

# Arbodienst- verlening



Arbodienstverlening

### Colofon:

auteurs: R.J. Pille, D.M. van der Putte en C. Blokland, Falke & Verbaan

met medewerking van:

Koos Middendorp, provincie Friesland

Ingeborg de Moor, provincie Gelderland

Joanna Weidenaar, provincie Overijssel

Karin Langeree, projectorganisatie

vormgeving: Melanie van Haaren, Den Haag

drukwerk: Albani drukkers bv, Den Haag

uitgave: BBCP/projectorganisatie Arboconvenant Provincies

BBCP: Peggy Pastoor, voorzitter vanuit de Kring van Provinciesecretarissen

Peter Smits, secretaris vanuit de projectorganisatie

Henk Steijger, lid vanuit het CNV Publieke Zaak

Xander van de Scheur, lid vanuit de ABVA KABO

Peter van den Berghe, lid vanuit de CMHF

Sjef Janssen, lid vanuit het IPO

Dick Juffermans, lid vanuit het ministerie SZW

Fred Stroo, lid vanuit het ICP

projectorganisatie:

Peter Smits, projectmanager

Bianca Piket, secretaresse

Karin Langeree, beleidsadviseur

André Westra, communicatieadviseur

© BBCP/projectorganisatie Arboconvenant Provincies, Den Haag,  
juni 2005



# Arbodienstverlening

R.J. Pille, D.M. van der Putte en C. Blokland

met medewerking van  
Koos Middendorp, provincie Friesland  
Ingeborg de Moor, provincie Gelderland  
Joanna Weidenaar, provincie Overijssel  
Karin Langeree, projectorganisatie

## Voorwoord

Voor provincies die zich oriënteren op het gebied van arbodienstverlening heeft de provinciewerkgroep arbodienstverlening in samenwerking met Falke & Verbaan een praktische brochure ontwikkeld met informatie voor het kiezen van het gewenste arbodienstverleningsconcept en het inkopen van arbo-, verzuim- en reïntegratiedienstverlening. De brochure moet gezien worden in het licht van de komende verandering in de wet- en regelgeving op het gebied van sociale zekerheid en de veranderingen die plaatsvinden in de markt van arbo- en reïntegratiedienstverlening.

De brochure bestaat uit twee delen. In deel 1 worden de ontwikkelingen rondom arbodienstverlening in zijn algemeenheid beschreven, met daarbij een aantal modellen voor de inrichting van de dienstverlening. Deel 2 bestaat uit het proces dat ten grondslag ligt aan de keuze van een nieuwe dienstverlener binnen uw eigen provincie.

Deze uitgave is samengesteld door R.J. Pille, D.M. van der Putte en C. Blokland van Falke & Verbaan met medewerking van Koos Middendorp, Ingeborg de Moor en Johanna Weidenaar, allen werkzaam als arbocoördinator bij een provincie. De uitgave vindt plaats onder dankzegging van het A+O fonds van de Nederlandse Gemeenten, voor wie een soortgelijke handleiding is gemaakt.

De brochure is met name bedoeld voor P&O- en arbo-deskundigen die adviseren over de inzet van arbodienstverlening.

## INHOUDSOPGAVE

## INLEIDING

### DEEL 1 ARBODIENSTVERLENING

1. Arbodienstverlening in ontwikkeling
  - 1.1 Aanbod- en vraagzijde
  - 1.2 Nieuwe wet- en regelgeving
  - 1.3 Aanbestedingsprocedure
  - 1.4 Wat betekent dit voor u?
2. De keuze van een model Arbodienstverlening

### DEEL 2 PROCESBESCHRIJVING

3. De keuze van een nieuwe dienstverlener
  - 3.1 Stap I: Voorbereiding
  - 3.2 Stap II: Selectie van de dienstverlener
  - 3.3 Stap III: Opstellen van het contract en het SLA
    - 3.3.1 Wat is een Service Level Agreement?
    - 3.3.2 Wat is het doel van een Service Level Agreement?
    - 3.3.3 Waaruit bestaat een Service Level Agreement?
    - 3.3.4 Wat zijn de valkuilen van een Service Level Agreement?
    - 3.3.5 Algemene stappen totstandkoming SLA
    - 3.3.6 Stappen om te komen tot specifieke afspraken binnen een SLA
  - 3.4 Stap IV: Tussentijdse evaluatie en bijsturing

