegd: “Mensen willen zich inzetten als ze zich prettig voelen. Als men dit niet meer heeft, dan zal je jezelf minder inzetten in het werk. Hierdoor zal de kans op verzuim toenemen. Over het algemeen voelt men zich hier gelukkig en wil men zich inzetten voor de organisatie. Daardoor ligt het verzuim hier ook redelijk laag”. Medewerkers die zich betrokken voelen bij de organisatie, melden zich minder snel ziek.

De medewerkers oefenen invloed uit op de eventuele slagingskansen van cultuurveranderingen, want zij zijn degenen die het doen. Door een geïnterviewde werd gezegd: “De directeur zet de strategie neer en door middel van doelstellingen wordt dit doorgesijpeld. Als de mensen hun hakken in het zand blijven zetten, dan heeft het geen zin. Vanuit de leidinggevenden moet hierover ook helderheid gegeven worden”. De medewerkers willen de cultuur die hun goed bevalt niet snel loslaten.



Figuur 6.4. Evaluatief profiel milieudienst Zuid Holland Zuid

6.4. Gemeente Spijkenisse

In deze paragraaf worden de resultaten van de Focusvragenlijst voor de gemeente Spijkenisse geanalyseerd, vervolgens komen de onderwerpen van de verdieping aan bod.

6.4.1. Focusvragenlijst

In deze subparagraaf wordt de Focusvragenlijst voor de gemeente Spijkenisse geanalyseerd, per descriptief – en evaluatief onderdeel worden de resultaten besproken.

6.4.1.1. Descriptief onderdeel

In deze subparagraaf worden de descriptieve onderwerpen van de Focusvragenlijst voor de gemeente Spijkenisse geanalyseerd. In tabel 6.5. staat per oriëntatie de uitkomsten aangegeven.

Uitkomsten descriptieve onderdeel, of het organisatieklimaat (zie figuur 6.5.):

Oriëntatie	Uitkomst
Ondersteunend	3,5
Innovatief	2,6
Regel	3,9
Doel	3,0

Schaal 1 t/m 6
1 = laag
6 = hoog

Tabel 6.5. Descriptief onderdeel gemeente Spijkenisse

- *Ondersteunende oriëntatie:*
Bij de ondersteunende oriëntatie is gebleken, dat de meeste medewerkers met persoonlijke problemen worden geholpen, doordat er belangstelling door leidinggevenden aan wordt gegeven. Weinig personen worden onpersoonlijk behandeld en indien er onderlinge conflicten zijn, dan wordt hier meestal wat aan gedaan. Indien een medewerker opbouwende kritiek levert of met nieuwe ideeën komt, dan wordt hij of zij vaak beloond. Ten slotte komt naar voren dat sommige medewerkers, die vooruit willen komen worden geholpen, doordat de stijl van leidinggeven altijd vrijheid in het werk toelaat.
- *Innovatieve oriëntatie:*
Bij de innovatieve oriëntatie werd aangegeven, dat de gemeente Spijkenisse soms zoekt naar nieuwe markten om bestaande diensten en/of producten te leveren. Om het interne proces goed te laten verlopen zijn instructies meestal schriftelijk vastgelegd. De gemeente geeft aan, dat er weinig nieuwe technologieën worden gebruikt en weinig medewerkers gebruik maken van nieuwe mogelijkheden in de externe omgeving. Een goede hulpbron bij de vervaardiging van betere producten zijn de medewerkers.
- *Regeloriëntatie:*
Uit de beantwoording van de vragen over de regeloriëntatie blijkt, dat het management vaak de nadruk legt op stabiliteit in de werkzaamheden, daarom zijn instructies ook meestal schriftelijk vastgelegd. Tevens wordt het werk vaak volgens vaste procedures verricht. Daarbij zijn de leidinggevenden het goede voorbeeld, omdat zij altijd de regels opvolgen die gesteld zijn.
- *Doeloriëntatie:*

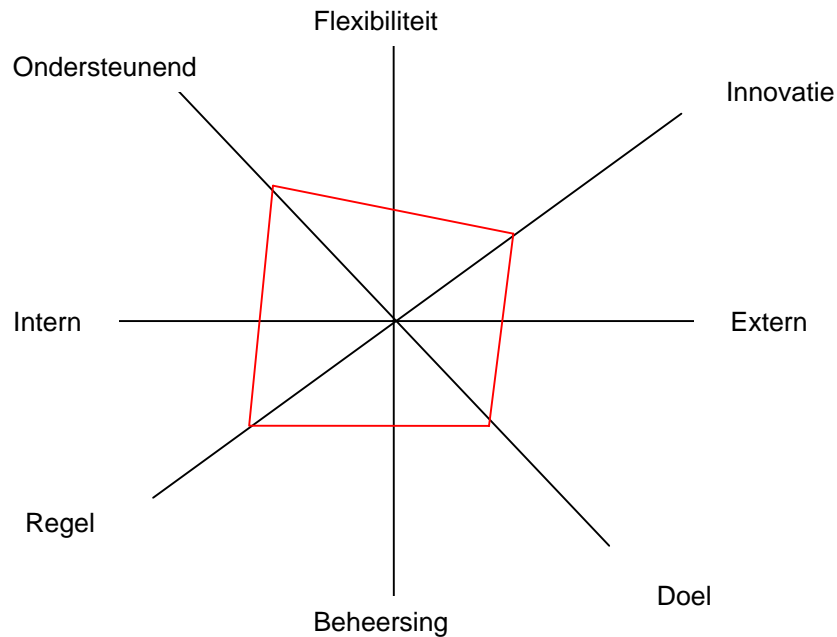
Uit de beantwoording van de vragen van de laatste oriëntatie blijkt dat prestaties vaak worden gemeten. De concurrentie echter met andere bedrijven wordt bij alle organisaties meestal niet gemeten. De beoordeling wordt altijd direct gekoppeld aan de bereikte doelen, daarbij bepaalt de leidinggevende altijd de doelen die behaald moeten worden. Om de beoordeling duidelijk te stellen is niet altijd duidelijk hoe prestaties gemeten worden. De werkprestaties worden soms door middel van harde criteria gemeten. Ter afsluiting moeten de werknemers van alle organisaties vaak volgens specifieke maatstaven presteren.

Profiel

Het descriptieve onderdeel van de Focusvragenlijst voor de gemeente Spijkenisse vormt op het eerste gezicht een balansprofiel. Zie paragraaf 6.2. descriptieve onderdeel van de milieudienst DCMR voor een omschrijving hiervan. Wat bij dit profiel opvalt, is dat de twee onderdelen ondersteunende - en regeloriëntatie hoger scoren, dan de andere twee oriëntaties. Dit is ook zo bij de twee milieudiensten. Wat opvalt, is dat in vergelijking met de twee milieudiensten, de gemeente Spijkenisse op de ondersteunende - en regeloriëntatie hetzelfde scoren als de milieudienst DCMR. Op de innovatieve - en doeloriëntatie scoren zij hetzelfde als bij de milieudienst Zuid Holland Zuid.

Uit de antwoorden van de aanvullende stellingen en vragen valt op, dat ze bij de gemeente Spijkenisse pas geleden met het cultuurveranderingstraject “op koers” zijn gestart. Dit traject moet ervoor zorgen, dat de cultuur van de gemeente verandert in een cultuur die meer betrokken is bij de klant. Tijdens de interviews is duidelijk geworden, dat voornamelijk het topmanagement en de medewerkers van de afdeling P&O bekend zijn met het traject. De uitvoerende medewerkers merken of weten niks van het traject. Hieruit kan geconcludeerd worden, dat de waarden en de verwachtingen van de medewerkers niet zijn veranderd en die van de organisatie zelf ook niet, omdat het topmanagement geen betrokkenheid over het traject uitte.

Door een geïnterviewde werd gezegd: “Als je een goede cultuur hebt, zoals wij hebben, dan zal dit de werknemers op een goede manier beïnvloeden. We hebben geprobeerd dingen in te voeren en dat gaat nu zijn vruchten afwerpen. Dit gaat automatisch zo, anders kan men zich hierin niet handhaven”. Hieruit kan geconcludeerd worden, dat de organisatiecultuur de mensen en hun gedrag beïnvloedt.



Figuur 6.5. Descriptief profiel gemeente Spijkenisse

6.4.1.2. Evaluatief onderdeel

In deze subparagraaf worden de evaluatieve onderwerpen van de Focusvragenlijst voor de gemeente Spijkenisse geanalyseerd. In tabel 6.6. staat per oriëntatie de uitkomst aangegeven, vervolgens wordt per oriëntatie een beschrijving gegeven.

Uitkomsten evaluatieve onderdeel, of de waarden en normen (zie figuur 6.6.):

Oriëntatie	Uitkomst
Ondersteunend	3,4
Innovatief	3,2
Regel	3,4
Doel	3,5

<p>Schaal 1 t/m 6 1 = laag 6 = hoog</p>
--

Tabel 6.6. Evaluatief onderdeel gemeente Spijkenisse

- **Ondersteunende oriëntatie:**

Bij de ondersteunende oriëntatie wordt aangegeven, dat het zeer kenmerkend is dat mensen elkaar begrijpen, er zeer veel bekommerning is om collega's, er zeer veel onderling vertrouwen is, dat de collega's elkaar zeer steunen bij het oplossen van problemen en elkaar zeer steunen bij problemen buiten het werk. Ook kenmerkend is dat er wel overeenstemming is tussen personen, er wel een aangename sfeer heerst en medewerkers van alle organisaties zich thuis voelen binnen de organisatie waar ze werkzaam zijn.

- *Innovatieve oriëntatie:*

Bij de innovatieve oriëntatie blijkt, dat het kenmerkend is dat zeer veel verantwoordelijkheid voor de eigen prestatie wordt genomen. Dat zeer veel eerlijkheid ten opzichte van klanten wordt gegeven en dat zeer veel gangbare ideeën ter discussie worden gesteld. Ook wordt er wel opengestaan voor kritiek en is er wel flexibiliteit binnen het bedrijf, maar er is weinig pioniersgeest.

- *Regeloriëntatie:*

Bij de regeloriëntatie wordt erop gewezen, dat het kenmerkend is dat soms wordt vastgehouden aan maatstaven. Tevens wordt vaak vastgehouden aan vastgelegde procedures, er wordt vastgehouden aan formalisatie en wordt er gewerkt op basis van procedures. Tevens wordt er enigszins gewerkt volgens standaardprocedures, eenheid van gezag, regels en aandacht voor gezag.

- *Doeloriëntatie:*

Bij de doeloriëntatie werd aangegeven, dat het kenmerkend is dat er duidelijke doelen zijn en er prestatie metingen worden uitgevoerd. Ook is het kenmerkend dat de organisatie taak georiënteerd is en er duidelijke taken zijn. Tevens is er enigszins een verantwoordelijkheid voor de eigen prestatie en enigszins sprake van hoge prestaties binnen alle organisaties. Enigszins wordt er efficiënt gewerkt, prestaties gemeten en tenslotte is er een duidelijke taakverdeling.

Profiel

Tevens vertoont het evaluatieve onderdeel van de Focusvragenlijst voor de gemeente Spijkenisse op het eerste gezicht een balansprofiel. Zie paragraaf 6.2. descriptief onderdeel van de milieudienst DCMR voor de betekenis van een balansprofiel. Ook scoren hier de regel - en de ondersteunende oriëntatie het hoogste.

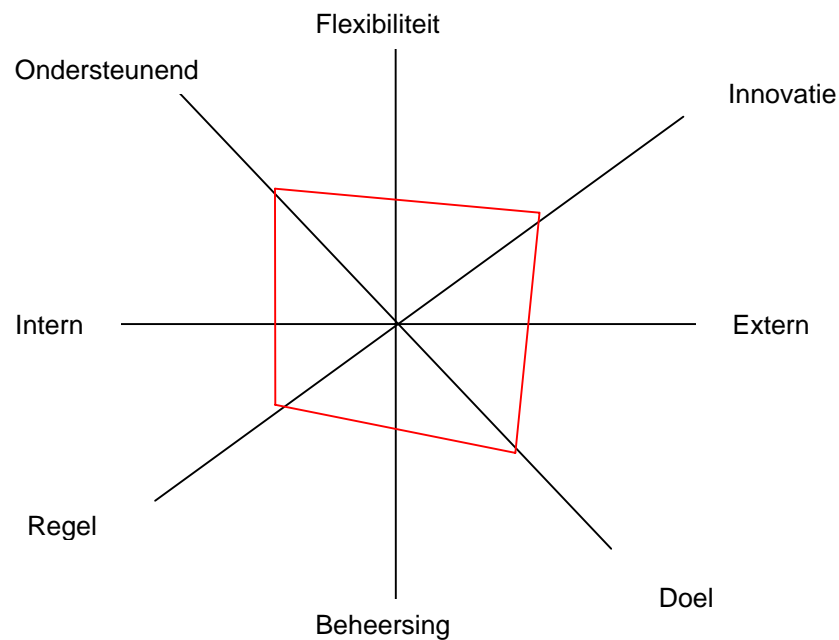
Wat opvalt is, dat dit evaluatieve profiel hetzelfde is als het descriptieve profiel. Hieruit blijkt dat het klimaat (descriptieve onderdeel) even kenmerkend is als de waarden en normen (evaluatieve onderdeel). Bij de twee milieudiensten zagen deze profielen er verschillend uit. De milieudienst Zuid Holland Zuid, evenals de milieudienst DCMR scoren een punt hoger op het evaluatieve onderdeel, dan op het descriptieve onderdeel.

Uit de antwoorden van de aanvullende stellingen en vragen valt op, dat de cultuur positief, goed, open (iedereen kan alles tegen elkaar zeggen), informeel en collegiaal is. De cultuur wordt steeds zakelijker, doordat de werknemers elkaar beter aanspreken op zaken die niet sporen en de organisatie meer resultaat gericht is. Door een geïnterviewde wordt gezegd: "De menselijke factor ontbreekt nog een beetje, want het werk staat voorop en niet zozeer de persoon". De cultuur is hiërarchisch en ambtelijk. Er werd ook aangegeven, dat er sprake is van een eilandjescultuur, maar het wordt zakelijker.

Door een geïnterviewde werd gezegd: “Er zijn mensen die zich niet betrokken voelen en zich sneller ziek melden. Er zijn ook mensen die zich erg betrokken voelen en dit kan ook leiden tot ziekteverzuim.

Motivatie en hard werken kunnen ervoor zorgen, dat je wel of niet ziek wordt, dit is zowel positief als negatief. Het is afhankelijk van de situatie van de persoon zelf. Iemand die veel energie in zijn werk steekt, zal zich meer betrokken voelen en zich minder snel ziek melden”.

Verder werd aangegeven, dat de medewerkers de cultuur maken in een organisatie. De leidinggevenden hebben daarbij een voorbeeldrol, want de leidinggevenden zijn de cultuurdragers. Er werd aangegeven, dat de cultuurverandering ‘op koers’ niet leeft bij de mensen op de werkvloer. Hieruit kan geconcludeerd worden, dat een cultuurverandering alleen kan plaatsvinden met draagvlak, maar het ligt ook aan de implementatie van de maatregelen.



Figuur 6.6. Evaluatief profiel gemeente Spijkenisse

6.5. Gemeente Hellevoetsluis

Allereerst worden de resultaten van de Focusvragenlijst voor de gemeente Spijkenisse geanalyseerd, vervolgens komen de theoretisch onderwerpen aanbod.

6.5.1. Focusvragenlijst

De Focusvragenlijst bestaat uit een descriptief en een evaluatief onderdeel, per onderdeel worden de resultaten besproken.

6.5.1.1. Descriptief onderdeel

In deze subparagraaf worden de descriptieve onderwerpen van de Focusvragenlijst voor de gemeente Hellevoetsluis geanalyseerd. In tabel 6.7. staat per oriëntatie de uitkomst aangegeven, vervolgens wordt per oriëntatie een beschrijving gegeven.

Uitkomsten descriptieve onderdeel, of het organisatieklimaat (zie figuur 6.7.):

Oriëntatie	Uitkomst
Ondersteunend	3,7
Innovatief	3,1
Regel	4,2
Doel	3,6

<p>Schaal 1 t/m 6 1 = laag 6 = hoog</p>
--

Tabel 6.7. Descriptief onderdeel gemeente Hellevoetsluis

- *Ondersteunende oriëntatie:*

Uit de antwoorden van de ondersteunende oriëntatie vragen blijkt, dat de meeste medewerkers met persoonlijke problemen worden geholpen, doordat daar belangstelling door de leidinggevenden aan wordt gegeven. Daarbij kan ook aangegeven worden dat weinig personen onpersoonlijk worden behandeld en indien er onderlinge conflicten zijn, dan wordt daar meestal wat aan gedaan. Indien een medewerker opbouwende kritiek levert of met nieuwe ideeën komt, dan wordt hij of zij vaak beloond. Ten slotte komt naar voren dat sommige medewerkers - die vooruit willen komen - worden geholpen, omdat de stijl van leidinggeven altijd vrijheid in het werk toelaat.

- *Innovatieve oriëntatie:*

Bij de tweede oriëntatie is aangegeven, dat soms wordt gezocht naar nieuwe markten om bestaande diensten en/of producten te leveren. Om het interne proces goed te laten verlopen zijn instructies meestal schriftelijk vastgelegd. De gemeente geeft aan, dat er weinig nieuwe technologieën worden gebruikt en weinig medewerkers gebruik maken van nieuwe mogelijkheden in de externe omgeving. Een goede hulpbron bij de vervaardiging van betere producten zijn de medewerkers.

- *Regeloriëntatie:*

Bij de derde oriëntatie kan aangegeven worden, dat het management vaak de nadruk legt op stabiliteit in de werkzaamheden, daarom zijn instructies ook meestal schriftelijk vastgelegd. Tevens wordt het werk vaak volgens vaste procedures verricht. Daarbij zijn de leidinggevenden het goede voorbeeld, doordat zij altijd de regels opvolgen die gesteld zijn.

- *Doeloriëntatie:*

Uit de laatste oriëntatie uitwerking blijkt, dat bij de gemeente Hellevoetsluis prestaties vaak worden gemeten. De concurrentie echter met andere bedrijven wordt bij alle organisaties meestal niet gemeten. De beoordeling wordt altijd direct gekoppeld aan de bereikte doelen, daarbij bepaalt de leidinggevende altijd de doelen die behaald moeten worden.

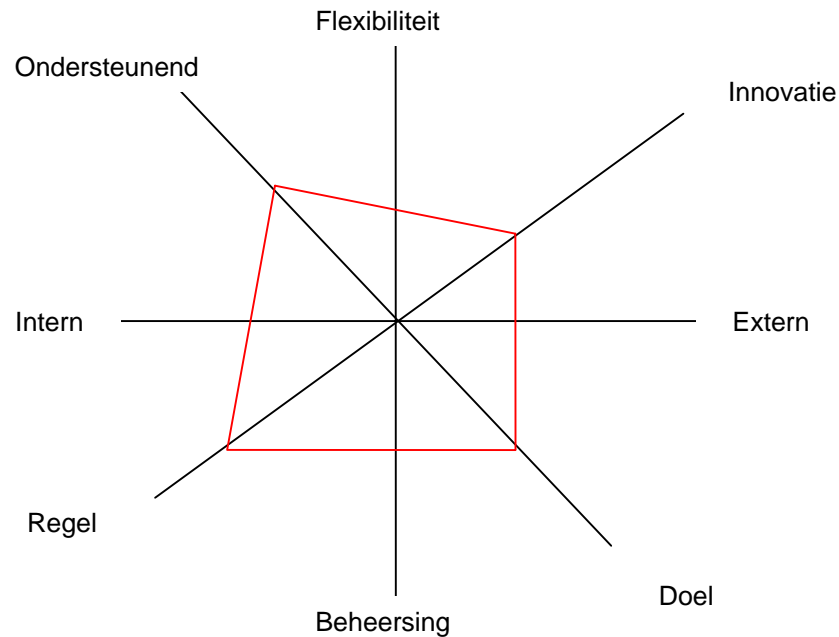
Om de beoordeling duidelijk te stellen is bij de gemeente Hellevoetsluis altijd duidelijk hoe prestaties gemeten worden. De werkprestaties worden vaak door middel van harde criteria gemeten. Ter afsluiting moeten de werknemers van alle organisaties vaak volgens specifieke maatstaven presteren.

Profiel

Het descriptieve onderdeel van de Focusvragenlijst voor de gemeente Hellevoetsluis vormt op het eerste gezicht een balansprofiel. Zie paragraaf 6.2. descriptieve onderdeel van de milieudienst DCMR voor een omschrijving hiervan. Wat bij dit profiel opvalt, is dat de twee ondersteunende - en regeloriëntatie hoger scoren, dan de andere twee oriëntaties. Dit is ook zo bij de andere drie onderzochte organisaties. In vergelijking met de gemeente Spijkenisse scoren zij op de vier oriëntaties een halve punt hoger. Dit betekent dat deze oriëntaties bij de gemeente Hellevoetsluis meer kenmerkend zijn, ten opzichte van de gemeente Spijkenisse. Wat verder opvalt, is dat de gemeente Hellevoetsluis op de ondersteunende - en regeloriëntatie het hoogste scoren in vergelijking met de andere drie organisaties. Op de innovatieve - en doeloriëntatie scoren zij hetzelfde als bij de milieudienst DCMR.

Uit de antwoorden op de aanvullende stellingen en vragen valt op, dat ze bij de gemeente Hellevoetsluis pas geleden het cultuurveranderingstraject hebben afgesloten. Het doel hiervan was, dat de afdelingen samengevoegd konden worden en het ziekteverzuim verlaagd kon worden. Een goede cultuur draagt in hun visie bij aan een lager ziekteverzuim. Uit de interviews is gebleken, dat veel medewerkers er wel eens wat over hebben gehoord, maar geen flauw idee hebben wat er nou werkelijk is veranderd. Eén medewerker wist er nog wat over, maar deze gaf aan dat er weinig in werkelijkheid was veranderd en dat de drempel tussen het topmanagement en de medewerkers vroeger lager was. Dit traject staat nog wel redelijk helder bij het management. Wij hebben gemerkt, dat sommige managers hier actief mee bezig zijn tijdens het dagelijks functioneren, maar niet iedereen. Hieruit kan geconcludeerd worden, dat de waarden en de verwachtingen gedeeltelijk zijn veranderd.