### BIJLAGEN: CHECKLISTS

- Bijlage 1. Beslisboom keuze dienstverleningsconcept
- Bijlage 2. Checklist Randvoorwaarden per model
- Bijlage 3. Checklist keuze van een dienstverlener
- Bijlage 4. Checklist: vragen stellen aan de arbodienst
- Bijlage 5. Checklist werving en selectie van bedrijfsartsen

DEEL 1

# ARBODIENSTVERLENING



## 1. Arbodienstverlening in ontwikkeling

### 1.1 Aanbod- en vraagzijde

## 1. ARBODIENSTVERLENING IN ONTWIKKELING

Er is de laatste jaren veel kritiek op de standaardaanpak van met name de grote arbodiensten die door fusies en concentraties zijn ontstaan. Gebrek aan transparantie, te weinig maatwerk, gebrekkige dienstverlening en te weinig resultaatgerichtheid. Deze tekortkomingen worden in stand gehouden doordat de vraagzijde matig ontwikkeld is. Organisaties die rechtstreeks zaken doen met arbodiensten of reïntegratiebedrijven kunnen hun eisen vaak moeilijk formuleren. Zij nemen genoeg met standaardcontracten, waarbij zij weinig grip hebben op de geleverde dienstverlening en op het eindresultaat. De reactie van veel organisaties is om vervolgens de dienstverlening tot het wettelijk minimum te beperken.

### 1.1 Aanbod- en vraagzijde

Door de tekortkomingen aan de aanbodzijde ontstaan er op dit moment een aantal nieuwe initiatieven in de markt. Deze zijn op te splitsen naar ontwikkelingen vanuit de aanbiedende partijen en vragende partijen.

#### Aanbodzijde:

- Er treden nieuwe aanbieders, veelal kleine arbodiensten, toe. Zij stellen zich flexibeler op, bieden meer maatwerk bij een vaak gunstiger prijs- en kwaliteitsverhouding.
- Reïntegratiebedrijven, verzuimverzekeraars en brancheorganisaties zetten een andersoortige dienstverlening op, waarbij bijvoorbeeld een casemanager een centrale rol krijgt om het ziekteverzuimproces te begeleiden. De bedrijfsarts wordt pas ingeschakeld als het echt een medische zaak betreft.

- Zorgverzekeraars bieden op collectieve basis dienstverleningsproducten aan die in het verlengde liggen van aanvullende collectieve ziektekostenverzekeringen, zoals diensten op het gebied van interventies en reïntegratieactiviteiten (providerboog). Het samenstellen van een providerboog is voor veel organisaties zelf een tijdrovende en lastige zaak, op een terrein waarin men niet ervaren is, en waar ook veel aanbieders actief zijn. In 2006 komt de standaardverzekering en verdwijnt de ziekenfondsverzekering. Dan wordt het waarschijnlijk voor organisaties mogelijk een brede collectiviteit op het gebied van ziektekosten en overige diensten, waaronder de providerboog, bij één ziektekostenverzekeraar onder te brengen.
- Landelijke arbodiensten kiezen voor segmentatie in diverse product-marktcombinaties. Deze arbodiensten realiseren zich steeds meer dat het bedienen van de totale markt vanuit één organisatie middels één concept definitief tot het verleden behoort. Een aantal van deze aanbieders ziet in dat zij, om te kunnen overleven in een veranderende markt, drastische maatregelen zullen moeten nemen om de concurrentie het hoofd te kunnen bieden.

#### Vraagzijde

- Organisaties zijn veel kritischer geworden ten aanzien van hun dienstverleners. Mede door de Wet Verbetering Poortwachter hebben verschillende arbodiensten hun interne processen gereorganiseerd en een tariefsverhoging doorgevoerd.
- Er ontstaat behoefte aan andere contractvormen. Abonnementen worden vervangen door contracten waarin sprake is van een basisvoorziening waarnaast de

werkgever naar behoefte producten kan inkopen. Service Level Agreements (SLA's) doen hun intrede. Evenals maatwerkcontracten. Prestatie- of resultaatcontracten zijn in opkomst.

Dit alles biedt voldoende argumenten voor organisaties om bij het bepalen van het gewenste dienstenpakket, het selecteren van geschikte partners en het afsluiten van de passende contracten, goed geïnformeerd aan de start te verschijnen.

### 1.2 Nieuwe wet- en regelgeving

Volgens het kabinet is aanpassing van de bestaande regeling van arbodienstverlening vanwege de hiervoor geschetste ontwikkelingen gewenst. Uitgangspunt is dat het aan werkgevers en werknemers is om op bedrijfs- of brancheniveau afspraken te maken over het arbeidsomstandighedenbeleid. Daaronder valt ook de organisatie van en de afstemming binnen de arbodienstverlening.

Per 1 juli 2005 treedt een wijziging van de Arbeidsomstandighedenwet in werking waarin dit geregeld is. Hiernaast worden de hoofdzaken van de nieuwe regelgeving beschreven.

Organisaties hoeven zich niet langer aan te sluiten bij een gecertificeerde arbodienst, indien er overeenstemming is tussen de werkgever en werknemers over de organisatie van het arbo- en verzuimbeleid en de wijze waarop interne of externe deskundigen worden ingeschakeld (de zogenaamde maatwerkregeling). Wanneer deze overeenstemming er niet is op ondernemingsniveau met de ondernemingsraad of personeelsvertegenwoordiging of op het niveau van de branche of bedrijfstak met een CAO of bestuursregeling, dan blijft de verplichting tot inschakeling van een gecertificeerde arbodienst bestaan. Indien mogelijk moet dit een interne arbodienst zijn. In de wet staat hiervoor de term vangnetregeling. Intern dient een zogenaamde preventiemedewerker aangesteld te worden die een bepaalde mate van deskundigheid zal moeten hebben, afhankelijk van de aard van het werk binnen de organisatie.

**De preventiemedewerker** Een nieuwe term in de wetgeving is de preventiemedewerker. Opgenomen is dat een organisatie zich moet laten bijstaan op het gebied van preventie en bescherming door één of meer deskundige werknemers. De bijstand betreft:

- het meewerken aan het verrichten en opstellen van de risico-inventarisatie en -evaluatie
- advisering aan de ondernemingsraad of personeelsvertegenwoordiging over de genomen en te nemen maatregelen gericht op een goed arbeidsomstandighedenbeleid en
- uitvoering van of medewerking aan deze maatregelen.

### 1.3 Aanbestedingsprocedure

Bij het aangaan van contracten is het van belang om rekening te houden met de regels voor aanbesteding.

## deel 1 Arbodienstverlening

### 1.2 Nieuwe wet- en regelgeving

### 1.3 Aanbestedingsprocedure

### 1.4 Wat betekent dit voor u?

Deze regels zijn gesteld met als doel als overheid het goede voorbeeld te geven en bij te dragen aan een open markt.

**Europese aanbesteding** Volgens de Europese wetgeving dienen geleverde diensten en producten vanaf een bedrag van € 236.000 Europees te worden aanbesteed. Voor dit bedrag mag een contract (of opeenvolgende contracten) voor maximaal 5 jaar worden afgesloten.

Wanneer er Europees aanbesteed wordt betekent dit dat er publicaties op de Europese website moeten worden geplaatst. Elke dienstverlener die dit wil mag hierop reageren. Voor de arbodienstverlening is echter een uitzondering gemaakt. Aangezien het weinig tot geen nut heeft op met bijvoorbeeld een Italiaanse arbodienst te gaan werken, mag een organisatie zelf kandidaten uitnodigen. Wel moet via een publicatie bekend gemaakt worden dat men een aanbestedingsprocedure aangaat.