Verder kwam naar voren, dat de cultuur door de medewerkers wordt overgenomen en de cultuur de mensen zelf zijn. Een geïnterviewde zei: "De ambtelijke cultuur is niet goed. De kunst is om ermee om te gaan". Als je de cultuur als positief ervaart, dan leidt dit tot meer betrokkenheid.



Figuur 6.7. Descriptief profiel gemeente Hellevoetsluis

6.5.1.2. Evaluatief onderdeel

In deze subparagraaf worden de evaluatieve onderwerpen van de Focusvragenlijst voor de gemeente Hellevoetsluis geanalyseerd. In tabel 6.8. staat per oriëntatie de uitkomst aangegeven, vervolgens wordt per oriëntatie een beschrijving gegeven.

Uitkomsten evaluatief onderdeel, of de waarden en normen (zie figuur 6.8.):

Oriëntatie	Uitkomst
Ondersteunend	3,7
Innovatief	3,5
Regel	3,7
Doel	3,9

Schaal 1 t/m 6

1 = laag
6 = hoog

Tabel 6.8. Evaluatief onderdeel gemeente Hellevoetsluis

- **Ondersteunende oriëntatie:**

Bij de ondersteunende oriëntatie wordt aangegeven, dat het zeer kenmerkend is dat mensen elkaar begrijpen, er zeer veel bekommerning is om collega's, er zeer veel onderling vertrouwen is, dat de collega's elkaar zeer steunen bij het oplossen van problemen en elkaar zeer steunen bij problemen buiten het werk. Ook kenmerkend is dat er overeenstemming is tussen personen, er wel een aangename sfeer heerst en medewerkers van alle organisaties zich thuis voelen binnen de organisatie waar ze werkzaam zijn.

- *Innovatieve oriëntatie:*

Bij de innovatieve oriëntatie is geantwoord, dat het kenmerkend is dat zeer veel verantwoordelijkheid voor de eigen prestatie wordt genomen. Dat zeer veel eerlijkheid ten opzichte van klanten wordt gegeven en dat zeer veel gangbare ideeën ter discussie worden gesteld. Ook wordt er opengestaan voor kritiek en is er flexibiliteit binnen het bedrijf, maar er is weinig pioniersgeest.

- *Regeloriëntatie:*

Bij de regeloriëntatie blijkt, dat het kenmerkend is dat soms wordt vastgehouden aan maatstaven. Tevens wordt vaak vastgehouden aan vastgelegde procedures, er wordt vastgehouden aan formalisatie en er wordt gewerkt op basis van procedures. Tevens wordt er enigszins gewerkt volgens standaardprocedures, eenheid van gezag, regels en aandacht voor gezag.

- *Doeloriëntatie:*

Bij de doeloriëntatie is aangegeven, dat het kenmerkend is dat er vaak duidelijke doelen zijn en dat er prestatiemetingen worden uitgevoerd. Ook is het kenmerkend dat de organisatie taak georiënteerd is en er duidelijke taken zijn. Tevens is er enigszins een verantwoordelijkheid voor de eigen prestatie en enigszins sprake van hoge prestaties binnen alle organisaties. Enigszins wordt er efficiënt gewerkt, prestaties gemeten en tenslotte is er een duidelijke taakverdeling.

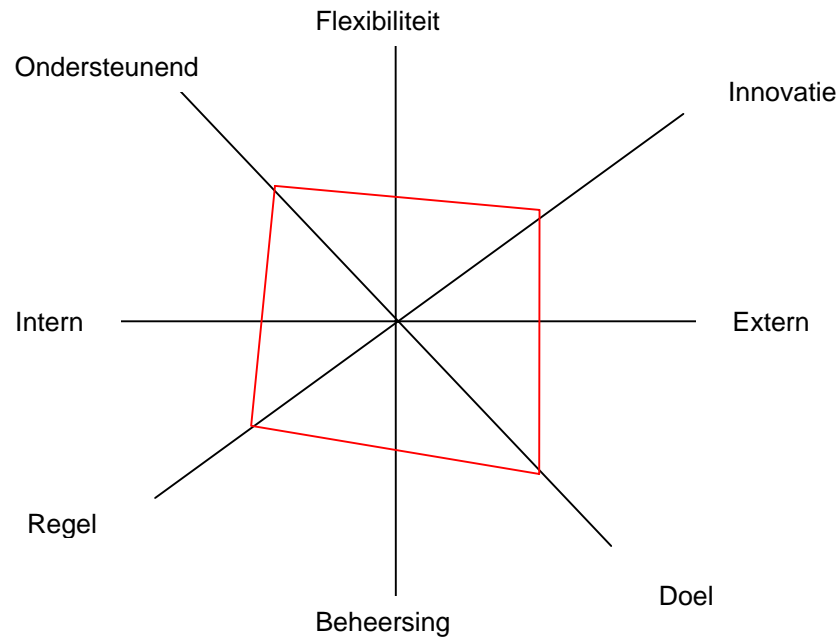
Profiel

Tevens vertoont het evaluatieve onderdeel van de Focusvragenlijst voor de gemeente Hellevoetsluis op het eerste gezicht een balansprofiel. Zie paragraaf 6.2. descriptief onderdeel van de milieudienst DCMR voor de betekenis van een balansprofiel. Ook scoren hier de regel - en de ondersteunende oriëntatie het hoogste. Wat opvalt is, dat de gemeente Hellevoetsluis op de ondersteunende – en regeloriëntatie hetzelfde scoort in vergelijking met de milieudienst DCMR. Op de innovatieve – en doeloriëntatie scoren zij hetzelfde als bij de milieudienst Zuid Holland Zuid.

Wat verder opvalt, is dat dit evaluatieve profiel hetzelfde is als het descriptieve profiel, net zoals bij gemeente Spijkenisse. Hieruit blijkt dat het klimaat (descriptieve onderdeel) even kenmerkend is als de waarden en normen (evaluatieve onderdeel). Bij de twee milieudiensten zagen deze profielen er verschillend uit. De milieudienst Zuid Holland Zuid, evenals de milieudienst DCMR scoren een punt hoger op het evaluatieve onderdeel, dan op het descriptieve onderdeel.

Uit de antwoorden op de aanvullende stellingen en vragen valt op, dat de cultuur als prettig wordt ervaren, maar ook hier wordt het steeds zakelijker. Het is de bedoeling, dat er een open cultuur is. Op bepaalde afdelingen is er een cultuur van ‘we doen het al jaren zo’, een ambtenarencultuur. In prestatiegedrag denkt bijna niemand. Door een geïnterviewde werd aangegeven: “Mensen letten sterk op hun rechten die ze hebben, maar minder op hun plichten”. De cultuur is gemoedelijk, begripvol en informeel. Ook werd hier aangegeven, dat er sprake is van een eilandjescultuur.

In de organisatie wordt rekening gehouden met de werkdruk. Een geïnterviewde zei: “Hoe meer betrokken je bent, hoe minder je verzuimt. Verzuim is een keuze. Er is maar een heel klein percentage van mensen, die verzuimen en geen keuze hierin hadden”. Hieruit kan geconcludeerd worden, dat de motivatie van de werknemers belangrijk is. Er werd op gewezen dat de leidinggevendenden hierin een voorbeeld zijn.



Figuur 6.8. Evaluatief profiel gemeente Hellevoetsluis

6.6. Overzicht

In de voorgaande paragrafen is van de onderzochte organisaties een analyse gemaakt van de organisatiecultuur. Dit hoofdstuk zal worden afgesloten met een overzicht van de analyses van de organisatieculturen van de vier onderzochte organisaties.

6.6.1. Methode

Naast de Focusvragenlijst zijn aan de geïnterviewden een aantal vragen en stellingen met betrekking tot de organisatiecultuur voorgelegd, om dieper op bepaalde onderwerpen in te kunnen gaan. De onderwerpen veranderttraject en gedragingen zijn bij het descriptieve onderdeel verwerkt, omdat deze betrekking hebben op het organisatieklimaat. De onderwerpen definiëring, waarden en normen en invloed medewerkers zijn bij het evaluatieve onderdeel behandeld, omdat deze betrekking hebben op de waarden en normen.

6.6.2. Onderscheidingen

Uit de analyse van de Focusvragenlijst kan geconcludeerd worden, dat de vier onderzochte organisaties op het eerste gezicht hetzelfde profiel vertonen op zowel het descriptieve (organisatieklimaat) als het evaluatieve (waarden en normen) onderdeel, namelijk het balansprofiel. Wanneer hier dieper op in wordt gegaan en de profielen van de verschillende organisaties naast worden gelegd, blijken er wel degelijk onderlinge verschillen te zijn. In de volgende subparagrafen worden per onderdeel de verschillen aangegeven.

6.6.2.1. Descriptief onderdeel

De vier onderzochte organisaties hebben allemaal een hogere score op de ondersteunende en de regeloriëntatie, dan op de innovatieve - en de doeloriëntatie. De verhoudingen hiertussen verschillen echter per organisatie. In tabel 6.9. staan de scores op de verschillende oriëntaties van de vier onderzochte organisaties weergegeven.

Onderzochte organisaties	Ondersteunend	Innovatief	Regel	Doel
Milieudienst DCMR	3,8	3,0	3,2	3,7
Milieudienst Zuid Holland Zuid	2,9	2,9	3,2	2,9
Gemeente Spijkenisse	3,5	2,6	3,9	3,0
Gemeente Hellevoetsluis	3,7	3,1	4,2	3,6

Tabel 6.9. Overzicht onderzochte organisaties descriptief onderdeel

Verschillen

De milieudienst Zuid Holland Zuid scoort in vergelijking met de milieudienst DCMR op alle vier de oriëntaties iets lager. De gemeente Spijkenisse scoort in vergelijking met de gemeente Hellevoetsluis op de vier oriëntaties iets lager. De gemeente Spijkenisse scoort op de ondersteunende – en de regeloriëntatie hetzelfde als de milieudienst DCMR. Op de innovatieve – en doeloriëntatie scoren zij hetzelfde als bij de milieudienst Zuid Holland Zuid. De gemeente Hellevoetsluis scoort op de ondersteunende – en de regeloriëntatie het hoogste in vergelijking met de andere drie organisaties. Op de innovatieve – en de doeloriëntatie scoren zij hetzelfde als de milieudienst DCMR.

Bij de gemeente Spijkenisse is pasgeleden een organisatiecultuurtraject gestart. Uit de verandering van deze organisatiecultuur kan geconcludeerd worden, dat de waarden en de verwachtingen van de medewerkers niet zijn veranderd. Hierdoor kan dit organisatiecultuur verandertraject tot nu toe gezien worden als niet geslaagd. Bij de gemeente Hellevoetsluis en de

milieudienst Zuid Holland Zuid heeft pasgeleden een organisatiecultuurtraject plaatsgevonden. Bij de gemeente Hellevoetsluis kan geconcludeerd worden, dat de waarden en de verwachtingen voor een gedeelte veranderd zijn. Hierdoor kan het verandertraject gezien worden als gedeeltelijk geslaagd. Bij de milieudienst Zuid Holland Zuid kan geconcludeerd worden, dat de waarden en de verwachtingen van de organisatie veranderd zijn, waardoor het verandertraject gezien kan worden als geslaagd.

Bij de milieudienst DCMR is geen sprake van een verandertraject, maar eerder van een natuurlijk proces, om de waarden en de verwachtingen te veranderen. Hierbij kan geconcludeerd worden, dat het ook werkelijk op een natuurlijke wijze verandert. Hierdoor kan het als geslaagd gezien worden.

Uit de omschrijving van het organisatieklimaat kan geconcludeerd worden, dat de medewerkers van de onderzochte organisaties zich aan de cultuur aanpassen en de organisatiecultuur de medewerkers beïnvloedt. De organisatiecultuur wordt door de medewerkers gezien als een kenmerk van de organisatie, dat het gedrag van de organisatieleden beïnvloedt.

6.6.2.2. Evaluatief onderdeel

Dit onderdeel is gericht op de waarden en normen. De vier onderzochte organisaties hebben ook bij dit onderdeel allemaal een hogere score op de ondersteunende –en de regeloriëntatie, dan op de innovatieve – en de doeloriëntatie.

De verhoudingen hiertussen verschillen echter per organisatie. In tabel 6.10. staan de scores op de verschillende oriëntaties van de vier onderzochte organisaties weergegeven.

Onderzochte organisaties	Ondersteunend	Innovatief	Regel	Doel
Milieudienst DCMR	4,0	3,9	3,9	3,9
Milieudienst Zuid Holland Zuid	3,3	2,8	3,3	3,2
Gemeente Spijkenisse	3,4	3,2	3,4	3,5
Gemeente Hellevoetsluis	3,7	3,5	3,7	3,9

Tabel 6.10. Overzicht onderzochte organisaties evaluatief onderdeel

Verschillen

De milieudiensten DCMR en Zuid Holland Zuid scoren op elke oriëntatie bij dit evaluatieve onderdeel hoger, dan bij het descriptieve onderdeel. Het

grootste verschil tussen beide is, dat op allebei de onderdelen de milieudienst DCMR over het algemeen een punt hoger scoort op alle oriëntaties.

Hieruit blijkt dat het klimaat (descriptieve onderdeel) in beide organisaties minder kenmerkend is, maar echter de waarden en normen (evaluatieve onderdeel) in beide organisaties meer kenmerkend zijn.

De gemeenten Spijkenisse en Hellevoetsluis scoren op elke oriëntatie bij dit evaluatieve onderdeel hetzelfde, als bij het descriptieve onderdeel. Hieruit blijkt dat bij de gemeenten het klimaat (descriptieve onderdeel) even kenmerkend is als de waarden en normen (evaluatieve onderdeel). De gemeente Spijkenisse scoort op de onderdelen ondersteunende en regeloriëntatie hetzelfde in vergelijking met de milieudienst Zuid Holland Zuid. De gemeente Hellevoetsluis scoort op de ondersteunende en de regeloriëntatie hetzelfde in vergelijking met de milieudienst DCMR. Op de innovatieve en de doeloriëntatie scoren zij hetzelfde als bij de milieudienst Zuid Holland Zuid.

Geconcludeerd kan worden uit de definiëring van de organisatiecultuur, dat alle onderzochte organisaties een informele -, eilandjes - en een ambtenarencultuur vertonen. Over het algemeen ervaren alle medewerkers dit als positief. Uit de omschrijving van de waarden en de normen kan geconcludeerd worden, dat er bij de onderzochte organisaties een verband bestaat tussen de mate waarin medewerkers energie steken in hun werk en het ziekteverzuim. Dit verband wordt bij alle organisaties zowel positief als negatief aangegeven. De medewerkers van de onderzochte organisaties oefenen een grote invloed uit op de eventuele slagingskans van cultuurveranderingen. Hierbij bepalen de medewerkers de cultuur en de start van de cultuurverandering. Hierbij worden de cultuurveranderingen van bovenaf bepaald, maar dit kan wel aangestuurd worden door de leidinggevenden.

6.6.3. Conclusie

Er is per organisatie een verschil tussen het descriptieve (organisatieklimaat) - en evaluatieve (organisatiecultuur) onderdeel. Door de organisaties wordt verschillend gescoord op het organisatieklimaat (gedragingen, processen en procedures) en de organisatiecultuur (waarden en normen). De organisaties scoren hoger op de organisatiecultuur en lager op het organisatieklimaat. Hieruit blijkt dat de waarden en normen meer kenmerkend zijn, dan de gedragingen, processen en procedures.

Er bestaat wellicht een verband tussen de hogere score op de normen en waarden (organisatiecultuur) en het ui-model van Neuen en Sanders (hoofdstuk twee). Hieruit blijkt namelijk dat de gedragingen, processen en procedures (organisatieklimaat) makkelijker te veranderen zijn, dan de normen en waarden (organisatiecultuur).

7. Analyse Ziekteverzuim

In het vorige hoofdstuk 'Analyse organisatiecultuur' is de organisatiecultuur bij de onderzochte organisaties geanalyseerd. Met de quickscan van de Arbo Unie als uitgangspunt, zal in dit hoofdstuk het ziekteverzuim bij de onderzochte organisaties onder de loep worden genomen. Op basis van het Ziekteverzuimbeheersingsmolecuul worden de resultaten van het ziekteverzuim geanalyseerd. Op deze wijze kunnen er mogelijke relaties gevonden worden, tussen opvallende uitspraken, problemen en het ziekteverzuim. In elke paragraaf wordt een onderdeel uit het Ziekteverzuimbeheersingsmolecuul behandeld en worden de overeenkomsten en de verschillen tussen de onderzochte organisaties geanalyseerd.

In paragraaf 7.1. wordt de methode quickscan besproken op basis waarvan het ziekteverzuim bij de onderzochte organisaties in kaart is gebracht. In paragraaf 7.2. staat het onderdeel verzuim centraal. In paragraaf 7.3. komt het onderdeel procedures aan bod. In paragraaf 7.4. wordt aandacht besteed aan het onderdeel functioneren van de Arbo-dienst en de bedrijfsarts. In paragraaf 7.5. wordt het onderdeel verzuimrelevante bedrijfsvoering en de stijl van leidinggeven behandeld. In paragraaf 7.6. wordt het onderdeel (bijzondere) persoonsgebonden interventies benadrukt. Tenslotte, in paragraaf 7.7. worden de verzuimculturen weergegeven.

7.1. Methode quickscan

In deze paragraaf wordt de methode in het kort herhaald, op basis waarvan het ziekteverzuim bij de onderzochte organisaties in kaart is gebracht. Uit onderzoek van de Arbo Unie blijkt, dat de quickscan de uitgangssituatie van het verzuim van een organisatie in kaart kan brengen. Het onderzoek geeft inzicht in de hoogte van het verzuim en de verzuimtrends. Daarnaast krijgt de organisatie inzicht in hoeverre het verzuim te beïnvloeden is, en hoe het verzuim is samengesteld. Tot slot verkrijgt de organisatie informatie over de wijze waarop de organisatie omgaat met verzuiminformatie. Voor meer informatie over deze methode verwijzen wij naar hoofdstuk vijf.

7.1.1. Operationalisatie

Het interview van de quickscan van de Arbo Unie bestaat uit twee onderdelen. Het eerste deel gaat in op de balans van het werk en de persoon. Het tweede onderdeel is gebaseerd op het Ziekteverzuimbeheersingsmolecuul. De vragen voor het interview zijn gebaseerd op gedeelten uit deze twee onderdelen van de quickscan, die voor ons onderzoek van toepassing zijn. Daarnaast is het interview aangevuld met een aantal algemene vragen over het ziekteverzuim, die voor ons van belang leken voor het onderzoek.

Op basis van de onderdelen uit het Ziekteverzuimbeheersingsmolecuul kan per organisatie het verzuimbeleid omschreven worden. De verzuimculturen zullen in hoofdstuk acht aan bod komen, omdat daar de relatie tussen de organisatiecultuur en het ziekteverzuim behandeld wordt.

7.2. Onderdeel verzuim

In deze paragraaf wordt het onderdeel verzuim van het Ziekteverzuimbeheersingsmolecuul behandeld. Er wordt ingegaan op de normering en de registratie van het verzuim. De overeenkomsten en de verschillen tussen de organisaties bij dit onderdeel zullen geanalyseerd worden.

7.2.1. Overeenkomsten

Wet Verbetering Poortwachter

Bij de milieudiensten en de gemeenten wordt sinds de invoering van de Wet Verbetering Poortwachter meer aandacht besteed aan het ziekteverzuim binnen de organisatie. Het verzuimpercentage is sindsdien lager geworden. Alleen bij de milieudienst Zuid Holland Zuid is het verzuimpercentage niet bekend

Preventief beleid

Bij de milieudiensten en de gemeenten streven zij naar een preventief beleid ten opzichte van het ziekteverzuim. Dit preventieve beleid staat tegenover een individugericht beleid. Voor meer informatie over het preventief beleid verwijzen wij naar hoofdstuk drie, paragraaf 3.3.2.

De overeenkomsten tussen het verzuim van de vier onderzochte organisaties staan weergegeven in tabel 7.1.

Organisatie	Wet Verbetering Poortwachter	Streven naar preventief beleid
Milieudienst DCMR	+	+
Milieudienst Zuid Holland Zuid	+	+
Gemeente Spijkenisse	+	+
Gemeente Hellevoetsluis	+	+

+	Hier wordt aan voldaan
-	Hier wordt niet aan voldaan

Tabel 7.1. Overeenkomsten verzuim

7.2.2. Verschillen

Verzuimcijfer

Het ziekteverzuimcijfer bij de milieudienst DCMR (4,3%) en de gemeente Hellevoetsluis (4,6%) liggen allebei rond de 4%. Dit is een stuk lager in vergelijking met de milieudienst Zuid Holland Zuid en de gemeente Spijkenisse. Bij de gemeente Spijkenisse (7,5%) loopt het verzuimcijfer op richting de 8%. Bij de milieudienst Zuid Holland Zuid is het cijfer niet bekend, omdat dit niet wordt geregistreerd.

Verzuimprotocol

De organisaties kunnen gebruik maken van een verzuimprotocol. In een verzuimprotocol staat precies beschreven wie wat wanneer doet bij ziekte. Hiermee wordt duidelijkheid geschept voor de betrokkenen en weten zij wat ze van elkaar kunnen verwachten. Van de vier onderzochte organisaties, is de milieudienst Zuid Holland Zuid de enige organisatie, die geen gebruik maakt van een verzuimprotocol. Voor meer informatie over het verzuimprotocol verwijzen wij naar hoofdstuk drie, paragraaf 3.3.2.1.