Er bestaat een mogelijkheid om géén Europese aanbesteding te doen. Dit kan door gebruik te maken van deelcontracten binnen die vijf jaar. Op deze manier wordt het bedrag van € 236.000 in principe niet snel bereikt en is Europese aanbesteding niet nodig.

**Openbare aanbesteding** Als het gaat om levering van producten en diensten tot € 100.000 moet er openbaar aanbesteed worden. Dit betekent dat er gepubliceerd dient te worden in bijvoorbeeld Nederlandse vakbladen. Het bedrag van € 100.000 geldt voor het gehele contract; wanneer er bijvoorbeeld een contract voor 2 jaar wordt afgesproken geldt een bedrag van € 50.000 per jaar.

**Meervoudige aanbesteding** Tussen een nader door de provincie te bepalen drempelbedrag en € 100.000 dient er meervoudig te worden aanbesteed. Dit betekent dat de provincie zelf meerdere leveranciers uitnodigt en bij de diensten niet door één leverancier hoeft laten uit te voeren.

### 1.4 Wat betekent dit voor u?

In de wetgeving staat beschreven dat een organisatie zich dient te laten bijstaan op het gebied van preventie en bescherming door één of meer deskundige werknemers. Bij hele kleine organisaties kan dit de werkgever zelf zijn. De organisatie dient zelf in de RI&E aan te geven wat de aard (niveau) en omvang van de benodigde deskundige bijstand is. Voortvloeiend uit het arrest van het Europese Hof dient de deskundige bijstand bij voorkeur intern te worden vormgegeven. Het oordeel van de werkgever en werknemers over niveau en omvang van de bijstand moet getoetst kunnen worden door de Arbeidsinspectie.

De verplichte bijstand bij de verzuimbegeleiding berust niet op een Europese richtlijn, maar vloeit voort uit de verantwoordelijkheden van de werkgever voor de verzuimende en gedeeltelijk arbeidsongeschikte werknemer en de loondoorbetalingsverplichting. Onderdeel van deze maatwerkregeling moet zijn dat organisaties de contractuele beschikbaarheid van een bedrijfsarts regelen. Meer hoeft er met een maatwerkregeling ook niet vastgelegd te worden. Dat wil zeggen dat niet bij elk verzuimgeval een bedrijfsarts ingeschakeld moet worden, maar dat die deskundigen ingeschakeld dienen te worden die passen bij de oorzaak en/of oplossing van het specifieke verzuim. Wel blijft het bij de maatwerkregeling én de vangnet-

		Maatwerkregeling bij overeenstemming in CAO of per onderneming met OR of Personeelsvertegenwoordiging	Vangnetregeling in alle andere gevallen
Bijstand bij voorrang intern door eigen werknemers op grond van EU- richtlijn	Algemene preventietaken (art. 13)	Preventiemedewerker(s), of werkgever zelf ≤ 15 medewerkers); deskundigheid afgeleid uit RI&E	
	Toets en advies RI&E (art. 14 of 14a)	Onder verantwoordelijkheid van één van de vier gecertificeerde deskundigen, indien mogelijk intern	Door gecertificeerde arbodienst, indien mogelijk intern;
		≤ 25 medewerkers: bij gebruik branche-instrument > lichte toets	
		≤ 10 medewerkers: bij gebruik branche-instrument > geen toets	
Voorrangregel EU niet van toepassing (art. 14 of 14a)	Verzuimbegeleiding	Tenminste contract met bedrijfsarts	Contract met gecertificeerde arbodienst
	PAGO	Bedrijfsarts	Gecertificeerde arbodienst
	Aanstellingskeuring	Bedrijfsarts	Gecertificeerde arbodienst
	Spreekuur	Bedrijfsarts en ingeschakelde deskundige bij de RI&E	Gecertificeerde arbodienst

Figuur 1. Deskundige bijstand bij Arbo- en verzuimbeleid

regeling zo dat zowel de werkgever als de werknemer op elk moment dat een van hen dat wenst een bedrijfsarts moeten kunnen raadplegen. Verder blijven de taken bij dreigend langdurig verzuim, zoals deze in de Wet verbetering poortwachter (WVP) genoemd worden, het domein van de bedrijfsarts.