Interne bedrijfsarts

In figuur 1 in het eerste hoofdstuk staan de effecten van de elementen van de verzuimpreventie weergegeven. Hieruit blijkt dat de milieudienst DCMR het preventieve beleid het verste heeft doorgevoerd. De DCMR heeft namelijk de bedrijfsarts als enige onderzochte organisatie intern in de organisatie aanwezig. De milieudienst Zuid Holland Zuid is echter het minst ver met het preventieve beleid en dit is vooral individugericht.

Personeelsregistratiesysteem

Bij de milieudienst Zuid Holland Zuid is geen openheid over ziekteverzuim en is geen personeelsregistratiesysteem. Bij de andere drie organisaties is dit wel het geval.

De verschillen van het onderdeel verzuim bij de vier onderzochte organisaties staan weergegeven in tabel 7.2.

Organisatie	Laag verzuimcijfer	Verzuimprotocol	Interne bedrijfsarts	Personeelsregistratiesysteem
Milieudienst DCMR	+	+	+	+
Milieudienst Zuid Holland Zuid	?	-	-	-
Gemeente Spijkenisse	-	+	-	+
Gemeente Hellevoetsluis	+	+	-	+

Tabel 7.2. Verschillen verzuim

7.3. Onderdeel procedures

In deze paragraaf wordt het onderdeel procedures van het Ziekteverzuimbeheersingsmolecuul behandeld. Het onderdeel procedures, de regels en de regelingen met betrekking tot het ziekteverzuim, worden in deze paragraaf uitgewerkt. De overeenkomsten en de verschillen tussen de organisaties bij dit onderdeel zullen geanalyseerd worden.

7.3.1. Overeenkomsten

Procedure ziek - en herstelmelding

De procedure en de uitvoering van de ziek - en de herstelmelding is in de vier onderzochte organisatie hetzelfde. Deze procedure is als volgt: op het moment dat de medewerker zich ziek wilt melden, dan neemt hij/zij voor tien uur 's morgens contact op met zijn/haar leidinggevende. Indien de leidinggevende niet aanwezig is, mag dit gemeld worden aan een secretaresse of een collega. Dezelfde dag neemt de leidinggevende nog contact op met de zieke werknemer. Tevens meldt de leidinggevende de medewerker ziek bij de afdeling P&O en de afdeling P&O geeft het dezelfde dag door aan de Arbo-dienst.

Omgang leidinggevenden

In de vier onderzochte organisaties voert niet elke leidinggevende de procedure ziek- en herstelmelding uit. Op het moment dat de medewerker weer beter is, dan zal hij op de eerste dag zichzelf beter moet melden bij de afdeling P&O. In elke organisatie geldt, dat op het moment dat je jezelf meer dan drie keer per jaar hebt ziek gemeld, je hier een gesprek over krijgt met de leidinggevende. Niet elke leidinggevende doet dit ook werkelijk. Binnen de milieudienst DCMR wordt dit het nauwkeurigst nageleefd.

Contact bedrijfsarts

Er werd aangegeven, dat de regel is dat de bedrijfsarts contact opneemt met de leidinggevende van de medewerker na een consult. Dit werd bij alle organisaties ook wel nageleefd.

De overeenkomsten van het onderdeel procedures bij de vier onderzochte organisaties staan weergegeven in tabel 7.3.

Organisatie	Procedure ziek - & herstelmelding	Vershil omgang leidinggevend	Contact bedrijfsarts
Milieudienst DCMR	+	+	+
Milieudienst Zuid Holland Zuid	+	+	+
Gemeente Spijkenisse	+	+	+
Gemeente Hellevoetsluis	+	+	+

Tabel 7.3. Overeenkomsten procedures

7.3.2. Verschillen

Snelheid betrokkenheid bedrijfsarts

Er is een verschil bij de vier onderzochte organisaties in de termijn waarin de bedrijfsarts wordt ingeschakeld bij een zieke medewerker. Bij de gemeente Hellevoetsluis is dit al in de eerste dagen. Bij de milieudienst DCMR en de gemeente Spijkenisse na een week. Bij de milieudienst Zuid Holland Zuid is dit na twee weken. Wel moet opgemerkt worden, dat zij hierop proberen te bezuinigen, waardoor zij niet snel contact opnemen met de bedrijfsarts.

Vanwege de bezuinigingen waren wij zelf ook niet in de gelegenheid gesteld om een interview met de bedrijfsarts af te nemen, omdat dit extra kosten voor de organisatie met zich mee zou brengen.

De verschillen van de procedures staan weergegeven in tabel 7.4.

Organisatie	Snelheid betrokkenheid bedrijfsarts
Milieudienst DCMR	+
Milieudienst Zuid Holland Zuid	-
Gemeente Spijkenisse	-
Gemeente Hellevoetsluis	+

Tabel 7.4. Verschillen procedures

7.4. Onderdeel functioneren Arbo-dienst en bedrijfsarts

In deze paragraaf wordt het onderdeel functioneren Arbo-dienst en bedrijfsarts van het Ziekteverzuimbeheersingsmolecuul behandeld. De overeenkomsten en de verschillen tussen de organisaties bij dit onderdeel zullen geanalyseerd worden.

7.4.1. Overeenkomsten

Ziekmeldingen

In de vier onderzochte organisaties is er sprake van behandeling van ziekmeldingen door een bedrijfsarts.

Beschikking bedrijfsarts en Arbo-dienst

Ook is er bij de vier organisaties de beschikking over een bedrijfsarts en een Arbo-dienst.

De overeenkomsten van de ziekmeldingen en de beschikking over de bedrijfsarts en de Arbo-dienst bij de vier onderzochte organisaties staan weergegeven in tabel 7.5.

Organisatie	Ziekmeldingen	Beschikking over bedrijfsarts & Arbo-dienst
Milieudienst DCMR	+	+
Milieudienst Zuid Holland Zuid	+	+
Gemeente Spijkenisse	+	+
Gemeente Hellevoetsluis	+	+

Tabel 7.5. Overeenkomsten ziekmeldingen en beschikking over bedrijfsarts en Arbo-dienst

7.4.2. Verschillen

Omgang ziekmeldingen

Bij de milieudienst DCMR is men tevreden over hoe de bedrijfsarts omgaat met de ziekmeldingen. Bij de milieudienst Zuid Holland Zuid is men hier ook tevreden over, alleen worden de medewerkers hier niet altijd goed bij betrokken. Bij de gemeente Spijkenisse zijn de leidinggevenden hier wat minder tevreden over, want zij vinden dat het strenger en zakelijker kan. Bij de gemeente Hellevoetsluis wordt hier wisselend over gedacht. Sommigen vinden de huidige bedrijfsarts professioneler en anderen vinden dit juist van de vorige bedrijfsarts.

Communicatie leidinggevenden en bedrijfsarts

Bij de milieudienst DCMR is men tevreden over de communicatie tussen de bedrijfsarts en de leidinggevenden.

Bij de milieudienst Zuid Holland Zuid gaat dit steeds beter. Bij de gemeente Spijkenisse wordt enerzijds aangegeven, dat dit goed is want er is een systeem voor opgezet. Anderzijds vindt men dat er te weinig communicatie en geen ruggespraak is. Bij de gemeente Hellevoetsluis wordt aangegeven, dat er niet erg veel communicatie is, maar dat het wel op een open manier verloopt. De communicatie kan beter.

Functioneren van de arts

Bij de milieudienst DCMR vindt men, dat de bedrijfsarts goed functioneert, hij is intern werkzaam en dit werkt erg goed. Bij de milieudienst Zuid Holland Zuid functioneert de bedrijfsarts goed en hij is redelijk zakelijk. Bij de gemeente Spijkenisse zijn voornamelijk de leidinggevendenden minder tevreden over het functioneren van de bedrijfsarts. Zij vinden hem te slap. Bij de gemeente Hellevoetsluis functioneert hij wisselend, maar het gaat beter.

Functioneren Arbo-dienst

Bij de milieudienst DCMR vindt men het functioneren van de huidige Arbo-dienst veel beter. Het zou alleen wat sneller kunnen. Bij de milieudienst Zuid Holland Zuid voldoet de dienst naar wens. Men zou meer zakelijkheid willen, dit gaat wel steeds beter. Bij de gemeente Spijkenisse functioneert de Arbo-dienst wisselend. Er wordt aangegeven, dat het nu een wat minder krachtig persoon is en dat dit beter kan. Bij de gemeente Hellevoetsluis zijn de meningen over het functioneren van de Arbo-dienst wisselend. De meningen variëren van waardeloos tot goed.

De verschillen van het functioneren van de bedrijfsarts en de Arbo-dienst bij de vier onderzochte organisaties staan weergegeven in tabel 7.6.

Organisatie	Omgang ziekmeldingen	Communicatie	Functioneren arts	Functioneren Arbo-dienst
Milieudienst DCMR	+	+	+	+
Milieudienst Zuid Holland Zuid	+/-	+/-	+/-	+/-
Gemeente Spijkenisse	+/-	+/-	-	-
Gemeente Hellevoetsluis	+/_	+/-	+/-	-

Tabel 7.6. Verschillen functioneren bedrijfsarts en Arbo-dienst

7.5. Onderdeel bedrijfsvoering en stijl van leidinggeven

In deze paragraaf wordt het onderdeel verzuimrelevante bedrijfsvoering en stijl van leidinggeven van het Ziekteverzuimbeheersingsmolecuul behandeld. De overeenkomsten en de verschillen tussen de organisaties bij dit onderdeel zullen geanalyseerd worden.

7.5.1. Overeenkomsten

Werkoverleg

Bij de vier onderzochte organisaties vindt regelmatig werkoverleg plaats. Het is wel afhankelijk van de leidinggevende en de afdeling hoe dit wordt uitgevoerd. Bij de milieudienst Zuid Holland Zuid wordt aangegeven, dat er meer behoefte is aan één – op - één gesprekken. Er wordt ook aangegeven, dat dit bij de ene afdeling wel wordt gehouden en bij de andere niet.

De overeenkomsten van de verzuimrelevante bedrijfsvoering en stijl van leidinggeven bij de vier onderzochte organisaties staan weergegeven in tabel 7.7.

Organisatie	Werkoverleg
Milieudienst DCMR	+
Milieudienst Zuid Holland Zuid	+
Gemeente Spijkenisse	+
Gemeente Hellevoetsluis	+

Tabel 7.7. Overeenkomsten verzuimrelevante bedrijfsvoering en stijl van leidinggeven

7.5.2. Verschillen

Nieuw systeem functioneringsgesprekken

Bij drie van de vier onderzochte organisaties zijn ze nieuwe systemen gaan invoeren om functioneringsgesprekken meer gestructureerd uit te kunnen voeren. De milieudienst Zuid Holland Zuid is de enige die hierin achterblijft, want daar is daar geen cyclus voor beoordeling - en functioneringsgesprekken opgezet. Bij de milieudienst DCMR wordt er steeds meer op basis van competenties gestuurd. Bij de gemeente Spijkenisse verschilt dit per afdeling, organisatiebreed is het nog niet voldoende geïmplementeerd. Bij de gemeente Hellevoetsluis worden functioneringsgesprekken weer sinds vorig jaar gehouden. Het moet nog wel goed van de grond komen.

Vernieuwing verzuimrelevante bedrijfsvoering

Met uitzondering van de milieudienst Zuid Holland Zuid, zijn de organisaties de verzuimrelevante bedrijfsvoering momenteel aan het vernieuwen om het ziekteverzuimbeleid zo goed mogelijk te ondersteunen.

Contactmogelijkheden leidinggevenden

De contactmogelijkheden met de leidinggevenden zijn over het algemeen goed. Alleen een kleine groep bij de milieudienst Zuid Holland Zuid en de gemeente Hellevoetsluis geeft aan, dat er betere contactmogelijkheden met leidinggevenden zouden moeten zijn. Bij de milieudienst Zuid Holland Zuid wordt aangegeven, dat dit sinds de reorganisatie minder is geworden. De afstand tussen de leidinggevenden en de medewerkers is over het algemeen groot. Bij de gemeente Spijkenisse wordt aangegeven, dat dit soms te veel is.

Stijl van leidinggeven

Uit bovenstaande uitwerking kan geconcludeerd worden, dat de stijl van leidinggeven over het algemeen als goed ervaren wordt. Alleen bij de milieudienst Zuid Holland Zuid is de stijl van leidinggeven minder goed, omdat zij op de meeste onderdelen onvoldoende scoort.

De verschillen van de verzuimrelevante bedrijfsvoering en stijl van leidinggeven bij de vier onderzochte organisaties staan weergegeven in tabel 7.8.

Organisatie	Nieuw systeem functionerings gesprekken	Vernieuwing verzuimrelevante bedrijfsvoering	Contactmogelijkheden leidinggevenden	Stijl van leidinggeven
Milieudienst DCMR	+	+	+	+
Milieudienst Zuid Holland Zuid	-	-	-	-
Gemeente Spijkenisse	+/-	+	+	+
Gemeente Hellevoetsluis	+/-	+	+/-	+

Tabel 7.8. Verschillen verzuimrelevante bedrijfsvoering en stijl van leidinggeven

7.6. Onderdeel bijzondere (persoonsgebonden) interventies

In deze paragraaf wordt het onderdeel bijzondere (persoonsgebonden) interventies van het Ziekteverzuimbeheersingsmolecuul behandeld. Per onderzochte organisatie wordt ingegaan op de arbeidsverhoudingen, het arbeidsperspectief en de arbeidsvoorwaarden.

De overeenkomsten en de verschillen tussen de organisaties bij dit onderdeel zullen geanalyseerd worden.

7.6.1. Overeenkomsten

Intimiteiten en/of agressie

Binnen de organisaties komen intimiteiten en/of agressie niet structureel voor. Agressie komt steeds meer van buitenaf voor. De milieudienst Zuid Holland

Zuid is de enige van de onderzochte organisaties, die hier geen beleid voor heeft opgezet.

Doorgroeimogelijkheden

Bij de vier onderzochte organisaties zijn de doorgroeimogelijkheden over het algemeen beperkt. Dit komt vooral door de gespecialiseerde functies en de platte organisatie.

Hoeveelheid vrije tijd

Alle medewerkers van de vier onderzochte organisaties zijn erg tevreden over de hoeveelheid vrije tijd.

Mogelijkheden opnemen vrije dag

Bij de vier onderzochte organisaties zijn geen problemen met de mogelijkheden tot het opnemen van een vrije dag. Er zijn veel mogelijkheden en er is eigen verantwoordelijkheid. Wel wordt hier tegenwoordig wat strikter mee omgegaan.

De overeenkomsten van de (bijzondere) persoonsgebonden interventies bij de vier onderzochte organisaties staan weergegeven in tabel 7.8.

Organisatie	Intimiteiten en/of agressie	Doorgroeimogelijkheden	Hoeveelheid vrije tijd	Mogelijkheden opnemen vrije dag
Milieudienst DCMR	-	+/-	+	+
Milieudienst Zuid Holland Zuid	-	+/-	+	+
Gemeente Spijkenisse	-	+/-	+	+
Gemeente Hellevoetsluis	-	+/-	+	+

Tabel 7.8. Overeenkomsten (bijzondere) persoonsgebonden interventies

7.6.2. Verschillen

Relatie collega's onderling

De relatie van collega's onderling in de organisatie is bij alle vier de organisaties over het algemeen goed. Er wordt wel aangegeven, dat dit wat zakelijker zou kunnen. Bij de milieudienst Zuid Holland Zuid heeft de reorganisatie hier invloed op, waardoor dit aan het afbrokkelen is. Bij de gemeente Spijkenisse en Hellevoetsluis wordt gewezen op de eilandjescultuur, waardoor er verschillen tussen de afdelingen bestaan.

Tevredenheid secundaire arbeidsvoorwaarden (opleiding en scholing)

Bij de vier onderzochte organisaties is men over het algemeen tevreden over de secundaire arbeidsvoorwaarden (opleiding en scholing). Bij de milieudienst DCMR is dit jaar het opleidings - en scholingsbudget verhoogd.

Er zijn voldoende mogelijkheden, maar het moet wel enigszins te maken hebben met de functie.

Bij de milieudienst Zuid Holland Zuid is het budget hiervoor stop gezet. Voor de reorganisatie was dit wel zo. Er is geen opleidingsbeleid. Bij de gemeente Spijkenisse wordt hier wisselend over gedacht. Als men echt naar een lerende organisatie wil, dan zal het budget moeten worden opgeschroefd. Bij de gemeente Hellevoetsluis zijn er redelijk wat mogelijkheden, maar er dient wel goed onderbouwd te worden, waarom men een opleiding wil volgen.

De verschillen van de (bijzondere) persoonsgebonden interventies bij de vier onderzochte organisaties staan weergegeven in tabel 7.9.

Organisatie	Relatie collega's onderling	Tevredenheid secundaire arbeidsvoorwaarden (opleiding & scholing)
Milieudienst DCMR	+	+
Milieudienst Zuid Holland Zuid	-	-
Gemeente Spijkenisse	+/-	+/-
Gemeente Hellevoetsluis	+/-	+/-

Tabel 7.9. Verschillen (bijzondere) persoonsgebonden interventies

7.7. Overzicht

In de voorgaande paragrafen is van de onderzochte organisaties een analyse gemaakt van het ziekteverzuim op basis van de onderdelen van het Ziekteverzuimbeheersingsmolecuul. Dit hoofdstuk zal worden afgesloten met een overzicht van de analyses van de overeenkomsten en de verschillen per onderdeel van het Ziekteverzuimbeheersingsmolecuul bij de vier onderzochte organisaties.

7.7.1. Gelijkenissen tussen de organisaties

Verzuim (normering en registratie)

Sinds de invoering van de Wet Verbetering Poortwachter wordt er meer aandacht besteed aan het ziekteverzuim binnen de organisaties en is het verzuimpercentage sindsdien gedaald. Bij de milieudienst Zuid Holland Zuid is het verzuimpercentage niet bekend. De organisaties streven naar een preventief beleid ten opzichte van het ziekteverzuim. De enige uitzondering die bij de normering en registratie van verzuim wordt gevormd, is de milieudienst Zuid Holland Zuid, zij registeren en normeren het verzuim niet.

Procedure (regels en regelingen)

De procedure ziek - en herstelmelding is in elke organisatie hetzelfde. In elke organisatie wordt aangegeven, dat niet iedere leidinggevende dezelfde dag contact opneemt met de werknemer.

In elke organisatie geldt wanneer men zich meer dan drie keer per jaar heeft ziek gemeld, dat men daar een gesprek over krijgt met de leidinggevende. Hierbij wordt aangegeven, dat niet iedere leidinggevende dit doet. Er wordt aangegeven, dat de regel is dat de bedrijfsarts contact opneemt met de leidinggevende van de medewerker na een consult. Dit wordt bij alle organisaties ook wel nageleefd.

Functioneren Arbo-dienst en bedrijfsarts

In de vier onderzochte organisaties wordt door een bedrijfsarts omgegaan met de ziekmeldingen. Er is de beschikking over een bedrijfsarts en een Arbo-dienst.

Verzuimrelevante bedrijfsvoering en stijl van leidinggeven

Bij alle organisaties vindt regelmatig werkoverleg plaats. Het is wel afhankelijk van de leidinggevende en de afdeling hoe dit wordt uitgevoerd.

(Bijzondere) persoonsgebonden interventies

Binnen de organisaties komen intimiteiten en/of agressie niet structureel voor. Agressie komt steeds meer van buitenaf voor. De doorgroeimogelijkheden zijn over het algemeen beperkt. Dit komt vooral door de gespecialiseerde functies en de platte organisatiestructuur. Binnen de vier onderzochte organisaties zijn de medewerkers tevreden over de hoeveelheid vrije tijd. Er zijn geen problemen met de mogelijkheden tot het opnemen van een vrije dag, omdat er sprake is van een redelijke opnamevrijheid.

7.7.2. Verschillen

De verschillen tussen de vier onderzochte organisaties op de onderdelen van het Ziekteverzuimbeheersingsmolecuul worden in deze subparagraaf per organisatie weergegeven.

7.7.2.1. Milieudienst DCMR

Verzuim (normering en registratie)

Het ziekteverzuimcijfer is 4,3%, een stuk lager in vergelijking met de gemeente Spijkenisse en de milieudienst Zuid Holland Zuid. De milieudienst DCMR maakt gebruik van een verzuimprotocol.

Bij de milieudienst DCMR is het preventieve beleid het verste doorgevoerd, want de bedrijfsarts is als enige onderzochte organisatie intern. Er is openheid over het ziekteverzuim en er is een personeelsregistratiesysteem.

Procedure (regels en regelingen)

De termijn waarop bij een ziekmelding de bedrijfsarts wordt ingeschakeld verschilt per organisatie. Bij de milieudienst DCMR is dit na een week.

Functioneren Arbo-dienst en bedrijfsarts

Bij de milieudienst DCMR is men tevreden over hoe de bedrijfsarts omgaat met de ziekmeldingen. Ook is men tevreden over de communicatie tussen de bedrijfsarts en de leidinggevendenden. De bedrijfsarts functioneert goed. Hij is

intern werkzaam en dit werkt erg goed. Het functioneren van de huidige Arbo-dienst gaat veel beter, dit zou alleen wat sneller kunnen.

Verzuimrelevante bedrijfsvoering en stijl van leidinggeven

De milieudienst DCMR is een nieuw systeem gaan invoeren om functioneringsgesprekken meer gestructureerd uit te voeren. Er wordt steeds meer in competenties gemanaged.

De verzuimrelevante bedrijfsvoering is aan het vernieuwen om het ziekteverzuimbeleid zo goed mogelijk te ondersteunen. De contactmogelijkheden met de leidinggevenden zijn over het algemeen goed. De stijl van leidinggeven wordt als goed ervaren.

(Bijzondere) persoonsgebonden interventies

De relatie van collega's onderling bij de milieudienst DCMR is goed. Er wordt wel aangegeven, dat dit wat zakelijker zou kunnen. Men is over het algemeen tevreden over de secundaire arbeidsvoorwaarden (opleiding en scholing). Dit jaar is het opleidings - en scholingsbudget verhoogd. Er zijn voldoende mogelijkheden, maar het moet wel enigszins te maken hebben met de functie.

7.7.2.2. Milieudienst Zuid Holland Zuid

Verzuim (normering en registratie)

Bij de milieudienst Zuid Holland Zuid is het cijfer niet bekend, omdat dit niet wordt geregistreerd. Dit is de enige onderzochte organisatie, die geen gebruik maakt van een verzuimprotocol. Men is het minst ver met het preventieve beleid en dit is vooral individugericht. Er is geen openheid over het ziekteverzuim en er is geen personeelsregistratiesysteem, waar ziekteverzuimcijfers mee geproduceerd kunnen worden.

Procedure (regels en regelingen)

De termijn waarop bij een ziekmelding de bedrijfsarts wordt ingeschakeld verschilt per organisatie. Bij de milieudienst Zuid Holland Zuid is dit na twee weken. Wel moet opgemerkt worden, dat men hierop probeert te bezuinigen, waardoor men niet snel contact opnemen met de bedrijfsarts.

Functioneren Arbo-dienst en bedrijfsarts

Bij de milieudienst Zuid Holland Zuid is men tevreden over hoe de bedrijfsarts omgaat met de ziekmeldingen, alleen worden de medewerkers hier niet altijd goed bij betrokken. De communicatie tussen de bedrijfsarts en de leidinggevenden gaat steeds beter. Bij de milieudienst Zuid Holland Zuid functioneert de bedrijfsarts goed en hij is redelijk zakelijk. De Arbo-dienst voldoet naar wens. Men zou meer zakelijkheid willen, dit gaat steeds beter.

Verzuimrelevante bedrijfsvoering en stijl van leidinggeven

De milieudienst Zuid Holland Zuid is de enige organisatie, die geen nieuw systeem is gaan invoeren om functioneringsgesprekken meer gestructureerd te gaan uitvoeren. Er is geen cyclus voor beoordelings - en functioneringsgesprekken opgezet. De verzuimrelevante bedrijfsvoering is momenteel niet aan het vernieuwen, om het ziekteverzuimbeleid zo goed mogelijk te ondersteunen. Er wordt aangegeven, dat er betere

contactmogelijkheden met leidinggevenden zouden moeten zijn. Sinds de reorganisatie is dit minder geworden.

De afstand tussen de leidinggevenden en de medewerkers is over het algemeen groot. De stijl van leidinggeven is minder goed, omdat zij op de meeste onderdelen onvoldoende scoort.

(Bijzondere) persoonsgebonden interventies

De relatie van collega's onderling in de organisatie is bij alle vier de organisaties over het algemeen goed. Bij de milieudienst Zuid Holland Zuid heeft de reorganisatie hier invloed op, waardoor dit aan het afbrokkelen is. Het budget voor opleiding en scholing is stopgezet. Voor de reorganisatie was er wel een opleidingsbeleid.

7.7.2.3. Gemeente Spijkenisse

Verzuim (normering en registratie)

Bij de gemeente Spijkenisse loopt het verzuimcijfer op richting de 8%. De organisatie maakt gebruik van een verzuimprotocol. Men streeft naar een preventief beleid. Er is een personeelsregistratiesysteem.

Procedure (regels en regelingen)

De termijn waarop bij een ziekmelding de bedrijfsarts wordt ingeschakeld verschilt per organisatie. Bij de gemeente Spijkenisse is dit na een week.

Functioneren Arbo-dienst en bedrijfsarts

Bij de gemeente Spijkenisse zijn de leidinggevenden wat minder tevreden over het functioneren van de bedrijfsarts, want men vindt dat het strenger en zakelijker kan. De meningen over de communicatie tussen de leidinggevenden en de bedrijfsarts liepen uiteen is, enerzijds wordt dit goed gevonden en anderzijds wordt aangegeven, dat er te weinig communicatie is en er geen ruggespraak is. De leidinggevenden zijn voornamelijk minder tevreden over het functioneren van de bedrijfsarts, want men vindt hem te slap. De Arbo-dienst functioneert wisselend. Er wordt aangegeven, dat het nu een wat minder krachtig persoon is en dat het beter kan.

Verzuimrelevante bedrijfsvoering en stijl van leidinggeven

Er wordt een nieuw systeem ingevoerd om functioneringsgesprekken meer gestructureerd uit te voeren. Bij de gemeente Spijkenisse verschilt dit per afdeling, want het is nog niet organisatiebreed geïmplementeerd. De verzuimrelevante bedrijfsvoering is momenteel aan het vernieuwen, om het ziekteverzuimbeleid zo goed mogelijk te ondersteunen. De contactmogelijkheden met de leidinggevenden zijn over het algemeen goed. Er wordt aangegeven, dat dit soms te veel is. De stijl van leidinggeven wordt over het algemeen als goed ervaren.

(Bijzondere) persoonsgebonden interventies

De relatie van collega's onderling in de organisatie is over het algemeen goed. Er wordt wel aangegeven, dat dit wat zakelijker zou kunnen. Bij de gemeente Spijkenisse wordt gewezen op de eilandjescultuur, waardoor er verschillen tussen de afdelingen bestaan. Men is over het algemeen tevreden over de secundaire arbeidsvoorwaarden (opleiding en scholing). Als men echt

naar een lerende organisatie willen, dan zal het budget moeten worden opgeschroefd.

7.7.2.4. Gemeente Hellevoetsluis

Verzuim (normering en registratie)

Het ziekteverzuimcijfer bij de gemeente Hellevoetsluis is 4,6%. De organisatie maakt gebruik van een verzuimprotocol. De organisatie streeft naar een preventief beleid. Er is een personeelsregistratiesysteem.

Procedure (regels en regelingen)

De termijn waarop bij een ziekmelding de bedrijfsarts wordt ingeschakeld verschilt per organisatie. Bij de gemeente Hellevoetsluis is dit in de eerste dagen.

Functioneren Arbo-dienst en bedrijfsarts

Bij de gemeente Hellevoetsluis wordt wisselend over het functioneren van de bedrijfsarts gedacht. Sommigen vinden de huidige bedrijfsarts professioneler en anderen vinden dit juist van de vorige bedrijfsarts. Er is niet veel communicatie tussen leidinggevenden en de bedrijfsarts. Het verloopt wel op een open manier, maar de communicatie kan beter.

De bedrijfsarts functioneert wisselend, maar het gaat beter. De meningen liepen hierover uiteen, want enerzijds vindt men de Arbo-dienst waardeloos en anderzijds vindt men hem goed.

Verzuimrelevante bedrijfsvoering en stijl van leidinggeven

Er is een nieuw systeem ingevoerd om de functioneringsgesprekken meer gestructureerd uit te voeren. Deze worden weer sinds vorig jaar gehouden. Het moet nog wel goed van de grond komen. De verzuimrelevante bedrijfsvoering is momenteel aan het vernieuwen, om het ziekteverzuimbeleid zo goed mogelijk te ondersteunen. De contactmogelijkheden met de leidinggevenden zijn over het algemeen goed. Een kleine groep geeft aan, dat er betere contactmogelijkheden met leidinggevenden zouden moeten zijn. De stijl van leidinggeven is over het algemeen goed.

(Bijzondere) persoonsgebonden interventies

De relatie van collega's onderling in de organisatie is over het algemeen goed. Er wordt wel aangegeven, dat dit wat zakelijker zou kunnen. Bij de gemeente Hellevoetsluis wordt gewezen op de eilandjescultuur, waardoor er verschillen tussen de afdelingen bestaan.

Men is over het algemeen tevreden over de secundaire arbeidsvoorwaarden (opleiding en scholing). Er zijn redelijk wat mogelijkheden, maar men moet wel goed onderbouwen, waarom men een opleiding wil volgen.

8. Analyse over het geheel

In de hoofdstukken zes en zeven hebben wij afzonderlijk aandacht besteed aan de analyses van de onderzoeksresultaten van de organisatiecultuur en het ziekteverzuim. Aangezien wij door middel van ons onderzoek erachter willen komen of hiertussen een relatie bestaat, zullen wij daar in dit hoofdstuk aandacht aan besteden. In hoofdstuk vier hebben wij onze verwachtingen geschetst. In dit hoofdstuk zullen wij de uitkomsten van deze verwachtingen beschrijven.

In dit hoofdstuk zullen wij de onderzoeken met betrekking tot de relatie tussen de organisatiecultuur en het ziekteverzuim niet nogmaals bespreken, maar wel in ons achterhoofd houden. Dit hoofdstuk zal als eerst in paragraaf 8.1. de kenmerken van ziekteverzuim bespreken. Dit is de afhankelijke variabele, waardoor hiermee het hoofdstuk wordt gestart. In paragraaf 8.2. zullen de verwachtingen en de uitkomsten van het model van Johns en Nicholson (1985) uitgewerkt worden. In paragraaf 8.3. zullen de verwachtingen en de uitkomsten van de Focusvragenlijst en de Beheersingsmolecuul onder de loep worden genomen. Tenslotte, in paragraaf 8.4., zal dit hoofdstuk worden afgesloten met een samenvatting van de uitkomsten van de verwachtingen.

8.1. Kenmerken ziekteverzuim

In hoofdstuk vier zijn de kenmerken van het ziekteverzuim besproken op basis van het onderzoek van Bergman en Roorda (visies op verzuim en verzuimcultuur, anno 2004). Op basis hiervan blijkt, dat er drie niveaus van factoren van verzuim te onderscheiden zijn. Er is aangegeven, dat wij ons op de niveaus van de factoren individu en werkplek/organisatie zullen richten. Dit wordt uitgewerkt door middel van de meest kenmerkende uitspraken met betrekking tot de reden van verzuim per organisatie weer te geven. Daarbij zullen wij aangeven of er sprake is van een combinatie van factoren van ziekteverzuim (individu en werkplek/organisatie), of dat het aan de cultuur ligt (werkplek/organisatie factoren) of aan de medewerkers zelf (individu factoren).

8.1.1. Gemeente Spijkenisse

Bij de gemeente Spijkenisse wordt bij de reden van het huidige ziekteverzuim (7,5%) aangegeven, dat het ligt aan de verandering van het budget van de gemeente en de toename van de hoeveelheid werk. Er is vaak aangegeven, dat de cultuur ervoor zorgt dat de medewerkers zich snel ziek melden. Het huidige beleid is niet geschikt om het ziekteverzuim aan te pakken. Verder worden de verbouwing (om een klantvriendelijkere uitstraling voor de burger te creëren) en het langdurige ziekteverzuim aangewezen, waardoor het ziekteverzuimcijfer omhoog springt.

Conclusie

Uit de antwoorden van de gemeente Spijkenisse kan geconcludeerd worden, dat de medewerkers vinden dat het ziekteverzuim wordt beïnvloed door de cultuur. Alle genoemde factoren duiden op het niveau werkplek/organisatie.

8.1.2. Gemeente Hellevoetsluis

Bij de gemeente Hellevoetsluis wordt bij de reden van het huidige ziekteverzuim (4,6%) aangegeven, dat het ligt aan de Wet verbetering Poortwachter (hierdoor aanschaf ISA-zorgpakket), aandacht en sturing van bovenaf. Ook wordt het cultuurveranderingstraject wat is ingezet aangehaald en dat het de keuze van de medewerker zelf is. De cultuur en de werkdruk binnen de gemeente leidt tot het huidige ziekteverzuim.

Conclusie

Bij de gemeente Hellevoetsluis leiden de meeste redenen tot het niveau van de factoren werkplek/organisatie. Hieruit kan geconcludeerd worden, dat de medewerkers vinden dat ziekteverzuim wordt beïnvloed door de cultuur.

8.1.3. Milieudienst Zuid Holland Zuid

Bij de milieudienst Zuid Holland Zuid wordt bij de reden van het huidige ziekteverzuim (?) aangegeven, dat het ligt aan de langdurig zieken in de organisatie. Andere medewerkers hebben geen idee waar dit aan zou liggen. Het is per persoon verschillend en het ligt aan de medewerker zelf. Er wordt momenteel dankzij de nieuwe directeur meer aandacht aan besteed.

Conclusie

Bij de milieudienst Zuid Holland Zuid worden veel factoren op het niveau van het individu aangegeven. Dit duidt erop dat de medewerkers vinden, dat het aan de medewerkers zelf ligt en zij het ziekteverzuim beïnvloeden.

8.1.4. Milieudienst DCMR

Bij de milieudienst DCMR wordt bij de reden van het huidige ziekteverzuim (4,3%) aangegeven, dat het ligt aan een preventieve aanpak van ziekteverzuim en meer aandacht voor het ziekteverzuim. Er is een goede sfeer, een kleine organisatie en er zijn goede arbeidsvoorzieningen. Het gaat erom hoe de mensen zich voelen in de organisatie en het opleidingsniveau speelt hierbij een rol.

Conclusie

Bij de milieudienst DCMR is bijna een gelijke verdeling tussen de niveaus van factoren op te merken, maar de factoren werkplek/organisatie zijn net iets meer aangegeven. Hierdoor kan geconcludeerd worden, dat in deze organisatie de cultuur het verzuim beïnvloedt.

8.1.5. Verschillen

Per onderzochte organisatie hebben wij besproken wat het ziekteverzuimpercentage is en welke redenen hiervoor zijn aangegeven. In deze subparagraaf zullen op basis van deze informatie de verschillen tussen de organisaties verklaard worden.

8.1.5.1. Beïnvloeding

In tabel 8.1. staan voor de onderzochte organisaties de niveaus van beïnvloeding van het ziekteverzuim weergegeven. Als eerste zullen we beginnen met de verschillen tussen de organisaties. Het grootste verschil tussen de organisaties is, dat de medewerkers bij de milieudienst Zuid Holland Zuid aangeven, dat de medewerkers zelf het ziekteverzuim beïnvloeden (niveau individu). De medewerkers bij de andere organisaties vinden, dat het aan de cultuur ligt (niveau werkplek/organisatie).

Organisatie	Niveau
Milieudienst DCMR	Werkplek/organisatie
Milieudienst Zuid Holland Zuid	Individu
Gemeente Spijkenisse	Werkplek/organisatie
Gemeente Hellevoetsluis	Werkplek/organisatie

Tabel 8.1. Beïnvloeding ziekteverzuim

8.1.5.2. Verzuimpercentage

Tevens zijn de verzuimpercentages bij de organisaties opvallend, zie tabel 8.2. Wat hierbij opvalt is, dat bij de milieudienst Zuid Holland Zuid geen verzuimpercentage bekend is en de medewerkers zelf vinden dat zij het verzuim beïnvloeden. Wellicht kan de oorzaak van dit verschil liggen in het gebrek aan informatie naar de medewerkers toe vanuit het management. Bij de andere organisaties valt op, dat de gemeente Hellevoetsluis met een verzuimpercentage van 4,6% en de milieudienst DCMR met een verzuimpercentage van 4,3% dicht bij elkaar liggen. De gemeente Spijkenisse met een verzuimpercentage van 7,5% heeft echter een verzuim van meer dan 3% hoger, dan de hiervoor genoemde organisaties.

Organisatie	Verzuimpercentages
Milieudienst DCMR	4,3%
Milieudienst Zuid Holland Zuid	?
Gemeente Spijkenisse	7,5%
Gemeente Hellevoetsluis	4,6%

Tabel 8.2. Verzuimpercentages

8.1.5.3. Verschillende factoren

In paragraaf 3.4. werd duidelijk, dat verzuim vaak ligt aan een combinatie van verschillende factoren. Dit is ook zo bij de milieudienst DCMR en de gemeente Hellevoetsluis, want bij beide organisaties zijn er verschillende factoren van verschillende niveaus op te merken, met als overeenkomst dat de meeste factoren werkplek/organisatie zijn. De gemeente Spijkenisse en de milieudienst Zuid Holland Zuid, hebben als overeenkomst dat er weinig verschil in factoren van verschillende niveaus is. Dit kan wellicht duiden op één grote oorzaak van het verzuim. Hierbij zou gedacht kunnen worden, dat de oorzaak zou liggen aan de normering en registratie van het verzuim.

8.1.5.4. Aspecten

In tabel 7.2., paragraaf 7.2.2., werden de volgende aspecten behandeld:

- aanwezigheid laag verzuim cijfer;
- aanwezigheid verzuimprotocol;
- aanwezigheid interne bedrijfsarts;
- aanwezigheid personeelsregistratiesysteem.

De resultaten hiervan voor de organisaties staan weergegeven in tabel 8.3. Op basis hiervan blijkt, dat bij de milieudienst Zuid Holland Zuid geen van deze aspecten aanwezig zijn. Bij de gemeente Spijkenisse gelden twee van deze aspecten, namelijk de aanwezigheid van een verzuimprotocol en van een personeelsregistratiesysteem. Bij de gemeente Hellevoetsluis is er sprake van drie van deze aspecten, namelijk de aanwezigheid van een laag verzuimcijfer, een verzuimprotocol en de aanwezigheid van een personeelsregistratiesysteem. Bij de milieudienst DCMR zijn al deze aspecten aanwezig.

Organisatie	Laag verzuimcijfer	Aanwezigheid verzuimprotocol	Interne bedrijfsarts	Personeels-registratiesysteem
Milieudienst DCMR	x	x	x	x
Milieudienst Zuid Holland Zuid	-	-	-	-
Gemeente Spijkenisse	-	x	-	x
Gemeente Hellevoetsluis	x	x	-	x

Tabel 8.3. Aspecten verzuim

Conclusie

Uit bovenstaande informatie blijkt dat de normering en de registratie effect hebben op het ziekteverzuimpercentage. De aanwezigheid van de aspecten met betrekking tot de normering en de registratie leidt ertoe, dat het ziekteverzuim lager wordt. De organisaties met een hoog - of onbekend ziekteverzuimpercentage zullen naar onze mening meer aandacht moeten besteden aan de aspecten met betrekking tot de normering en de registratie van het ziekteverzuim. Dit kan alleen gebeuren op het moment, dat het management hier opdracht toe geeft.

8.2. Model Johns en Nicholson

In hoofdstuk vier, paragraaf 4.2.1., hebben wij het model van Johns en Nicholson (1985) met de typologie van verzuimculturen besproken. Dit model wordt gebruikt voor de uitwerking van het verband tussen de organisatiecultuur en het ziekteverzuim. In deze paragraaf zullen de verwachtingen met betrekking tot dit model herhaald worden en de werkelijke verzuimculturen per organisatie behandeld worden.

De stimulerende en tegenwerkende factoren met betrekking tot het ziekteverzuim uit het onderzoek van TNO (zie paragraaf 4.4.4.) zullen behandeld worden. Als eerste zullen de verwachtingen weergegeven worden, daarna worden de werkelijke factoren besproken en vervolgens worden deze met elkaar vergeleken. Het doel van deze factoren is om een beter onderscheid te kunnen maken tussen de uitkomsten van de verzuimculturen.

8.2.1. Uitwerking verwachting verzuimcultuur

In deze subparagraaf worden de verwachtingen met betrekking tot de verzuimculturen voor de milieudiensten en de gemeenten herhaald. Vervolgens wordt per organisatie de werkelijke uitkomst besproken. Vervolgens worden de overeenkomsten en de verschillen aangegeven.

8.2.1.1. Milieudiensten

1) De verwachting is dat de milieudiensten onder de verzuimcultuur type 1 zullen vallen.

Uitkomst milieudienst DCMR

De milieudienst DCMR heeft na onderzoek de verzuimcultuur type 2 'moreel' (verzuim gezien als constructieve bijdrage, zie paragraaf 4.2.1. voor een nadere toelichting). De reden voor deze keuze is dat er voor iedereen duidelijke opvattingen bestaan over het verzuim, want het is een onderwerp van gesprek in de organisatie. De medewerkers zijn het erover eens dat het verzuim nu redelijk laag is en er wordt naar gestreefd, dat dit nog lager zou kunnen. Bovendien is de integratie van de individuen in de organisatie eveneens sterk, want de medewerkers voelen zich verbonden met de organisatie.

De heersende cultuur is moreel getint (men is helemaal één met de groep) en het verzuim wordt gezien als een constructieve bijdrage aan de organisatie. Immers, door het verzuim wordt het voor iedereen duidelijk waaraan het schort in de organisatie.

Uitkomst milieudienst Zuid Holland Zuid

De milieudienst Zuid Holland Zuid heeft na onderzoek de *verzuimcultuur type 4 'conflictueus'* (verzuim gezien als uitdaging). De verticale binding van de personeelsleden aan de organisatie is gering, want sinds de reorganisatie is de houding van de medewerkers ten opzichte van de organisatie veranderd. Het is nu meer ieder voor zich.

Er bestaan in de organisatie wel sterke opvattingen over wat toelaatbaar verzuim is. Verzuim moet in die gevallen worden gezien als regelrechte uitdaging, gericht op het zoeken van een confrontatie met de organisatieleiding. Men ziet dit onder meer in arbeidsconflicten, waarbij personeelsleden zich collectief ziek melden. Tijdens en na de reorganisatie waren er medewerkers, die zich daardoor gingen ziekmelden.

Verschillen en overeenkomsten

Organisaties	Verwachting verzuimcultuur	Uitkomst verzuimcultuur
Milieudienst DCMR	Type 1 'afhankelijk'	Type 2 'moreel'
Milieudienst Zuid Holland Zuid	Type 1 'afhankelijk'	Type 4 'conflictueus'

Tabel 8.4. Verwachting en uitkomst verzuimcultuur milieudiensten

In tabel 8.4. staan de verwachtingen en de uitkomsten met betrekking tot de verzuimculturen voor de milieudiensten weergegeven. De overeenkomst tussen de milieudiensten is, dat de medewerkers bij beide organisaties met dezelfde instelling werken. Naar onze mening willen ze namelijk iets bijdragen aan de maatschappij en is men trots op het werk.