De regeling van deskundige bijstand bij arbo- en verzuimbeleid is in bovenstaand schema weergegeven.

**Wijze van organiseren deskundige bijstand** In eerste instantie ligt de nadruk op de maatwerkregeling: indien overeenstemming bereikt kan worden in de CAO of met de OR, heeft deze regeling de voorkeur. Wanneer dit niet mogelijk is, wordt overgeschakeld op de vangnetregeling. Uitgangspunt bij de vangnetregeling is dat een werkgever zich laat ondersteunen door een arbodienst die binnen de organisatie is ingesteld, de zogenoemde interne arbodienst. Wanneer er onvoldoende mogelijk-

heden zijn om deze bijstand binnen de organisatie te organiseren, dan moet de werkgever een beroep doen op een externe arbodienst. Bij de beslissing van de werkgever omtrent de (on)mogelijkheid om een interne arbodienst in te stellen, zijn de eisen die worden gesteld aan de instelling van een arbodienst mede richtinggevend. De eisen die worden gesteld aan de instelling van interne arbodiensten zullen zodanig worden geformuleerd dat het eenvoudiger wordt om een interne arbodienst te realiseren. Her is dan ook niet nodig een complete organisatie binnen uw organisatie op te zetten. De interne arbodienst kan worden geïntegreerd in de stafdiensten en de lijn. De huidige eisen in het Arbeidsomstandighedenbesluit voor zowel interne als externe arbodiensten zijn voor een belangrijk deel hetzelfde en een belangrijke eis is dat bij iedere arbodienst gecertificeerde deskundige personen werkzaam moeten zijn op de terreinen arbeids- en bedrijfsgeneeskunde, arbeidshygiëne, veiligheidskunde en arbeids- en organisatiekunde. Deze eisen zullen worden gedifferentieerd. Voor interne arbodiensten is het voorstellen om te regelen dat 'het voldoende is dat ten minste één of meerdere gecertificeerde deskundigen op één van de genoemde vakgebieden aldaar werkzaam is of zijn (de preventiemedewerker(s)), mits is gegarandeerd dat externe gecertificeerde deskundigen op de andere vakgebieden in een samenwerkingsverband zijn ingeschakeld'. Kortom, ook wanneer gebruik wordt gemaakt van de vangnetregeling, dient de organisatie in eerste instantie de arbodienstverlening zelf in te zetten. Pas wanneer niet aan de eisen hiervoor kan worden voldaan kan externe dienstverlening worden ingeschakeld. Dit onderdeel van de wet Liberalisering arbodienstverleningpotentieel kan grote gevolgen hebben voor de bestaande arbodiensten.

De hoofdzaakbepaling in het arbeidsomstandighedenbesluit komt te vervallen. Dit houdt in dat organisaties die diensten leveren op het gebied van arbodienstverlening zich niet langer 'in hoofdzaak' met arbodienstverlening hoeven bezig te houden. Dit biedt ook kansen voor andere aanbieders.

De consequentie van de maatwerkregeling is dat organisaties zullen moeten bepalen wat de aard en omvang van de deskundigheid dient te zijn die zij in huis willen hebben. Veel organisaties hebben op het moment een Arbocoördinator in dienst. Deze adviseert de directie onder andere over de opzet en de werking van het arbozorgsysteem, over aanpassingen naar aanleiding van nieuwe wet- en regelgeving en over de organisatie en uitvoering van de RI&E. Organisaties zullen zich af moeten vragen of zij hiermee voldoende deskundigheid in huis hebben of dat er behoefte is aan meer specifieke deskundigheid en of zij deze in huis willen hebben of willen inkopen. Organisaties met minder dan vijftig werknemers zullen alleen van de maatwerkregeling gebruik kunnen maken op grond van afspraken in de CAO of van overeenstemming met een (eventueel in te stellen) OR of Personeelsvertegenwoordiging.