Het grootste verschil tussen de milieudiensten is, dat de milieudienst Zuid Holland Zuid nog aan het begin staat van de opvattingen over het ontwikkelen van verzuim. Terwijl de milieudienst DCMR hier duidelijke opvattingen over heeft en de medewerkers hiervan op de hoogte zijn. Tevens hebben de medewerkers van de milieudienst Zuid Holland Zuid geen idee over hoe het met het verzuim staat, net zoals de afdeling P&O, omdat er geen gegevens beschikbaar zijn.

Wij hadden verwacht, dat de milieudiensten in verzuimcultuur type 1 (afhankelijk: verzuim gezien als afwijkend gedrag) zouden vallen. Uit de uitwerking van de milieudiensten blijkt dit niet overeen te komen met deze verwachting.

In werkelijkheid blijkt bij de milieudienst DCMR de verzuimcultuur type 2 (moreel: verzuim gezien als constructieve bijdrage) van toepassing te zijn. Er bestaan dus wel gedeelde opvattingen over het verzuim, dit is iets wat we niet hadden verwacht.

De milieudienst Zuid Holland Zuid valt in de verzuimcultuur type 4 (conflictueus: verzuim gezien als uitdaging). De belangrijkste reden hiervan is, dat deze milieudienst in 2004 een nieuwe organisatie-inrichting heeft gekregen (zie paragraaf 5.1.2.4.), waarbij kernactiviteiten per afdeling zijn gebundeld. Hierdoor is de aandacht niet aan ziekteverzuim besteed, maar aan de nieuwe organisatie-inrichting, en daardoor is de binding tussen het management en de medewerkers verzwakt. Dit blijkt ook uit paragraaf 7.5.2.; het onderdeel contactmogelijkheden met leidinggevenden.

8.2.1.2. Gemeenten

2) *De verwachting is dat de onderzochte gemeenten in de verzuimcultuur type 2 zullen vallen.*

Uitkomst gemeente Hellevoetsluis

De gemeente Hellevoetsluis heeft na onderzoek verzuimtype 1 (afhankelijk: verzuim gezien als afwijkend gedrag). De verticale binding van de individuen aan de organisatiecultuur is sterk, maar er bestaan geen uitdrukkelijke, door iedereen gedeelde opvattingen over het verzuim. De positie van de individuen is volgens de heersende cultuur afhankelijk van de leiding: men doet wat de leiding wil. Verzuim wordt in dit geval beschouwd als afwijkend/ uitzonderlijk gedrag. De medewerkers volgen het gedrag van de leiding op. Wanneer medewerkers regelmatig verzuimen, wordt dit gezien als afwijkend/uitzonderlijk gedrag.

Uitkomst gemeente Spijkenisse

De gemeente Spijkenisse heeft na onderzoek verzuimtype 3 (gefragmenteerd: verzuim gezien als berekend handelen). De verticale binding is gering en voor de organisatieleden zijn hun eigen waarden en belangen van meer gewicht, dan die van de organisatie. Uitgesproken opvattingen over verzuimgedrag zijn er niet, want er wordt hier verschillend op gereageerd door de geïnterviewden. In die gevallen is er sprake van een gefragmenteerde, versplinterde of zelfs gesegmenteerde organisatiecultuur. Men verzuimt hier alleen na zorgvuldig afwegen van de individuele voor- en nadelen. Het verzuim is het gevolg van zorgvuldig - en berekend handelen van het individu. Belangen van het collectief, in combinatie met de organisatie, worden niet of nauwelijks meegewogen.

Verschillen en overeenkomsten

Organisaties	Verwachting verzuimcultuur	Uitkomst verzuimcultuur
Gemeente Spijkenisse	Type 2 'moreel'	Type 3 'gefragmenteerd'
Gemeente Hellevoetsluis	Type 2 'moreel'	Type 1 'afhankelijk'

Tabel 8.5. Verwachting en uitkomst verzuimcultuur gemeenten

In tabel 8.5. staan de verwachtingen en de uitkomsten met betrekking tot de verzuimculturen voor de gemeenten weergegeven. Wij hadden verwacht, dat de gemeenten onder de verzuimcultuur type 2 (moreel: verzuim gezien als constructieve bijdrage) zouden vallen.

De verwachting komt niet overeen met de uitwerking. Bij de gemeente Hellevoetsluis is de verzuimcultuur type 1 (afhankelijk: verzuim gezien als afwijkend gedrag) van toepassing. Er bestaan geen uitdrukkelijk gedeelde opvattingen over het ziekteverzuim.

De verzuimcultuur type 3 (gefragmenteerd: verzuim gezien als berekend handelen) is bij de gemeente Spijkenisse van toepassing. In de werkelijkheid blijkt, dat de medewerkers hun eigen waarden en belangen zwaarder vinden wegen, dan die van de organisatie. Wij hadden verwacht, dat de normen en waarden van de organisatie hoog in het vaandel zouden staan bij de organisatieleden. Tevens zijn er geen uitgesproken opvattingen over het verzuimgedrag, terwijl we deze wel hadden verwacht.

8.2.2. Uitwerking verwachting verzuimnormen

In deze subparagraaf worden de verwachtingen met betrekking tot de verzuimnormen herhaald. Vervolgens wordt de werkelijke uitkomst besproken en hierbij de overeenkomsten en de verschillen aangegeven.

3) De verwachting is dat de onderzochte milieudiensten de verzuimnormen duidelijker en strakker zullen uitdragen dan de onderzochte gemeenten en zij daardoor een lager verzuim zullen hebben.

Uitkomst

Deze verwachting wordt verworpen. De twee onderzochte gemeenten zijn minder marktgericht en minder idealistisch ten opzichte van het werk in vergelijking met de milieudiensten. De gemeente Hellevoetsluis is niet later gestart in vergelijking met de milieudienst DCMR, met het verduidelijken en strakker maken van de verzuimnormen. De gemeente Spijkenisse is hier wel wat later mee begonnen, in vergelijking met de milieudienst Zuid Holland Zuid is de gemeente wel eerder met het verduidelijken en strakker maken van de verzuimnormen.

De milieudienst DCMR en de gemeente Hellevoetsluis hebben beiden een laag verzuimpercentage. In tabel 8.6. staan de uitkomsten met betrekking tot de verzuimnormen weergegeven.

Organisatie	Marktgericht	Idealistisch	Start verzuimnormen
Milieudienst DCMR	+	+	+
Milieudienst Zuid Holland Zuid	+	+	-
Gemeente Spijkenisse	-	-	+/-
Gemeente Hellevoetsluis	-	-	+

+	wel
+/-	een beetje
-	niet

Tabel 8.6. Uitwerking verzuimnormen

8.2.3. Uitwerking verwachting stimulerende en tegenwerkende factoren

In deze subparagraaf worden de verwachtingen van de stimulerende en tegenwerkende factoren met betrekking tot het ziekteverzuim voor de milieudiensten en de gemeenten herhaald. Per organisatie wordt de werkelijke uitkomst besproken. Vervolgens worden de overeenkomsten en de verschillen weergegeven.

8.2.3.1. Milieudiensten

4) De verwachting is dat bij de onderzochte milieudiensten de volgende stimulerende factoren aanwezig zullen zijn:

- Voldoende draagvlak voor verzuimbeleid onder de leidinggevenden en het management;
- Persoonlijke benadering door de leidinggevenden;
- Goede communicatie in het SMT (Sociaal Medisch Team) met de Arbeidsdienst en ook met het UWV;
- Verzuimbeleid op alle niveaus bespreekbaar maken en een permanente aandacht voor het onderwerp.

5) Als tegenwerkende factoren wordt bij de onderzochte milieudiensten verwacht dat de volgende factoren aanwezig zullen zijn:

- Reorganisaties en fusies, die een instabiele organisatie en werkomgeving veroorzaken;
- Alternatieve functies om reïntegrerende werknemers tijdelijk in te zetten zijn niet altijd beschikbaar en realiseerbaar.

Uitkomst milieudienst DCMR

Stimulerende factoren:

- Actieve rol en snelle actie van de leidinggevende ten aanzien van verzuim;
- Voldoende draagvlak voor verzuimbeleid onder de leidinggevenden en het management;

- Persoonlijke benadering door de leidinggevenden;
- Verzuimbeleid met haalbare doelen en duidelijkheid over wie waarvoor verantwoordelijk is;
- Goede communicatie in het SMT(Sociaal Medisch Team) met de Arbeidsdienst en ook met het UWV;
- Bewustwording voor de oorzaken van het verzuim en de aanpak daarvan in de organisatie;
- Niet alleen aandacht voor curatie, maar ook voor preventie van het verzuim;
- Rapportages verbeteren en de verzuimcijfers gebruiken om te sturen.

Tegenwerkende factoren:

- Leidinggevenden teveel taken geven, daar heeft niet iedereen zin in of tijd voor.

Uitkomst milieudienst Zuid Holland Zuid

Stimulerende Factoren:

- Voldoende draagvlak voor verzuimbeleid onder de leidinggevenden en het management.

Tegenwerkende factoren:

- Reorganisaties en fusies, die een instabiele organisatie en werkomgeving veroorzaken;
- Communicatie over wat er gedaan wordt en wat er al is, ontbreekt soms;
- Alternatieve functies om reïntegrerende werknemers tijdelijk in te zetten zijn niet altijd beschikbaar en realiseerbaar;
- Leidinggevenden, die zich onvoldoende bewust zijn van de kosten van het verzuim.

Verschillen en overeenkomsten

Uit de uitwerking van de stimulerende - en tegenwerkende factoren met betrekking tot het ziekteverzuim blijkt, dat bij de milieudienst DCMR twee verwachte stimulerende factoren overeenkomen. Wij hadden verwacht, dat er aandacht besteed zou worden aan het creëren van draagvlak en het op alle niveaus bespreekbaar maken van het verzuim. Echter, het blijkt dat de milieudienst DCMR meer aandacht besteedt aan de rol van de leidinggevende -, bewust zijn van de oorzaken -, preventie het sturen op -, haalbare doelen stellen bij verzuim. Hieruit kan geconcludeerd worden, dat de milieudienst DCMR verder is op het gebied van de aanpak van verzuim, dan wij hadden verwacht. De verwachting voor de milieudienst Zuid Holland Zuid komt niet overeen. Deze milieudienst blijkt juist minder ver te zijn in de aanpak en visie ten opzichte van het verzuim.

Uit de verwachte tegenwerkende factoren blijkt, dat de milieudienst DCMR veel minder tegenwerkende factoren heeft, en alleen beter zou moeten letten op de hoeveelheid werk van de leidinggevende.

De milieudienst Zuid Holland Zuid komt overeen in de tegenwerkende factoren, die wij hadden verwacht, maar heeft daarbij nog een aantal tegenwerkende factoren. Er is een probleem met de bewustwording van de kosten van het verzuim.

Ze besparen op het verzuim door minder faciliteiten op dit gebied aan te bieden ten opzichte van de medewerkers, maar dit werkt juist averechts (zie paragraaf 7.3.2.). Hieruit kan geconcludeerd worden, dat de milieudienst DCMR en de milieudienst Zuid Holland Zuid heel erg verschillen met betrekking tot de aanpak van het verzuim en de middelen die de organisaties hierbij beschikbaar stellen. Ter afsluiting blijkt onze verwachting voor een klein gedeelte overeen te komen.

8.2.3.2. Gemeenten

6) *De verwachting is dat bij de onderzochte gemeenten de volgende stimulerende factoren aanwezig zullen zijn:*

- Voldoende draagvlak voor verzuimbeleid onder de leidinggevenden en het management;
- Verzuimbeleid met haalbare doelen en duidelijkheid over wie waarvoor verantwoordelijk is;
- Goede communicatie in het SMT (Sociaal Medisch Team) met de Arbo-dienst en ook met het UWV;
- Verzuimbeleid op alle niveaus bespreekbaar maken en een permanente aandacht voor het onderwerp.

7) *De verwachting is dat de volgende tegenwerkende factoren bij de onderzochte gemeenten aanwezig zullen zijn:*

- Bedrijfscultuur, waarin sprake is van anonimiteit en waarin mensen elkaar niet op hun gedrag aanspreken;
- Leidinggevenden, die zich onvoldoende bewust zijn van de kosten van het verzuim;
- Stroperigheid van de organisatie, niemand die verantwoordelijkheid neemt.

Uitkomst gemeente Hellevoetsluis

Stimulerende factoren:

- Actieve rol en snelle actie van de leidinggevenden ten aanzien van verzuim;
- Bedrijfscultuur waarin leidinggevenden zich verantwoordelijk voelen voor het verzuimbeleid;
- Verzuimbeleid met haalbare doelen en duidelijkheid over wie waar verantwoordelijk voor is;
- Voldoende draagvlak voor verzuimbeleid onder de leidinggevenden en het management;
- Bewustwording voor de oorzaken van het verzuim en de aanpak daarvan in de organisatie;
- Rapportages verbeteren en de verzuimcijfers gebruiken om te sturen.

Tegenwerkende factoren:

- Stroperigheid van de organisatie, niemand die verantwoordelijkheid neemt.

Uitkomst gemeente Spijkenisse

Stimulerende Voorwaarden:

- Niet alleen aandacht voor curatie, maar ook voor preventie van het verzuim;
- Rapportages verbeteren en de verzuimcijfers gebruiken om te sturen;
- Voldoende draagvlak voor verzuimbeleid onder de leidinggevenden en het management.

Tegenwerkende factoren:

- Leidinggevenden, die zich onvoldoende bewust zijn van de kosten van het verzuim;
- Stroperigheid van de organisatie, niemand die verantwoordelijkheid neemt;
- Alternatieve functies om reïntegrerende werknemers tijdelijk in te zetten zijn niet altijd beschikbaar en realiseerbaar;
- Communicatie over wat er gedaan wordt en wat er al is, ontbreekt soms.

Verschillen en overeenkomsten

Bij de gemeente Hellevoetsluis komen twee stimulerende factoren overeen. De gemeenten zijn verder met het verzuimbeleid, dan wij dachten. Dit blijkt uit de stellingen over de bewustwording van de verzuimoorzaken en de rapportages, die gebruikt worden om te sturen. In werkelijkheid is maar één tegenwerkende factor te vinden, die tevens is genoemd in de verwachte tegenwerkende factoren.

De gemeente Hellevoetsluis staat er beter voor, dan wij hadden gedacht. Daarentegen blijkt de gemeente Spijkenisse in één stimulerende factor overeen te komen met onze verwachtingen en over veel minder stimulerende factoren te beschikken, dan de gemeente Hellevoetsluis. Uit de stimulerende factoren blijkt, dat de gemeente net begonnen is met de preventieve aanpak. Dit blijkt uit meer aandacht voor preventie en cijfers gebruiken om te sturen. Op het vlak van de tegenwerkende factoren, zijn er twee tegenwerkende factoren die hetzelfde zijn. Ter afsluiting zijn er meer tegenwerkende factoren bij de gemeente Spijkenisse dan bij de gemeente Hellevoetsluis.

Hieruit kan geconcludeerd worden, dat het probleem bij de gemeente Spijkenisse zich bevindt in het gebrek aan communicatie en de mogelijkheden voor reïntegratie in de organisatie. In de verwachte stroperigheid komen de organisaties overeen, dit zal naar onze mening komen door de al al eerder aangegeven procedures waar de gemeenten mee werken. Het verschil tussen beiden is, dat de gemeente Hellevoetsluis er beter voor staat op het gebied van verzuim preventie en aanpak, dan de gemeente Spijkenisse. Ter afsluiting, onze verwachting over de stimulerende - en tegenwerkende factoren is voor een klein gedeelte overeengekomen.

8.2.4. Conclusie

Op basis van bovenstaande informatie kunnen wij concluderen, dat de verwachtingen van de onderzochte organisaties niet overeenkomen met de uitkomsten.

De vier onderzochte organisaties hebben allemaal een verschillende verzuimcultuur, een andere dan was voorspeld. De gemeente Hellevoetsluis en de milieudienst DCMR hebben allebei een sterke binding (verticale integratie), dit is de integratie van het individu in de organisatiecultuur.

Wanneer de individuele waarden van afzonderlijke personen volledig samenvallen met de waarden van de organisatie, is de verticale integratie compleet. Dit is met name het geval bij mensen, die via zelfreflectie in de organisatie zijn gekomen. Bij de gemeente Spijkenisse en de milieudienst Zuid Holland Zuid is deze binding zwak.

De milieudienst DCMR en de milieudienst Zuid Holland Zuid hebben allebei een sterkte van normen en waarden bij verzuim (horizontale integratie). Dit betekent de mate van de intensiteit van de organisatiecultuur, de mate van verspreiding van de waarden en de mate waarin de waarden aan de organisatieleden dwingend worden opgelegd. Dit gaat vooral om waarden en opvattingen, die het ziekteverzuim en de toelaatbaarheid daarvan zelf betreffen. Bij de gemeente Hellevoetsluis en de gemeente Spijkenisse zijn deze normen en waarden bij verzuim zwak.

Ter afsluiting kunnen wij concluderen, dat de verwachte stimulerende - en tegenwerkende factoren, bij de milieudiensten en gemeenten voor een heel klein gedeelte overeenkomen. De milieudienst DCMR en de gemeente Hellevoetsluis komen er beter uit, dan werd verwacht. Dit blijkt niet zo te zijn bij de andere twee organisaties.

8.3. Focusvragenlijst en Ziekteverzuimbeheersingsmolecuul

In hoofdstuk zes is een onderscheid gemaakt tussen descriptieve - (organisatieklimaat) en evaluatieve (waarden en normen) onderdelen in de profielen. Dit is niet in hoofdstuk vier gedaan, omdat daar een algemeen beeld werd geschetst (dus descriptief en evaluatief samengenomen), wat resulteert in het gehele organisatieklimaat. In deze uitwerking zal wel aandacht worden besteed aan dit onderscheid.

8.3.1. Innovatieregel profiel

8) De verwachting is dat de milieudiensten het innovatie regelprofiel zullen vertonen.

Milieudienst DCMR

In paragraaf 6.2.1.1. (zie tabel 6.1.) is het descriptieve (organisatieklimaat) profiel van de milieudienst DCMR behandeld. Er werd het hoogst gescoord op de ondersteunende - en de doeloriëntatie. Dit houdt in dat participatie, coöperatie, menselijk, sociaal, wederzijds vertrouwen, groepscohesie, individuele groei aan de ene kant centraal staan. Aan de andere kant staan MBO, rationele planning (korte termijn), geselecteerde informatie, product, functionaliteit, doelstellingen en efficiency centraal. Het organisatieklimaat

streeft persoonlijke groei na, maar wel met behulp van plannings en doelstellingen.

Hieruit kan geconcludeerd worden, dat wat betreft het organisatieklimaat onze verwachting niet overeenkomt en deze verworpen kan worden.

In paragraaf 6.2.1.2. (zie tabel 6.2.) is het evaluatieve (waarden en normen) profiel van de milieudienst DCMR behandeld. Op alle oriëntaties werd ongeveer even hoog gescoord, wat als resultaat een balansprofiel weergaf. Dit houdt in dat in dit profiel de mens, innovatie, rationaliteit en procedures centraal staan, wat resulteert in waarden en normen die voor stabiliteit zorgen, maar weinig voor innovativiteit en het nastreven van doelen zorgt. Hieruit kan geconcludeerd worden, dat wat betreft de waarden en normen onze verwachting niet overeenkomt en deze verworpen kan worden.

Conclusie

Het organisatieklimaat en de waarden en normen komen niet overeen met onze verwachtingen uit hoofdstuk vier. Maar waarom zijn onze verwachtingen niet overeengekomen? Wij hadden verwacht dat de milieudienst DCMR innovatiever zou zijn en er meer macht bij het management zou liggen. De organisatie is gemoedelijker en neemt minder risico.

Milieudienst Zuid Holland Zuid

Uit paragraaf 6.3.1.1. (zie tabel 6.3) blijkt dat bij het descriptieve (organiseatieklimaat) profiel de scores gelijk zijn. Met uitzondering van de oriëntatie regel(wat onder andere staat voor de rationaliteit van procedures in de organisatie), want daar wordt een hogere score weergegeven. Het organisatieklimaat is stabiel, maar er wordt volgens bepaalde regels van het management gefunctioneerd. Er is minder inspraak van de medewerkers in de dagelijkse gang van zaken. Hieruit kan geconcludeerd worden, dat de verwachting verworpen wordt, omdat hier meer sprake is van een balansprofiel.

In het evaluatieve (waarden en normen) profiel, zie paragraaf 6.3.1.2. (zie tabel 6.4.), scoren de ondersteunende -, regel - en doeloriëntatie even hoog. Er wordt minder hoog op de innovatieve oriëntatie gescoord. Dit houdt in dat de waarden en normen van de milieudienst Zuid Holland Zuid ervoor zorgen, dat de mens zelf, het management van de organisatie en de doelen hoog in het vaandel staan. Echter blijkt innovativiteit daarbij minder belangrijk te zijn. Hieruit kan geconcludeerd worden, dat tevens onze verwachting voor het evaluatieve profiel verworpen kan worden.

Conclusie

De milieudienst Zuid Holland Zuid komt op het gebied van waarden en normen meer overeen met het verwachte profiel, dan op het gebied van het organisatieklimaat. De verwachting wordt gedeeltelijk verworpen. Maar waarom wordt deze verwachting gedeeltelijk verworpen? De milieudienst is minder innovatief en vertoont over het geheel (organiseatieklimaat en waarden en normen) een organisatiecultuur met een balansprofiel.

8.3.1.1. Verschillen en overeenkomsten

Voor de milieudienst DCMR worden allebei de verwachtingen verworpen. Echter wordt voor de milieudienst Zuid Holland Zuid deze gedeeltelijk verworpen. De verschillen tussen de milieudiensten zijn, dat de milieudienst DCMR hoger scoort op het organisatieklimaat in de ondersteunende en doeloriëntatie. Dit houdt in, dat de milieudienst DCMR met de mens zelf binnen de organisatie meer rekening houdt in het dagelijks functioneren onderling. Dit komt tot uiting bij de medewerkers, want in paragraaf 8.1.4. wordt aangegeven dat “er een goede sfeer heerst en er goede arbeidsvoorzieningen zijn”.

Organisatieklimaat

In het organisatieklimaat wordt meer gestreefd naar doelen halen, dan bij de milieudienst Zuid Holland Zuid. Dit komt tot uiting in paragraaf 5.1.2.3., waarin alle taken die de milieudienst DCMR op zich neemt besproken worden. Wat betreft score, komen innovativiteit en de regeloriëntatie overeen met elkaar, maar niet in de verhouding tot de andere scores per organisatie en per klimaatprofiel.

Dit betekent dat de medewerkers van de organisaties vinden, dat de innovativiteit en de autoriteit van het management weinig tot uiting komt in het organisatieprofiel. Alle medewerkers van de milieudienst Zuid Holland Zuid hebben de oriëntatie regel het hoogst laten scoren, in vergelijking met de andere oriëntaties. Dit houdt in dat de medewerkers dit (de autoriteit van het management) het meeste kenmerkend vinden, in vergelijking met de medewerkers bij de milieudienst DCMR.

Er is een verschil in verhouding wat betreft de oriëntatie innovatief. Bij beide organisaties wordt aangegeven, dat in het organisatieklimaat innovativiteit weinig tot uiting komt. Daarbij staat de score in verhouding bij de milieudienst DCMR bijna een punt lager, dan de score op de andere oriëntaties. Dit wijst erop, dat het organisatieklimaat niet gekenmerkt wordt door innovativiteit. Echter scoort milieudienst Zuid Holland Zuid in het organisatieklimaat evenredig met de andere oriëntaties. Hierdoor is bij de milieudienst Zuid Holland Zuid in het organisatieklimaat de oriëntatie innovativiteit gelijk aan de andere oriëntaties. Hieruit kan geconcludeerd worden, dat bij de milieudienst Zuid Holland Zuid autoriteit van het management en innovativiteit bij het organisatieklimaat er meer uitspringt, dan bij de milieudienst DCMR.

Waarden en normen

De scores van de waarden en de normen bij de milieudienst Zuid Holland Zuid geven aan, dat het verschil qua score op elke oriëntatie bijna een punt lager is dan bij de milieudienst DCMR. Hierbij ligt het grootste verschil ligt tussen de innovativiteit oriëntatie. Dit duidt erop dat in de waarden en normen vooruitstrevendheid (innovativiteit) dieper in de medewerker zit, dan bij de milieudienst Zuid Holland Zuid. Dit is opvallend, omdat het organisatieklimaat

aangaf, dat bij de milieudienst Zuid Holland Zuid dit in verhouding dieper zou moeten liggen.

Bij de milieudienst Zuid Holland Zuid zal naar onze mening vanuit het management (zie in verhouding de hoge score van de regeloriëntatie) de innovativiteit het meeste worden geduwd naar de medewerkers toe. Deze innovativiteit is doorgedrongen naar het niveau organisatie/werkplek (zie paragraaf 4.2, figuur 4.1.) in plaats van naar het niveau individu.

De waarden en normen van het management en de medewerkers verschillen. Een goed voorbeeld hiervan is een al eerder gepasseerd citaat, van een medewerker die aangaf tijdens een interview dat “de reorganisatie nog in volle gang was”, terwijl het management in een interview aangaf “de reorganisatie is begin dit jaar afgerond”. De ideeën van de medewerkers komen niet overeen met het management, hierbij rekening houdend dat ideeën gevormd worden door de normen en waarden.

Hieruit kan geconcludeerd worden, dat bij de milieudienst DCMR de waarden en normen met betrekking tot de mens, autoriteit/respect voor het management en doelen nastreven enigszins kenmerkend is. Dit is bij de milieudienst Zuid Holland Zuid weinig kenmerkend in de waarden en normen.

8.3.1.2. Relatie Beheersingsmolecuul

In hoofdstuk drie, figuur 3.3. is het figuur van het beheersingsmolecuul te vinden. In de realiteit blijkt, dat er bij de milieudienst DCMR wel duidelijke regels en procedures met betrekking tot het verzuim aanwezig zijn. Echter zijn er bij de milieudienst Zuid Holland Zuid weinig procedures en gegevens te vinden. De milieudienst Zuid Holland Zuid heeft problemen met het verzuim, omdat de organisatie hier geen informatie over heeft en de medewerkers weinig medische hulp geboden wordt (zie hoofdstuk zeven, tabel 7.4. snelheid betrokkenheid bedrijfsarts). De milieudienst DCMR daarentegen, is bezig met preventief beleid en preventieve zorg.

8.3.2. Innovatie profiel

Wij hadden niet verwacht dat de milieudiensten of de gemeenten in dit profiel zouden resulteren. Deze verwachting blijkt aangenomen te kunnen worden.

8.3.2.1. Relatie Beheersingsmolecuul

De milieudienst Zuid Holland Zuid komt wel overeen met de niet strikte regels met betrekking tot verzuim. Het was niet mogelijk om een interview met de bedrijfsarts af te nemen en er waren geen Arbo verslagen over het verzuim van de afgelopen drie jaar aanwezig. De milieudienst Zuid Holland Zuid kon geen informatie geven over het verzuimcijfer. De milieudienst DCMR heeft wel een strikte naleving van de regels en een preventief beleid. Dit resulteert in het feit dat de milieudienst DCMR het laagste verzuimcijfer van de vier onderzochte organisaties heeft. Ter afsluiting blijkt, dat de organisaties beiden niet aan onze verwachting voldoen, hierdoor kan de verwachting verworpen worden.

8.3.3. Ondersteunend doelprofiel

9) De verwachting is dat de gemeenten in het ondersteunende doelprofiel zullen vallen.

Gemeente Spijkenisse

Er zijn twee onderdelen die de organisatiecultuur bepalen, namelijk het descriptieve- (organisatieklimaat) en het evaluatieve (waarden en normen) profiel. Uit het de scores van het organisatieklimaat (zie paragraaf 6.4.1.1. en tabel 6.5.) blijkt, dat het hoogst wordt gescoord op de regel - en ondersteunende oriëntatie.

Het organisatieklimaat kan omschreven worden als respect voor autoriteit, rationaliteit van de procedures en de verdeling van het werk, participatie, coöperatie, menselijk, sociaal, wederzijds vertrouwen, groepscohesie, individuele groei staat aan de ene kant centraal. Kortom, in dit organisatieklimaat staat respect voor het management en zijn beslissingen en de mens zelf centraal.

Hieruit kan geconcludeerd worden, dat voor een deel (het ondersteunende deel) het verwachte profiel van het organisatieklimaat overeenkomt. Voor wat betreft het andere gedeelte, werd er niet het hoogste gescoord op doelorientatie, maar op regelorientatie. Hieruit kan geconcludeerd worden, dat voor de doelorientatie de verwachting verworpen kan worden.

In paragraaf 6.4.1.2. en tabel 6.6. worden de scores van het evaluatieve profiel besproken. Hieruit blijkt dat er op de oriëntaties ondersteunend, regel en doel ongeveer hetzelfde wordt gescoord. Op de innovatieve oriëntatie wordt het minst hoog gescoord. De waarden en normen van de medewerkers, het centraal staan van de mens, respect voor het management en zijn beslissingen en het nastreven van centrale doelen zijn de kenmerken van de oriëntaties waar hoog op wordt gescoord. Echter, innovativiteit in de waarden en normen wordt als minder belangrijk gezien. De waarden en normen van de medewerkers komen voor een groot deel overeen met onze verwachtingen en de verwachting kan voor een gedeelte aangenomen worden.

Conclusie

Hieruit kan geconcludeerd worden, dat de verwachting van het profiel van het organisatieklimaat voor het ondersteunende deels aangenomen kan worden. Het andere deel van de verwachting van het organisatieklimaat kan echter verworpen worden. Wat zou de reden kunnen zijn dat onze verwachting niet overeenkomt? Wij hadden niet gedacht dat er zoveel respect voor autoriteit zou zijn. De gemeenten zouden naar onze mening eerder een organisatieklimaat hebben, dat het behalen van doelstellingen hoog in het vaandel zou hebben.

Uit de waarden en normen van de gemeente Spijkenisse kan geconcludeerd worden, dat de verwachting voor een gedeelte overeenkomt. De oriëntatie waarbij een hoge score werd verwacht, bleek inderdaad hoog te scoren. Echter bleek dat er een andere oriëntatie hieraan toegevoegd zou kunnen worden, namelijk de oriëntatie regel. Waarom hadden wij deze hoge score op deze oriëntatie niet verwacht? Wij hadden verwacht dat iedereen elkaar op elk niveau als gelijken zou zien, maar er bleek juist een zwakkere verticale integratie te zijn. Overigens is dit al eerder aangegeven in paragraaf 8.2.4. van dit hoofdstuk.

Gemeente Hellevoetsluis

In paragraaf 6.5.1.1. (tabel 6.7.) worden de descriptieve scores van de gemeente Hellevoetsluis besproken. Het organisatieklimaat wordt voornamelijk gekenmerkt door respect voor het management en de beslissingen die het neemt. Het behalen van doelen en de mens zelf staan zijn ook enigszins kenmerkend voor het klimaat. Innovativiteit is weinig kenmerkend voor het organisatieklimaat. De verwachting kan verworpen worden, omdat we niet hadden verwacht dat er hoog op de regeloriëntatie gescoord zou worden. De verwachting kan voor een gedeelte aangenomen worden, omdat op de ondersteunende oriëntatie hoog werd gescoord.

In paragraaf 6.5.1.2. (tabel 6.8.) worden de evaluatieve scores besproken van de gemeente Hellevoetsluis. Op bijna elke oriëntatie werd even hoog gescoord. Er zijn kleine verschillen op te merken. Op de doeloriëntatie en de innovatieve oriëntatie wordt er het hoogst gescoord, zoals wij hadden verwacht. Op de andere twee (regel - en ondersteunende -) oriëntaties werd gelijk gescoord, dit is niet zoals wij hadden verwacht.

Bij de waarden en normen staan het behalen van doelen, de mens zelf en respect voor autoriteit hoog in het vaandel bij de medewerkers. Innovativiteit vinden de medewerkers minder belangrijk. Hieruit kan geconcludeerd worden, dat de verwachting gedeeltelijk verworpen kan worden.

Conclusie

Uit het descriptieve onderdeel blijkt, dat de verwachtingen gedeeltelijk overeenkomen met de uitkomsten. Wat zorgde ervoor dat de verwachting niet overeen kwam met de uitkomst? Wij hadden bij het organisatieklimaat niet verwacht, dat het respect voor het management en hun beslissingen zo kenmerkend zouden zijn voor het klimaat. Bij de waarden en normen kwamen onze verwachtingen tevens gedeeltelijk overeen.

Wij hadden hierbij verwacht, dat er op de oriëntatie ondersteunend hoger gescoord zou worden. De mens zelf is minder kenmerkend aanwezig in de waarden en normen van de medewerkers. Tevens blijkt dit uit paragraaf 8.1.2.; alle kenmerkende uitspraken over ziekteverzuim bevinden zich op het werkplek/organisatie niveau.

8.3.3.1. Verschillen en overeenkomsten

De gemeente Hellevoetsluis scoort hoger op het descriptieve -, als het evaluatieve onderdeel. Het organisatieklimaat en de waarden en normen van de gemeente Hellevoetsluis worden duidelijker tot uiting gebracht door de

medewerkers, dan bij de gemeente Spijkenisse. Bij het organisatieklimaat is bij allebei de gemeenten innovativiteit het minst kenmerkend is. Tevens blijkt bij het organisatieklimaat op de doeloriëntatie het grootste score verschil. Bij de gemeente Hellevoetsluis is het nastreven van doelen nadrukkelijker in het klimaat te voelen. Ter afsluiting blijkt op de regel- en ondersteunende oriëntatie het minste verschil te liggen. Het respect voor het management en de mens zelf binnen het organisatieklimaat is bijna even kenmerkend.

Als we kijken naar de verschillen en overeenkomsten op het vlak van het evaluatieve profiel valt ons een aantal zaken op. Als eerste valt op te merken, dat net zoals bij de waarden en normen, de gemeente Hellevoetsluis meer kenmerkende waarden en normen aangeeft. Als overeenkomst kan aangegeven worden, dat de scores bij allebei de gemeenten in dezelfde verhoudingen liggen. Op innovativiteit wordt het minst hoog gescoord en op de regeloriëntatie wordt het hoogst gescoord. Hieruit blijkt dat de gemeenten het meest op elkaar lijken in de waarden en normen, met als kanttekening dat de gemeente Hellevoetsluis meer kenmerkende waarden en normen heeft.

8.3.3.4. Relatie Beheersingsmolecuul

Uit de verzuimgegevens van de gemeenten blijkt, dat er strenge regels opgesteld zijn met betrekking tot het verzuim, waarbij de gemeente Hellevoetsluis strikter is in de naleving van verzuimregels, dan de gemeente Spijkenisse. Dit resulteert in een lager ziekteverzuim voor de gemeente Hellevoetsluis.

8.3.4. Balansprofiel

Uit hoofdstuk zeven blijkt, dat alle organisaties als overeenkomst hebben dat ze allemaal wat weg hebben van het balansprofiel. Zoals al eerder aangegeven is, zijn er toch kenmerkende verschillen op te merken tussen de organisaties, zie de voorgaande subparagrafen.

8.3.4.1. Relatie Beheersingsmolecuul

De registraties van de organisaties verschillen wel kenmerkend van elkaar, dit blijkt tevens uit paragraaf 7.2.2., tabel 7.2. De milieudienst DCMR scoort het beste, daarna de gemeente Hellevoetsluis, daaropvolgend de gemeente Spijkenisse en als hekkensluiter de milieudienst Zuid Holland Zuid. Tevens is te zien in tabel 6.6 uit hoofdstuk zes, dat de bedrijfsarts en de Arbo-dienst het best functioneren bij de milieudienst DCMR, daarna bij de milieudienst Zuid Holland Zuid, daaropvolgend bij de gemeente Hellevoetsluis en als hekkensluiter bij de gemeente Spijkenisse. Hierbij willen wij wel opmerken, dat de milieudienst Zuid Holland Zuid, zoals we al eerder hebben aangegeven, geen inzicht in de verzuimcijfers heeft, waardoor het moeilijk is om de bedrijfsarts en de Arbo-dienst te beoordelen.

Bij alle vier de onderzochte organisaties is de sfeer onderling open en goed. De sfeer tussen de leidinggevenden en de medewerkers kan echter wel verschillen; bij de milieudienst Zuid Holland Zuid verschilde dit per medewerker. Bij de andere organisaties was dit over het algemeen goed. Ter afsluiting blijkt, dat de stijl van leidinggeven bij alle organisaties goed is, met

uitzondering van de milieudienst Zuid Holland Zuid, zie tabel 7.8. in hoofdstuk zeven.

8.3.5. Overzicht

Er zal een overzicht worden gegeven, waarin de besproken resultaten overzichtelijk gepresenteerd zijn. In tabel 8.8. staat het overzicht van het Focusmodel weergegeven. In tabel 8.9. staat het overzicht van het beheersingsmolecuul centraal.

8.3.5.1. Focusvragenlijst

Op basis van de Focusvragenlijst zijn voor de vier onderzochte organisaties verschillende profielen weergegeven. Er is eerst een verwacht profiel per organisatie geschetst. Vervolgens is het uiteindelijke profiel geformuleerd. Aan de hand hiervan is weergegeven of de verwachting aangenomen of verworpen is.

Organisaties	Descriptief profiel	Evaluatief profiel	Uiteindelijk profiel	Verwacht profiel	Verworpen of aangenomen verwachting
Milieudienst DCMR	Ondersteunend/ doel	Balans	Ondersteunend/ doel	Innovatie/ regel	Verworpen
Milieudienst Zuid Holland Zuid	Regel	Ondersteunend/ regel	Regel	Innovatie/ regel	Gedeeltelijk verworpen
Gemeente Hellevoetsluis	Regel/ ondersteunend	Doel	Regel/doel	Ondersteunend/ doel	Gedeeltelijk verworpen
Gemeente Spijkenisse	Regel/ doel	Ondersteunend/ doel	Ondersteunend/ regel	Ondersteunend/ doel	Gedeeltelijk verworpen

Tabel 8.8. Overzicht Focusmodel

8.3.5.2. Ziekteverzuimbeheersingsmolecuul

Op basis van het Ziekteverzuimbeheersingsmolecuul is voor de vier onderzochte organisaties het ziekteverzuim inzichtelijk gemaakt, zoals het verzuimpercentage, de procedures, het functioneren van de Arbo/ bedrijfsarts, bijzondere interventies en de verzuimrelevante bedrijfsvoering en de stijl van leidinggeven. Aan de hand van het model van Johns en Nicholson is voor de organisaties het type verzuimcultuur vastgesteld.

Organisatie	Verzuim	Procedures	Functioneren Arbo/bedrijfsarts	Bijzondere interventies	Verzuim relevante bedrijfsvoering en stijl leidinggeven	Verzuimcultuur type (zie paragraaf 8.2.)
Milieudienst DCMR	4,3%	Aanwezig	+/+	Positief	Preventief /+	Type 2
Milieudienst Zuid Holland Zuid	?	Gedeeltelijk aanwezig	+/- / +/-	Matig	Nog niet helemaal / -	Type 4
Gemeente Hellevoetsluis	4,6%	Aanwezig	- / +/-	Positief	Bijna preventief/ +	Type 3
Gemeente Spijkenisse	7,5%	Aanwezig	- / -	Positief	Regels zijn aanwezig/ +/+	Type 1

+/+	erg goed
+	goed
+/-	redelijk
-	slecht

Tabel 8.9. Overzicht Beheersingsmolecuul

8.4. Samenvatting

Dit hoofdstuk wordt afgesloten met een samenvatting van de belangrijkste aandachtspunten, de opvallendste en de meeste kenmerkende uitkomsten worden in het kort weergegeven. Als eerste worden de kenmerken van het ziekteverzuim behandeld. Vervolgens staan de uitkomsten van het model van Johns en Nicholson centraal. Tenslotte, worden de profielen beschreven.

8.4.1. Kenmerken ziekteverzuim

Bij de gemeente Spijkenisse, de gemeente Hellevoetsluis en de milieudienst DCMR wordt het ziekteverzuim beïnvloed door de cultuur, want alle genoemde factoren duiden op het niveau werkplek/organisatie. Bij de milieudienst Zuid Holland Zuid worden veel factoren op het niveau van het individu aangegeven. De gemeente Spijkenisse en de milieudienst Zuid Holland Zuid zouden meer aandacht moeten gaan besteden aan de aspecten van de normering en de registratie van het ziekteverzuim.

8.4.2. Model Johns en Nicholson

In deze subparagraaf worden in het kort de uitkomsten van de verzuimculturen, de verzuimnormen en de stimulerende en de tegenwerkende factoren met betrekking tot het ziekteverzuim besproken.

8.4.3. Verzuimculturen

In tabel 8.4. staan de verwachtingen en de uitkomsten met betrekking tot de verzuimculturen voor de milieudiensten weergegeven. In werkelijkheid blijkt de verzuimcultuur type 2 (moreel: verzuim gezien als constructieve bijdrage) van toepassing te zijn op de milieudienst DCMR. De milieudienst Zuid Holland Zuid valt in de verzuimcultuur type 4 (conflictueus: verzuim gezien als uitdaging). In tabel 8.5. staan de verwachtingen en de uitkomsten met betrekking tot de verzuimculturen voor de gemeenten weergegeven. De uitwerking laat zien, dat verzuimcultuur type 1 (afhankelijk: verzuim gezien als afwijkend gedrag) van toepassing is op de gemeente Hellevoetsluis. De verzuimcultuur type 3 (gefragmenteerd: verzuim gezien als berekend handelen) is bij de gemeente Spijkenisse van toepassing.

De verwachtingen van de onderzochte organisaties komen niet overeen met de uitkomsten. De gemeente Hellevoetsluis en de milieudienst DCMR hebben allebei een sterke binding (verticale integratie), de integratie van het individu in de organisatiecultuur. Bij de gemeente Spijkenisse en de milieudienst Zuid Holland Zuid is deze binding zwak. De milieudienst DCMR en de milieudienst Zuid Holland Zuid hebben allebei een sterkte van normen en waarden bij het verzuim (horizontale integratie). Bij de gemeente Hellevoetsluis en de gemeente Spijkenisse zijn deze normen en waarden bij het verzuim zwak.

8.4.4. Verzuimnormen

De onderzochte gemeenten zijn minder marktgericht en minder idealistisch ten opzichte van het werk in vergelijking met de milieudiensten. De gemeente Hellevoetsluis is niet later gestart in vergelijking met de milieudienst DCMR, met het verduidelijken en strakker maken van de verzuimnormen. De gemeente Spijkenisse is hier wel wat later mee begonnen, in vergelijking met de milieudienst Zuid Holland Zuid is deze gemeente eerder met het verduidelijken en strakker maken van de verzuimnormen. In tabel 8.6. staan de uitkomsten met betrekking tot de verzuimnormen weergegeven.