**Overgangsregeling** De wet gaat in op 1 juli 2005. Tot 1 juli 2006 zal er echter een overgangsregeling gelden zodat belanghebbenden een redelijke periode hebben om zich voor te bereiden op de gewijzigde regels voor de, bij voorrang intern georganiseerde, deskundige ondersteuning. Let wel, indien een contract met een arbodienst vóór 1 januari 2006 afloopt, moeten de wettelijke verplichtingen in het nieuwe contract meegenomen worden. Wanneer een contract na 1 januari 2006 afloopt dient dit

contract te worden aangepast zodat het aan de dan geldende wettelijke verplichtingen per 1 januari 2006 voldoet. Concreet betekent dit dat een contract moet worden ontbonden als het gaat om de toetsing en advisering over RI&E, omdat de werkgever wettelijke verplichtingen dient na te komen en om die reden de deskundige bijstand op dit punt intern zal moeten organiseren. Het is tevens mogelijk om het gehele contract na 1 januari 2006 te beëindigen, gezien het feit dat er geen rechtsgeldige redenen meer aan te voeren zijn om de werkgever na die datum aan het contract te houden. Aangezien er sprake is van een wijziging in de wettelijke verplichting, is het contract op dat moment in strijd met de wet.

Wanneer een organisatie eerder dan het moment dan de verplichte datum de deskundige bijstand intern wil organiseren, is het eventueel wijzigen van een lopend contract een aangelegenheid van de partijen zelf.

Voor de adviseur(s) en beslisser(s) binnen de organisatie op het gebied van arbodienstverlening betekent dit op korte termijn dat het belangrijk is na te gaan of het bestaande dan wel af te sluiten contract met een arbodienst voldoet aan de wettelijke eisen.

## 2. DE KEUZE VAN EEN MODEL ARBODIENST-VERLENING

Organisaties willen, mede als gevolg van het toegenomen financiële risico, eerst vaststellen wat zij zelf kunnen doen aan het oplossen van verzuimproblematiek, voordat zij het probleem uitbesteden aan een arbodienst of een interne dienst. Dit heeft ertoe geleid dat bij steeds meer organisaties het arbo- en verzuimbeleid intern georganiseerd wordt en dat de dienstverlening van externe dienstverleners hierop afgestemd wordt. De leidinggevenden hebben een belangrijke rol gekregen in de verzuimbegeleiding en er is meer behoefte aan maatwerk in de arbodienstverlening. Deze organisaties staan in de toekomst in feite voor twee belangrijke keuzes. De eerste keuze is of ze de regie met betrekking tot het arbo- en verzuimbeleid in belangrijke mate in eigen hand willen (gaan) houden of wil (blijven) uitbesteden. De tweede keuze is of de organisatie kiest voor de maatwerk- of voor de vangnetregeling.

Om te beslissen welke van de vier arbodienstverleningsmodellen het meest overeenkomt met de huidige situatie binnen een organisatie en welk model het beste past bij de situatie die men in de nabije toekomst wenst, kan gebruik worden gemaakt van een beslisboom, gebaseerd op vier stappen.

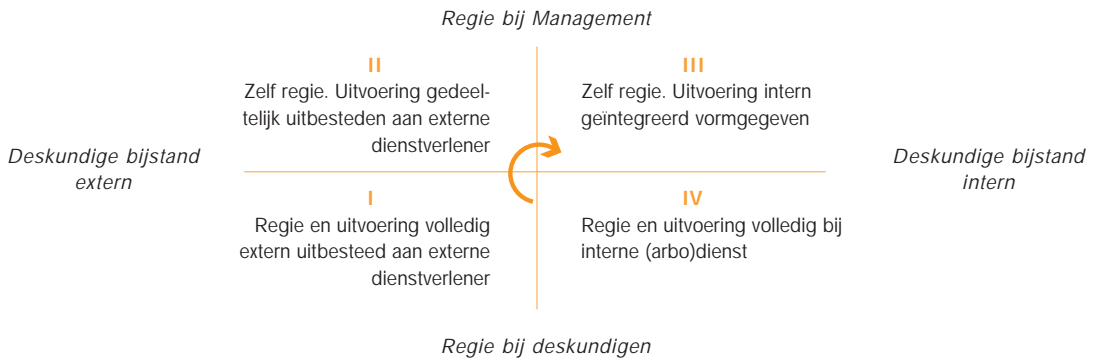
Stap 1: formuleer uw visie op HRM en op AVR.