8.4.5. Stimulerende – en tegenwerkende factoren

Uit de verwachte stimulerende - en tegenwerkende factoren met betrekking tot het ziekteverzuim blijkt, dat dit bij de milieudiensten en gemeenten voor een heel klein gedeelte overeenkomt. Tevens blijkt dat de milieudienst DCMR en de gemeente Hellevoetsluis er beter uitkwamen, dan we hadden verwacht. De milieudienst Zuid Holland Zuid blijkt juist minder ver te zijn met de aanpak en visie ten opzichte van het verzuim. De milieudienst DCMR en de milieudienst Zuid Holland Zuid verschillen heel erg met betrekking tot de aanpak van het verzuim en de middelen, die de organisaties hierbij beschikbaar stellen.

8.4.6. Profielen

- *Innovatieregel profiel:*

Het organisatieklimaat en de waarden en normen komen niet overeen met onze verwachtingen uit hoofdstuk vier, daarom wordt de verwachting gedeeltelijk verworpen. De milieudiensten zijn minder innovatief en vertonen (organisatieklimaat, waarden en normen) een balansprofiel.

- *Innovatie profiel:*

Wij hadden niet verwacht dat de milieudiensten of de gemeenten in dit profiel zouden resulteren. Deze verwachting wordt aangenomen.

- *Ondersteunend doelprofiel:*

De verwachting voor het ondersteunende deel kan aangenomen worden. Echter kan het andere deel van deze verwachting van het organisatieklimaat verworpen worden.

- *Balansprofiel:*

De registraties van de organisaties verschillen wel kenmerkend van elkaar. De bedrijfsarts en de Arbo-dienst functioneren het beste bij de milieudienst DCMR. De sfeer bij de organisaties onderling is open en goed. De sfeer tussen de leidinggevenden en de medewerkers kan echter wel verschillen, want bij de milieudienst Zuid Holland Zuid verschilde dit per medewerker.

9. Conclusies en aanbevelingen

In dit hoofdstuk worden voor wat betreft de theorie en de vier onderzochte organisaties, aan de hand van de empirische bevindingen, conclusies en aanbevelingen gegeven.

De weergave zal vervolgens leiden tot de beantwoording van de centrale probleemstelling:

'Welk verband is er tussen de organisatiecultuur en het ziekteverzuim in de vier onderzochte organisaties uit de publieke - en de semi-publieke sector? Verschilt dit verband binnen en tussen deze sectoren?'

Als eerste wordt er een conclusie over het geheel gegeven. Aangezien wij hebben gekozen voor casestudie onderzoek, zal vervolgens een conclusie per onderzochte organisatie worden gegeven. In de derde paragraaf staat het verband tussen organisatiecultuur en ziekteverzuim centraal. In de vierde paragraaf zal het verschil tussen de sectoren aan bod komen. Tenslotte, in de laatste paragraaf, zullen enkele aanbevelingen worden gedaan voor de onderzochte organisaties en toekomstig onderzoek.

9.1. Conclusie over het geheel

Als eerste zullen de conclusies over het geheel weergegeven worden. Deze subparagraaf is onderverdeeld in de inleiding, de organisatiecultuur, het ziekteverzuim, de relatie tussen organisatiecultuur en ziekteverzuim, de stimulerende – en tegenwerkende factoren en de verschillende profielen.

9.1.1. Inleiding

Naar onze mening bestaat er een relatie tussen de organisatiecultuur en het ziekteverzuim binnen de onderzochte organisaties, te weten de milieudiensten DCMR en Zuid Holland Zuid en de gemeenten Spijkenisse en Hellevoetsluis. Een medewerker bepaalt zelf wanneer hij/ zij zich ziek meldt, deze beslissing zal daardoor voor een gedeelte genomen worden vanuit hoe hij/ zij de organisatiecultuur ervaart.

In het onderzoek is uitgegaan van een theorie vormende casestudie onderzoek. De onderzoeksresultaten zijn weergegeven door middel van een kwalitatieve analyse. Iedere onderzochte organisatie is als een aparte casestudie benaderd. Het onderzoek is gericht op meso- niveau, namelijk de organisaties, omdat het doel van ons onderzoek is om op organisatieniveau te kijken naar de mogelijke relatie tussen de organisatiecultuur en het ziekteverzuim.

Op basis van de FOCUS vragenlijst (zie hoofdstuk zes) voor de organisatiecultuur en het Ziekteverzuimbeheersingsmolecuul voor het ziekteverzuim (zie hoofdstuk zeven) hebben wij de vier onderzochte organisaties in kaart gebracht. Dit is gedaan door middel van diepte-interviews met centrale personen uit de organisaties, met daarbij aanvullende vragen voor het ziekteverzuim. Aan het einde van het interview hebben wij met betrekking tot beide onderwerpen een aantal vragen en stellingen geformuleerd. In tabel 8.8. staat een overzicht van de resultaten van het Focusmodel en in tabel 8.9. staat een overzicht van de resultaten van het Ziekteverzuimbeheersingsmolecuul.

9.1.2. Organisationscultuur

De onafhankelijke variabele in het onderzoek is de organisatiecultuur. In het onderzoek hebben de vier onderzochte organisaties de kenmerken van 'organisatie als politiek systeem', de milieudiensten hebben daarnaast ook de kenmerken van 'organisatie als organisme' (Mazeland 2003).

De organisatiecultuur heeft met de drie genoemde lagen (top, middenkader en medewerkers) te maken (Mastenbroek, 1996). Daarom hebben wij het onderzoek toegepast op deze lagen. Om de organisatiekenmerken vast te kunnen stellen, hebben wij interviews afgenomen met de sleutelfiguren uit een organisatie. De organisatiecultuur is onderverdeeld in het organisatieklimaat (descriptief onderdeel) en waarden en normen (evaluatief onderdeel). De vier onderzochte organisaties scoorden bij beide onderdelen op de regel - en doelprofiel het hoogste. Deze profielen zijn het meeste kenmerkende voor zowel de gemeenten als de milieudiensten. Wat hierbij is opgevallen, is dat de gemeente Hellevoetsluis het hoogste scoort op het onderdeel organisatieklimaat, gevolgd door de milieudienst DCMR, daarna de gemeente Spijkenisse en tenslotte de milieudienst Zuid Holland Zuid. Bij het onderdeel waarden en normen scoort de milieudienst DCMR het hoogste, gevolgd door de gemeente Hellevoetsluis, daarna de milieudienst Zuid Holland Zuid en tenslotte de gemeente Spijkenisse. Op beide onderdelen scoren de milieudienst DCMR en de gemeente Hellevoetsluis het hoogste en de milieudienst Zuid Holland Zuid en gemeente Spijkenisse het laagste.

9.1.3. Ziekteverzuim

De afhankelijke variabele in het onderzoek is het ziekteverzuim. In ons onderzoek hebben wij ons gericht op de drie verschillende vormen van verzuim. Medewerkers met verschillende belangen in de organisatie zijn bij het onderzoek betrokken. In het onderzoek zijn vragen aan de orde gekomen over de regelmaat van het ziekmelden, de naleving van de regels, het beleid en de manier van leidinggeven. Er is aandacht besteed aan de aanleiding voor het verzuim en de verzuimmelding en in hoeverre preventieve maatregelen met betrekking tot het ziekteverzuim zijn doorgevoerd. De verschillende organisatieprofielen in de publieke - en de semi-publieke sectoren zijn in acht genomen.

9.1.4. Relatie

Op basis van het onderzoek van Bergman en Roorda (2004) hebben wij de kenmerken van ziekteverzuim besproken. Wij hebben per onderzochte organisatie aangeven of er sprake is van een combinatie van factoren van ziekteverzuim (individueel en werkplek/organisatie), of dat het aan de cultuur ligt (werkplek/organisatie factoren) of aan de medewerkers zelf (individuele factoren).

Op basis van het model van Johns en Nicholson (zie hoofdstuk acht), hebben wij de verzuimculturen voor de vier onderzochte organisaties vastgesteld. De vier onderzochte organisaties hebben allemaal een verschillende verzuimcultuur.

Wanneer we kijken naar de ziekteverzuimpercentages zien we, dat de vier onderzochte organisaties ook verschillende verzuimpercentages vertonen, namelijk de milieudienst DCMR 4,3%, bij de milieudienst Zuid Holland Zuid is dit niet bekend, bij de gemeente Spijkenisse is dit 7,5% en bij de gemeente Hellevoetsluis is dit 4,6%. Als we dit met elkaar in verband brengen kunnen wij vaststellen, dat het type verzuimcultuur van invloed is op de hoogte van het verzuimpercentage.

De onderzochte gemeenten zijn minder marktgericht en minder idealistisch ten opzichte van het werk in vergelijking met de milieudiensten. De gemeente Hellevoetsluis en de milieudienst DCMR komen overeen in het verduidelijken en strakker maken van de verzuimnormen. De gemeente Spijkenisse is hier wel wat later mee begonnen, in vergelijking met de milieudienst Zuid Holland Zuid is deze gemeente wel eerder met het verduidelijken en strakker maken van de verzuimnormen.

9.1.5. Stimulerende en tegenwerkende factoren

De verwachting voor de stimulerende - en tegenwerkende factoren met betrekking tot het ziekteverzuim komen voor een heel klein gedeelte overeen. De milieudienst DCMR en de gemeente Hellevoetsluis kwamen hier beter uit dan verwacht. De milieudienst Zuid Holland Zuid blijkt juist minder ver te zijn met de aanpak en visie ten opzichte van het verzuim. De milieudienst DCMR en de milieudienst Zuid Holland Zuid verschillen met betrekking tot de aanpak van het verzuim en de middelen die de organisaties hierbij beschikbaar stellen.

De gemeenten zijn verder met het verzuimbeleid dan verwacht. De gemeente Hellevoetsluis staat er beter voor. In de verwachte stroperigheid komen de organisaties overeen, dit zal hoogst waarschijnlijk komen door de al eerder aangegeven procedures, waar de gemeenten mee werken. Het verschil tussen beiden is, dat de gemeente Hellevoetsluis verder is op het gebied van verzuimpreventie en aanpak, dan de gemeente Spijkenisse.

9.1.6. Profielen

- *Innovatieregulatie profiel:*

De verwachting wordt gedeeltelijk verworpen. Ook op basis van het Ziekteverzuimbeheersingsmolecuul wordt de verwachting verworpen.

- *Innovatie profiel:*

Er werd niet verwacht dat de milieudiensten of de gemeenten in dit profiel zouden resulteren. De organisaties voldoen niet aan onze verwachting, waardoor de verwachting verworpen kan worden.

- *Ondersteunend doelprofiel:*

De verwachting voor het ondersteunende deel wordt aangenomen. Het andere deel met betrekking tot het organisatieklimaat wordt verworpen. Wij hadden niet gedacht, dat er zoveel respect voor autoriteit zou zijn. Het organisatieklimaat en de waarden en normen van de gemeente Hellevoetsluis worden duidelijker tot uiting gebracht door de medewerkers, dan bij de gemeente Spijkenisse. Op de regel en ondersteunende oriëntatie blijkt het minste verschil te liggen. De scores zijn bij beide gemeenten in dezelfde verhoudingen. Op innovativiteit wordt het minst hoog gescoord en op de regeloriëntatie wordt het hoogst gescoord.

- *Balansprofiel:*

De vier onderzochte organisaties hebben als overeenkomst, dat ze wat weg hebben van het balansprofiel. Er zijn kenmerkende verschillen tussen de organisaties op te merken. De registraties van de organisaties verschillen kenmerkend van elkaar. De milieudienst DCMR scoort het beste, daarna de gemeente Hellevoetsluis, daaropvolgend de gemeente Spijkenisse en als hekkensluiter de milieudienst Zuid Holland Zuid. De bedrijfsarts en de Arbo-dienst functioneren het beste bij de milieudienst DCMR, daarna bij de milieudienst Zuid Holland Zuid, daaropvolgend bij de gemeente Hellevoetsluis en als hekkensluiter bij de gemeente Spijkenisse.

9.2. Conclusie per onderzochte organisatie

In de voorgaande paragraaf is de conclusie over geheel gegeven. Aangezien wij hebben gekozen voor casestudie onderzoek, zal in deze paragraaf de conclusie per onderzochte organisatie geschetst worden. Logischerwijs zal daarom wat informatie dubbel aan de orde komen. De paragraaf is onderverdeeld in de milieudienst DCMR, de milieudienst Zuid Holland Zuid, de gemeente Spijkenisse en de gemeente Hellevoetsluis.

9.2.1. Milieudienst DCMR

Organisatiecultuur

De organisatie heeft de kenmerken van 'organisatie als politiek systeem', en daarnaast ook de kenmerken van 'organisatie als organisme'. Op de regel - en doelprofielen scoren zij het hoogste. Op het onderdeel organisatieklimaat, scoren zij na de gemeente Hellevoetsluis het hoogst en op het onderdeel waarden en normen scoren zij het hoogste.

Ziekteverzuim

Deze organisatie heeft het laagste ziekteverzuimpercentage, namelijk 4,3%. Zij heeft de meeste onderdelen met betrekking tot het ziekteverzuim in de organisatie ingevoerd en het meeste bereikt op het gebied van ziekteverzuim.

Relatie

Het ziekteverzuim beïnvloed door de cultuur, want alle genoemde factoren duiden op het niveau werkplek/organisatie. De verzuimcultuur is 'Moreel' (type 2), verzuim gezien als constructieve bijdrage. Zij hebben een laag verzuimpercentage en een sterke binding (verticale integratie), dit betekent de integratie van het individu in de organisatiecultuur. Zij zijn meer marktgericht en meer idealistisch ten opzichte van het werk in vergelijking met de gemeenten.

Stimulerende en tegenwerkende factoren

Op het gebied van de stimulerende en tegenwerkende factoren met betrekking tot het ziekteverzuim komen zij hier beter uit dan verwacht. Zij besteden meer aandacht aan de rol van de leidinggevende -, bewust zijn van de oorzaken -, preventie het sturen op -, haalbare doelen stellen bij verzuim. Zij zijn verder, dan de andere organisaties, op het gebied van de aanpak van verzuim.

Profielen

Innovatieregel profiel:

De verwachting wordt gedeeltelijk verworpen. Zij blijken gemoedelijker en minder risico te nemen. De milieudienst is minder innovatief en vertoont (organisatieklimaat, waarden en normen) een balansprofiel. De waarden en normen met betrekking tot de mens, autoriteit/respect voor het management en doelen nastreven zijn enigszins kenmerkend. Er zijn duidelijke regels en procedures met betrekking tot het verzuim aanwezig. Ook op basis van het Ziekteverzuimbeheersingsmolecuul wordt de verwachting verworpen. Ze zijn bezig met een preventief beleid en preventieve zorg.

Innovatie profiel:

Er werd niet verwacht dat de milieudienst in dit profiel zouden resulteren. Zij hebben een strikte naleving van de regels en een preventief beleid. Dit resulteert in het feit dat zij het laagste verzuimcijfer van de vier onderzochte organisaties hebben.

Balansprofiel:

Ze hebben wat weg van het balansprofiel. Zij scoort op alle onderdelen het beste. De bedrijfsarts en de Arbo-dienst functioneren hier het beste. De sfeer onderling en de stijl van leidinggeven zijn open en goed.

9.2.2. Milieudienst Zuid Holland Zuid*Organisatiecultuur*

De organisatie heeft de kenmerken van 'organisatie als politiek systeem', en daarnaast ook de kenmerken van 'organisatie als organisme'. De organisatie scoort op de regel - en doelprofiel het hoogste. Op de onderdelen organisatieklimaat en waarden en normen scoren zij het laagste

Ziekteverzuim

Het ziekteverzuimpercentage is onbekend. Van de vier onderzochte organisaties liggen zij het meest achter op het gebied van ziekteverzuim.

Relatie

Bij de milieudienst Zuid Holland Zuid worden veel factoren op het niveau van het individu aangegeven. Dit duidt erop dat de medewerkers vinden, dat het aan de medewerkers zelf ligt en zij het ziekteverzuim beïnvloeden. Zij hebben de verzuimcultuur 'Conflictueus' (type 4), verzuim gezien als uitdaging.

Het verzuimpercentage is onbekend en de binding is zwak (verticale integratie), dit betekent de integratie van het individu in de organisatiecultuur de milieudienst is meer marktgericht en meer idealistisch ten opzichte van het werk in vergelijking met de gemeenten.

Stimulerende en tegenwerkende factoren

Op het gebied van de stimulerende - en tegenwerkende factoren met betrekking tot het ziekteverzuim blijken zij minder ver te zijn met de aanpak en visie ten opzichte van het verzuim.

*Profielen***Innovatieregel profiel:**

De verwachting wordt gedeeltelijk verworpen. De milieudienst is minder innovatief en vertoont (organisatieklimaat, waarden en normen) een balansprofiel. Weinig kenmerkend zijn de waarden en normen. Er zijn weinig procedures en gegevens te vinden. Ook op basis van het Ziekteverzuimbeheersingsmolecuul wordt de verwachting verworpen. Zij hebben problemen met het verzuim, omdat de organisatie hier geen informatie over heeft en de medewerkers weinig medische hulp geboden wordt.

Innovatie profiel:

Er werd niet verwacht dat de milieudienst in dit profiel zouden resulteren.

Zij komen wel overeen met de niet strikte regels met betrekking tot het verzuim. Zij konden geen informatie geven over het verzuimcijfer.

Balansprofiel:

Zij hebben wat weg van het balansprofiel. Zij scoren op alle onderdelen het laagste. De bedrijfsarts en de Arbo-dienst functioneren hier na de milieudienst DCMR het beste. De sfeer onderling is open en goed. De sfeer tussen de leidinggevenden en de medewerkers verschilt per medewerker. De stijl van leidinggeven is minder goed.

9.2.3. Gemeente Spijkenisse

Organisatiecultuur

De organisatie heeft de kenmerken van 'organisatie als politiek systeem'. De organisatie scoort op de regel - en doelprofiel het hoogste. Op de onderdelen organisatieklimaat en waarden en normen scoren zij het laagste

Ziekteverzuim

Het ziekteverzuimpercentage is hier het hoogste, namelijk 7,5%.

Relatie

Het ziekteverzuim beïnvloed door de cultuur, want alle genoemde factoren duiden op het niveau werkplek/organisatie. De verzuimcultuur is 'gefragmenteerd' (type 3), verzuim gezien als berekend handelen. Zij hebben een hoog – of onbekend verzuimpercentage, en de binding is zwak (verticale integratie), dit betekent de integratie van het individu in de organisatiecultuur. De gemeente is minder marktgericht en minder idealistisch ten opzichte van het werk in vergelijking met de milieudiensten.

Stimulerende en tegenwerkende factoren

Op het gebied van de stimulerende - en tegenwerkende factoren met betrekking tot het ziekteverzuim blijken zij verder te zijn met het verzuimbeleid dan verwacht. Het probleem bij vestigt zich in het gebrek aan communicatie en de mogelijkheden voor reïntegratie in de organisatie.

Profielen

Innovatie profiel:

Er werd niet verwacht dat zij in dit profiel zouden resulteren.

Ondersteunend doelprofiel

De verwachting voor het ondersteunende deel wordt aangenomen. Het andere deel met betrekking tot het organisatieklimaat wordt verworpen.

Balansprofiel:

Zij hebben wat weg van het balansprofiel. Zij scoren op de onderdelen, op de milieudienst Zuid Holland Zuid na, het minst goed. De bedrijfsarts en de Arbo-dienst functioneren hier het minste. De sfeer onderling en de stijl van leidinggeven is open en goed.

9.2.4. Gemeente Hellevoetsluis*Organisatiecultuur*

De organisatie heeft de kenmerken van 'organisatie als politiek systeem'. Op de regel - en doelprofielen scoren zij het hoogste. Op het onderdeel organisatieklimaat, scoren zij het hoogst en op het onderdeel waarden en normen scoren zij, na de milieudienst DCMR, het hoogste.

Ziekteverzuim

Het ziekteverzuimpercentage is 4,6%. Na de milieudienst DCMR hebben zij het laagste verzuimpercentage, zij zijn het verste op het gebied van ziekteverzuim en zij hebben dan ook het meeste bereikt.

Relatie

Het ziekteverzuim beïnvloed door de cultuur, want alle genoemde factoren duiden op het niveau werkplek/organisatie. De verzuimcultuur is 'afhankelijk' (type 1), verzuim gezien als afwijkend gedrag. Zij hebben een laag verzuimpercentage en ook een sterke binding (verticale integratie), dit betekent de integratie van het individu in de organisatiecultuur. Zij zijn minder marktgericht en minder idealistisch ten opzichte van het werk in vergelijking met de milieudiensten.

Stimulerende en tegenwerkende factoren

Op het gebied van de stimulerende - en tegenwerkende factoren met betrekking tot het ziekteverzuim blijken zij verder te zijn met het verzuimbeleid dan verwacht, met name op het gebied van verzuimpreventie en de aanpak.

*Profielen***Innovatie profiel:**

Er werd niet verwacht dat de gemeente in dit profiel zou resulteren.

Ondersteunend doelprofiel:

De verwachting voor het ondersteunende deel wordt aangenomen. Het andere deel met betrekking tot het organisatieklimaat wordt verworpen. Het organisatieklimaat en de waarden en normen worden duidelijk tot uiting gebracht door de medewerkers. Het nastreven van doelen is kenmerkend in het klimaat te voelen. Ze zijn strikt is in de naleving van de verzuimregels en dit resulteert in een lager ziekteverzuim.

Balansprofiel:

Zij hebben wat weg van het balansprofiel. Zij scoren na de milieudienst DCMR het beste.

De bedrijfsarts en de Arbo-dienst functioneren op de gemeente Spijkenisse na het minste. De sfeer onderling en de stijl van leidinggeven zijn open en goed.

9.3. Verband tussen organisatiecultuur en ziekteverzuim

In de voorgaande paragraaf is de conclusie per organisatie gegeven. Op basis van deze informatie wordt in deze paragraaf het verband tussen organisatiecultuur en ziekteverzuim uiteengezet. De paragraaf is onderverdeeld in de inleiding, een negatief en een positief verband en tenslotte een overzicht.