Stap 2: casemanagement; wat wil de organisatie zelf doen en wat wil zij uitbesteden.

Stap 3: definiëren en invullen gewenste arbodienstverleningsconcept.

Stap 4: keuze van het meest passende model voor arbodienstverlening.

2. De keuze van een model arbodienstverlening



Figuur 2. Vier modellen om arbodienstverlening vorm te geven.

Op basis van de uitkomst van stap 2 en 3 kan een keuze gemaakt worden voor model I, II, III of IV. Vervolgens zullen de randcondities moeten worden ingevuld die horen bij de verschillende modellen.

De vier modellen van arbodienstverlening vindt u in figuur 2 terug.

We hebben de twee keuzen weergegeven in figuur 2. Op de verticale as staat de keuze tussen uitbesteden van de regie en het zelf ter hand nemen van de regie met betrekking tot het arbo- en verzuimbeleid. Op de horizontale as staat de keuze weergegeven tussen het intern uitvoeren van activiteiten rondom arbodienstverlening en het vasthouden aan de huidige situatie, het extern laten uitvoeren van activiteiten rondom arbodienstverlening. Dit leidt tot vier modellen die we kort zullen behandelen.

**Model I: uitbesteding van de arbodienstverlening aan een (gecertificeerde) arbodienst.** Dit model lijkt het meeste op het model van standaard arbodienstverlening die we nog bij veel provincies zien. We hebben het dan over standaardcontracten met een arbodienst waarbij een groot deel van de verzuimbegeleiding en de preventieve taken worden uitbesteed aan een arbodienst (outsourcing). Het voordeel is dat de provincie minder hoeft te investeren in de eigen deskundigheid en tijd bespaart, omdat de verzuimbegeleiding en andere taken worden overgelaten aan deskundigen van buiten. Het nadeel is dat de provincie minder mogelijkheden heeft om het verzuim te beïnvloeden en dat de aanpak van de arbodienst vaak onvoldoende op maat is.

**Model II: gericht inkopen van arbodienstverlening op basis van eigen regie.**

We hebben het dan over provincies die het verzuimbegeleidingproces voor een groot deel intern hebben georganiseerd. De leidinggevendenden krijgen de verantwoordelijkheid over de verzuimbegeleiding en P&O krijgt een belangrijke ondersteunende taak in het proces. Op deze manier trachten deze provincies de regie naar zich toe te trekken. Vaak is dit gebeurd uit ontevredenheid met de werkwijze van de arbodienst die werkt volgens het klassieke concept met spreekuren, vervolgsprekuren en beperkte communicatie. De provincies hebben echter nog niet de stap gezet naar volledige regie over het verzuimbegeleidingsproces. Zij blijven nog een aantal belangrijke activiteiten uitbesteden aan een externe (Arbo-)dienst zoals de termijnbewaking, het administratieve proces waaronder de verplichtingen richting het UWV, de verplichtingen die voortvloeien uit de Wet Verbetering Poortwachter, de inschakeling van de bedrijfsarts in het Sociaal Medisch Overleg en bijvoorbeeld arbeidsdeskundige advisering.

Om verzekerd te zijn van de toegevoegde waarde van de (Arbo-)dienst zien we wel dat deze provincies in toenemende mate resultaatafspraken willen maken of zich bedienen van een zogenaamd Service Level Agreement (zie hiervoor tekst verderop). Ook zullen de betreffende provincies selectief diensten willen inkopen bij andere leveranciers, zoals reïntegratiebedrijven en interventiebedrijven, zonder dat er sprake is van ketenafspraken met de arbodienst.