9.3.1. Inleiding

Wanneer de ziekteverzuimpercentages in verband worden gebracht met de organisatiecultuur, dan blijkt dat de twee organisaties (milieudienst DCMR en gemeente Hellevoetsluis) met het laagste verzuimpercentage het hoogste scoren voor de organisatiecultuur. Dit in vergelijking met de twee organisaties (milieudienst Zuid Holland Zuid en gemeente Spijkenisse) met het hoogste - of een onbekend verzuimpercentage, die het laagste scoren voor de organisatiecultuur.

Bij de milieudienst DCMR, de gemeente Hellevoetsluis en de gemeente Spijkenisse wijzen de kenmerken van het verzuim op de cultuur van de organisatie. Alleen bij de milieudienst Zuid Holland Zuid, met een onbekend verzuimpercentage, wijzen de kenmerken van verzuim op het individu in de organisatie. *Hieruit kan geconcludeerd worden dat de kenmerken van het verzuim bij de milieudienst Zuid Holland Zuid te maken hebben met het individu van de organisatie.* Dit kan geconcludeerd worden, omdat de individuen in de organisatie elkaar de schuld geven van het verzuim (zie tevens paragraaf 8.1.5.1.), ze vinden dat op het niveau individu het ziekteverzuim wordt beïnvloed.

9.3.2. Negatieve - en positieve uitwerking

Op basis van bovenstaande informatie zien wij, dat er een relatie bestaat tussen de organisatiecultuur en het ziekteverzuim bij de vier onderzochte organisaties. De milieudienst Zuid Holland Zuid en de gemeente Spijkenisse met een onbekend – en een hoog verzuimpercentage scoren laag voor de organisatiecultuur. Zij hebben ook allebei een zwakke integratie van het individu in de organisatie. Zij zijn het minst ver op het gebied van het ziekteverzuim. *Hieruit kan geconcludeerd worden, dat bij de milieudienst Zuid Holland Zuid en de gemeente Spijkenisse een negatieve uitwerking bestaat tussen de organisatiecultuur en het ziekteverzuim.*

De milieudienst DCMR en de gemeente Hellevoetsluis met beiden een laag verzuimpercentage scoren hoog voor de organisatiecultuur. Zij hebben ook allebei een sterke integratie van het individu in de organisatie.

Ook hebben zij het meeste bereikt op het gebied van ziekteverzuim. *Hieruit kan geconcludeerd worden, dat bij de milieudienst DCMR en de gemeente Hellevoetsluis een positieve uitwerking bestaat tussen de organisatiecultuur en het ziekteverzuim.*

9.3.3. Overzicht

De onderzochte organisaties (bovenste twee) met een positieve uitwerking tussen de organisatiecultuur en het ziekteverzuim hebben een donkerdere arcering. De onderzochte organisaties (onderste twee) met een negatieve uitwerking tussen de organisatiecultuur en het ziekteverzuim hebben een lichte arcering, zie tabel 9.1. *Hieruit kunnen we concluderen, dat een hoge score op de organisatiecultuur en een sterke intergratie in de organisatie (verzuimcultuur), hoe lager het ziekteverzuimpercentage en andersom.*

Organisatie	Verzuim percentage	Score organisatiecultuur (1)	Kenmerken verzuim (2)	Verzuimcultuur (intergratie in organisatie) (3)	Uitwerking
Milieudienst DCMR	Laag	Hoog	Cultuur	Sterk	Positief
Gemeente Hellevoetsluis	Laag	Hoog	Cultuur	Sterk	Positief
Milieudienst Zuid Holland Zuid	Onbekend	Laag	Individu	Zwak	Negatief
Gemeente Spijkenisse	Hoog	Laag	Cultuur	Zwak	Negatief

1. Focusvragenlijst
2. Model Bergman en Roorda
3. Model Johns en Nicholson

Tabel 9.1. Overzicht onderzochte organisaties

9.4. Verschil tussen sectoren

In de voorgaande paragraaf is het verband tussen de organisatiecultuur en het ziekteverzuim weergegeven. Op basis van deze informatie wordt in deze paragraaf het verschil tussen de sectoren uiteengezet. De paragraaf is onderverdeeld in de inleiding en vervolgens de uitwerking.

9.4.1. Inleiding

Tenslotte is onderzocht of het verband verschilt binnen en tussen de publieke en de semi-publieke sector. Alle vier de onderzochte organisaties scoren voor de organisatiecultuur het hoogste op de profielen regel en doel. De organisatieculturen tussen en binnen de sectoren tonen op het eerste gezicht ongeveer hetzelfde soort profiel.

Wanneer hier grondiger naar wordt gekeken, dan wordt duidelijk dat de milieudienst DCMR en de gemeente Hellevoetsluis allebei het hoogste scoren en tevens allebei een laag verzuimpercentage hebben.

De milieudienst Zuid Holland Zuid en de gemeente Spijkenisse scoren allebei het laagste en hebben ook allebei een hoog - of een onbekend verzuimpercentage.

9.4.2. Uitwerking

Als we naar tabel 9.1 kijken, met het overzicht van de vier organisaties, zien we ook dat de milieudienst DCMR en de gemeente Hellevoetsluis op elkaar lijken en de milieudienst Zuid Holland Zuid en de gemeente Spijkenisse. De uitwerking tussen de organisatiecultuur en het ziekteverzuim is bij de milieudienst DCMR en de gemeente Hellevoetsluis positief. De uitwerking tussen de organisatiecultuur en het ziekteverzuim is bij de milieudienst Zuid Holland Zuid en gemeente Spijkenisse negatief. De organisatiecultuur en het ziekteverzuim verschillen tussen de organisaties binnen de publieke en de semi-publieke sector, want zowel de milieudiensten als de gemeenten scoren binnen dezelfde sector verschillend (zowel positief als negatief). *Hieruit kan geconcludeerd worden, dat de uitwerking tussen de sectoren hetzelfde is.*

De organisaties uit de publieke als de semi-publieke sector (milieudienst DCMR en gemeente Hellevoetsluis) met een laag verzuimpercentage hebben een positieve uitwerking, tussen de organisatiecultuur en het ziekteverzuim. De organisaties uit de publieke en semi-publieke sector (milieudienst Zuid Holland Zuid en de gemeente Spijkenisse) met een hoog of onbekend verzuimpercentage hebben een negatieve uitwerking, tussen de organisatiecultuur en het ziekteverzuim.

9.5. Aanbevelingen

Zoals aan het begin van dit hoofdstuk is aangegeven zal dit hoofdstuk afgesloten worden met de aanbevelingen. De aanbevelingen zijn gericht op de gebruikte modellen en de onderzochte organisaties. Tevens staan in bijlage vijf de aanbevelingen die gericht zijn op de structuur van de organisaties, die zijn afgeleid van de stimulerende- en tegenwerkende factoren met betrekking tot het verzuim, zie paragraaf 4.3.4. De paragraaf is onderverdeeld in de aanbevelingen over de gebruikte modellen en de aanbevelingen over de onderzochte organisaties.

9.5.1. Gebruikte modellen

De organisatiecultuur is op basis van het eerste gebruikte model beschreven, namelijk het model van de FOCUS-groep. Dit model zorgde voor een grafische en een beschrijvende weergave van de cultuur, iets wat niet veel modellen hebben. Terugkijkend op dit model kan als aanbeveling gegeven worden, dat de vragenlijst uitgebreid zou moeten worden met vragen over andere perspectieven. Op deze wijze kunnen meer verschillende modellen tot uiting gebracht worden.

Aangezien bij de uitwerking de onderzochte organisaties zij veel weg hadden van het balansprofiel, moesten heel nauwkeurig de percentages vergeleken worden. De grafische uitwerking bracht minder verschil tot uiting dan verwacht.

Het volgende model was het Ziekteverzuimbeheersingsmolecuul (quickscan). Aan de hand hiervan is het verzuim in beeld gebracht. Dit zorgde voor een beschrijving van de belangrijkste aspecten van een verzuimcultuur, die een goede bijdrage leverde aan het analyseren van het verzuim. De aanbeveling bij dit model is, dat het realistischer en meer praktijkgericht moet worden gemaakt.

Dit kan door middel van de onderzoeksresultaten van TNO Arbeid toe te voegen, zoals de tegenwerkende en stimulerende factoren met betrekking tot het verzuim en het beïnvloedbare en niet beïnvloedbare verzuim (griepjes t/m ernstige ziekten, zie paragraaf 3.4.). Tevens zou het model beter bruikbaar zijn op het moment dat er voorbeeldvragen bij het model zouden staan.

Het één na laatste model van Bergman en Roorda, beschrijft de kenmerken van het verzuim. Dit model staat erg op zichzelf en had bij het model van Johns en Nicholson ingevoegd kunnen worden, om een meer geïntegreerd verband te kunnen weergeven. Desondanks is het wel een heel overzichtelijk en goed begripbaar model, dankzij de grafische weergave.

Het vierde model is van Johns en Nicholson. Aan de hand van dit model is de relatie tussen de organisatiecultuur en het ziekteverzuim beschreven. Tevens is dit model voorzien van een grafische weergave, zodat duidelijk de verschillen tussen de verzuimculturen konden worden opgemerkt. Het was jammer dat dit model alleen de aspecten normen en waarden en integratie hanteerde. Bij nader inzien had dit model een betere beschrijving van de relatie kunnen geven, als ook de aspecten van het model van de FOCUS-groep, het Ziekteverzuimbeheersingsmolecuul en het model met de kenmerken had behandeld. Een model met deze drie modellen geïntegreerd, zou voor een meer compleet onderzoeksinstrument zorgen.

9.5.2. Onderzochte organisaties

Het onderzoek had betrekking op de organisaties uit de publieke en de semi-publieke sector. Bij nader inzien verschillen deze organisaties minder van elkaar dan verwacht. Terugkijkend op het onderzoek zouden ook twee organisaties uit de private sector onderzocht kunnen worden. Dit zou wellicht grotere en duidelijkere verschillen aan het licht brengen. Dit is tevens een aanbeveling voor toekomstige studenten, die geïnteresseerd zijn in dit onderwerp en hier tevens onderzoek naar willen doen.

Voor de milieudienst DCMR kan aanbevolen worden, dat niet iedere medewerker blij is met het feit dat de bedrijfsarts intern aanwezig is. Een aantal medewerkers gaf aan dat ze het fijner zouden vinden, wanneer de bedrijfsarts extern gevestigd zou zijn, zodat het bezoek aan de bedrijfsarts anoniemer is.

Ze voelen zich minder serieus genomen op het moment dat ze problemen met hun leidinggevende hebben, omdat de bedrijfsarts hun leidinggevende kent. Er zou overwogen moeten worden om de bedrijfsarts extern te vestigen.

Voor de milieudienst Zuid Holland Zuid kan aanbevolen worden om activiteiten met betrekking tot teambuilding te ondernemen met de medewerkers, om hiermee het vertrouwen van de medewerkers terug te winnen. Dit zal ervoor zorgen dat de binding en de integratie van de werknemers in de organisatie toeneemt. Mechanismen die hiervoor bijvoorbeeld beschikbaar voor zijn, zijn van realistische rekrutering en (in)formele socialisatie tot gericht promotie- en beloningsbeleid. Een andere oplossing is het aanscherpen en uitvaardigen van waarden en opvattingen over wat toelaatbaar verzuim is.

Managers kunnen harde opvattingen ontwikkelen over zieken als 'luie' werknemers, die zij als een vijandige partij gaan zien. In de terminologie van Philipsen (1972) ontwikkelen zij dan een 'frontmentaliteit', alsof zij met hun werknemers een oorlog aangaan. Het voorgaande is tevens een aanbeveling voor de gemeente Spijkenisse, want hier worden dezelfde soort problemen ervaren.

Tevens kan bij de milieudienst Zuid Holland Zuid een goede start gemaakt worden met het op poten zetten van het verzuimbeleid. Hierbij zou de hulp van de Arbo-dienst gevraagd kunnen worden, of een stagiaire van de opleiding P&O om dit beleid te ontwikkelen. Ook zouden we willen aanbevelen om niet te bezuinigen op het bezoek van de bedrijfsarts. Hierdoor creëert de organisatie nog meer langdurig zieken, wat nog meer geld gaat kosten.

Voor de gemeente Hellevoetsluis, zouden we als aanbeveling willen geven om in overweging te nemen een andere bedrijfsarts aan te trekken. In de interviews kwam naar voren dat weinig geïnterviewden tevreden waren over de bedrijfsarts, iets wat wel belangrijk is bij de aanpak van het verzuim. Dit zal nu wellicht nog geen effect hebben op het verzuimcijfer, maar in de toekomst zullen medewerkers zich na het eerste bezoek wellicht minder snel de bedrijfsarts bezoeken.

Door middel van de bovengenoemde aanbevelingen kan het verzuimbeleid beter uitgedragen worden, blijven medewerkers zich niet onttrekken aan het beleid en begrijpen managers beter hoe ze de medewerker moeten benaderen. *De organisaties moeten de druk op de ketel houden, dus continue aandacht aan verzuim blijven besteden ook al is het verzuimpercentage aan het dalen!*

Literatuurlijst

Boeken

- Baarda, D.B., De Goede, M.P.M., Teunissen, J. (1998). *Kwalitatief onderzoek*. Stenfort Kroese.
- Bergman, J., Roorda, J. (2005). *Jaarboek integrale aanpak preventie, verzuim en reïntegratie*. WEKA Uitgeverij B.V.
- Bogaarts, R., Van Gelder, H. (1996). *Het teken van de toekan. Op het spoor van de familie Van der Valk*. Meulenhoff/ Kritikak.
- Bovens, M.A.P., 't Hart, P., Rosenthal, U., Van Twist, M.J.W. (2001). *Openbaar Bestuur*. Kluwer.
- Braster, J.F.A. (2000). *De kern van casestudy's*. Koninklijke van Gorcum.
- Van Buren, J.A., Hutjes, J.M. (1992). *De gevalstudie, strategie van kwalitatief onderzoek*. Boom.
- Buijs, P.C., Verhagen, R., Winter, C.R. (1990). *De rol van betrokkenen bij het ziekteverzuim*. In: Smulders, P.G.W., Veerman, T. J. (Red.) Handboek ziekteverzuim. Gids voor de bedrijfspraktijk. Delwel.
- Cameron, K.S., Quinn, R.E. (1999). *Onderzoeken en veranderen van organisatiecultuur*. Academic Service.
- Derksen, W. (2001). *Lokaal bestuur*. Elsevier bedrijfsinformatie.
- Von Grumbkow, J., Van Ruysseveldt, J., De Witte, K. (1998). *Organiseren van mens en arbeid*. Kluwer Bedrijfsinformatie.
- Hendriks, J. (1999). *Adviseren bij verborgen spelregels*. In: Van den Berg, F. e.a. (1999). Alles woelt hier om verandering, werken met organisatieculturen. AO Adviseurs voor Organisatiewerk, pp. 7-22.
- Heskett, J., Kotter, J. (1995). *Bedrijfscultuur en prestatie*. Scriptum.
- Hofstede, G. (1991). *Allemaal andersdenkenden*. Contact.
- Hopstaken, L. (1994). *Willens en wetens. Ziekmelden als beredeneerd gedrag*. Krips Repro.
- Ten Horn, L.A. (1994). *Psychologische aspecten van de organisatie*. Zaventem.
- Jetten, L.F.J. (2004-2005). *Reader I, Organisatiediagnose en -ontwerp*. Erasmus Universiteit Rotterdam.

- Jeurissen, R.J.M. (2001). *Bedrijfsethiek een goede zaak*. Koninklijke van Gorcum.
- Johns, G., Nicholson, N. (1985). *The absence culture and the psychological contract - who's in control of absence?* *Academy of Management Review*, 10, 397-407.
- Koopman, P., Van Muijen, J., De Witte, K. (1996). *Focus op Organisatiecultuur*. Academic Service.
- Kor, R., Weggeman, M., Wijnen, G. (2001). *Verbeteren en vernieuwen van organisaties*. Kluwer.
- Lawrence, P.R., Lorsch, J.W. (1967). *Organization and environment; managing differentiation and integration*. Harvard University: Boston.
- Mastenbroek, W.F.G. (1996). *Organisatie ontwikkeling en conflicthantering*. Samsom Bedrijfsinformatie.
- Metze, M. (1997). *Let's make things better*. Sun.
- Mintberg, H. (1991). *Organisatiestructuren*. Academic Service.
- Morgan, G. (1996). *Images of Organization*. Sage publications.
- Muijen, J. (1994). *Organisatieculturen klimaat: de ontwikkeling van een meetinstrument op basis van het 'competing values model'*. Vrije Universiteit.
- Neelen, G.H.J.M., Rutgers, M.R., Tuurenhout, M.E. (1999). *De bestuurlijke kaart van Nederland*. Coutinho.
- Neuijen, B., Sanders, G. (1992). *Bedrijfscultuur diagnose en beïnvloeding*. Koninklijke van Gorcum.
- Quinn, R.E. (1996). *Deep change*. Jossey Bass.
- Quinn, R.E. (1998). *Een kader voor managementvaardigheden*. Academic Service.
- Smulders, P.G.W. (1984). *Balans van 30 jaar ziekteverzuimonderzoek*. NIPG- TNO.
- Steijn, B. (2003). *HRM, arbeidssatisfactie en de publieke sector*. In: Bestuurswetenschappen, 20 (4) pp. 289-307.
- Verbaan, D. (1986). *De verzuimbenadering bij de Nederlandse Philipsbedrijven*. In: Steensma, H.O., Vrooland, V. Chr. (Red.) *Ziekteverzuimbeleid, werk en gezondheid: Drie voorbeeldprojecten*. CCOZ.

Onderzoeken

- Van de Bunt, P.A.G., Van de Bunt-Kokhuis, S.G.M. (1999). *Bedrijfscultuur in veranderende (virtuele) organisaties*.

- Centraal Bureau voor de Statistiek. (2005). *Ziekteverzuim particuliere bedrijven*.
- Centraal Bureau voor de Statistiek. (2005). *Ziekteverzuim rijksoverheid per kwartaal*.
- Deal, T.E., Kennedy, A.A. (1982). *Corporate Cultures Reading* (Mass.).
- Dekker, F. (2004). *Ziekteverzuim; een kwestie van aanstelleritis?* Doctoraalscriptie. Erasmus Universiteit Rotterdam.
- Engelen, M., Kemp, Van der Kemp, S. (2004). *Arbobeleid of preventiecultuur?* Ministerie van SZW.
- Koopman, P., Van Muijen, J., De Witte, K. (1996). *Focus op organisatiecultuur: het concurrerende waardenmodel en het meten en veranderen van organisatiecultuur*. Academic Service.
- Mazeland, H. (2003). *Taal, cultuur en organisatie: de grote lijnen*.
- Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. (2005). *Trendnota Arbeidszaken Overheid*. Sdu Uitgevers.
- Van Muijen, J. (1994). *Organisatiecultuur en organisatieklimaat: de ontwikkeling van een meetinstrument op basis van het competing values model*.
- Nationaal Kompas Volksgezondheid. (2004). *Hoe groot is het ziekteverzuim en de arbeidsongeschiktheid in Nederland?* RIVM.
- TNO Arbeid. (2003). *Nulmeting arboconvenant Zorgverzekeraars*.
- TNO Kwaliteit van leven. (2005). *De welzijnssector*.

Artikelen

- Algemeen Dagblad, 29 juli 2003. *Minder ziekteverzuim*.
- Algemeen Dagblad, 14 oktober 2003. *Ziekteverzuim blijft dalen*.
- Boise, L., Chapman, N.J., Emlen, A.C., Ingersoll-Dayton, B., Neal, M.B., (1990). *Absenteeism and stress among employed caregivers of the elderly, disabled adults, and children*. In: Biegel, D.E., Blum, A. (Ed.) *Aging and caregiving: Theory, research, and policy*. Sage Publications, Inc.
- Burke, R.J., Wolpin, J. (1985). *Relationships between absenteeism and turnover: A function of the measures?* *Personnel Psychology*, 38, 57-74.
- Fransz, M., Reinout, F. Algemeen Dagblad, 6 februari 2004. *Ziekteverzuim als afvoerputje van alle ellende*.
- Herman, J.B., Morgan, L.G. (1976). *Perceived consequences of absenteeism*. *Journal of Applied Psychology*, 61, 738-742.
- Koelewijn, J. NRC Handelsblad, 11 juni 1999. *De procedures zijn heilig*.

Menken, Q. (2002). *Organisatiecultuur: de theorie*.

Mensch, K. (2002). *Bedrijfscultuur*. Blackwell Business.

Ministerie BZK, 4 oktober 2004. *Tevredenheid overheidspersoneel verder toegenomen*.

Ministerie BZK, 20 januari 2005. *Ziekteverzuim gedaald*.

Muchinsky, P.M. (1977). *Employee absenteeism: A review of the literature*. Journal of Vocational Behavior, 10, 316-340.

Pijpers, R. (2005). *Van individueel gerichte naar structurele maatregelen*. Gids voor personeelsmanagement, jaargang 84, nr. 3.

Quinn, R.E., Rohrbaugh, J. Management Sciences. (1985). *A spatial model of effectiveness criteria: towards a competing values approach to organizational analysis*.

Rotterdams Dagblad, 31 oktober 2000. *Vlaardinger adviseert Noren over verlagen ziekteverzuim*.

TNO Arbeid, 20 december 2004. *Wet Poortwachter zet verzuim hoger op de werkgeversagenda*.

Van der Vlist, R. (1987). *Ziekteverzuim en ziekteverzuimbeleid in organisaties*. In: Gedrag en organisatie, jaargang 1, nr. 4.

Internetsites

www.arbo.nl (2005)

www.arbozw.nl

www.dcmr.nl

www.spijkenisse.nl

www.hellevoetsluis.nl

www.milieudienstzhz.nl