Het voordeel van de aanpak volgens dit model is dat de provincie greep houdt op het verzuimbegeleidingproces

door de leidinggevendenden en P&O daarin een belangrijke rol te geven. Tegelijkertijd blijft de provincie in belangrijke mate afhankelijk van een (Arbo-)dienstverlener voor de bewaking van de termijnen en het gehele administratieve proces. Het gevaar bestaat dat de provincie de regie op deze manier toch weer uit handen laat nemen en de externe dienstverlener (bijvoorbeeld de bedrijfsarts) zijn eigen stempel gaat drukken op het proces of delen van het proces uit handen gaat nemen. Verder moet de provincie bereid zijn om veel te investeren in de eigen aanpak. Te denken valt dan aan het ontwikkelen van heldere procedures en de toerusting van de leidinggevendenden en de eigen P&O-dienst. Het succes van deze aanpak zal in belangrijke mate afhangen van het feit of de leidinggevendenden (en/of P&O) de rol van casemanager, in de zin van coördinator van het hele verzuimproces, goed kunnen vervullen.

**Model III: de dienstverlening wordt intern geïntegreerd vormgegeven.**

We hebben het dan over de situatie dat een provincie volledig de regie heeft over het verzuimbeheersingsproces, waarbij de leidinggevendenden de rol hebben van casemanager. Dit betekent dat de provincie ook de termijnen bewaakt en het administratieve proces intern organiseert. Deskundige ondersteuning wordt of intern georganiseerd (insourcing) of gericht ingekocht. Een mogelijke werkwijze is dat een provincie een of meerdere bedrijfsartsen aanstelt die worden ingezet bij medische problematiek, die optreden als adviseur van de organisatie en die een belangrijke rol spelen bij het gericht inkopen van andere diensten bij een externe dienstverlener (arbodienst, reïntegratie- of interventiebedrijf). Het verschil met model IV is dat de provin-



cie het management van het verzuimbeleid primair in handen legt van de leidinggevenden en zeer selectief gebruik maakt van de diensten van interne of externe professionele deskundigen.

Het voordeel is dat de provincie maximale invloed kan uitoefenen op het proces en de dienstverlening van de (interne) deskundigen maximaal kan laten aansluiten op de eigen Arbo- en verzuimaanpak. Net als bij model II dient de provincie een duidelijke visie op arbeidsomstandigheden, verzuim en reïntegratie te hebben en deze vertaald te hebben in heldere afspraken over wat de provincie zelf wil doen en welke deskundige ondersteuning gewenst is. Verder zal de provincie bereid moeten zijn om te investeren in procedures en systemen, omdat de provincie niet kan terugvallen op een arbodienst voor de bewaking van het verzuimbegeleidingproces. Het model stelt ook hoge eisen aan de toerusting van de eigen P&O-dienst en de leidinggevenden, omdat de monitoring en signalering intern georganiseerd moet worden en de leidinggevenden de rol van casemanager hebben. Verder moet de provincie een keuze maken aan welke extra deskundigheid in het kader van preventieve Arbo-beleid en verzuimbegeleiding behoefte is en hoe deze deskundigheid organisatorisch ingebed moet worden.

**Model IV: de organisatie kiest voor insourcing, maar besteedt het casemanagement intern uit aan deskundige diensten.** Dit model houdt in dat het management het verzuimbegeleidingproces in belangrijke mate uitbesteedt aan deskundige diensten, maar deze diensten bij voorkeur intern organiseert. We zien op het moment dat met name grote organisaties functies, die

in het verleden in belangrijke mate waren uitbesteed aan een externe arbodienst, weer intern wil organiseren. Tegelijkertijd willen deze organisaties niet meer terug naar een volledig opgetuigde interne arbodienst. Zij willen met name die functies weer terug die met regie te maken hebben. De andere functies worden uitbesteed. We noemen dit ook het insourcen van diensten.

Het verschil met model III is dat de coördinatie van het verzuimbegeleidingproces in belangrijke mate wordt gelegd bij professionals (bedrijfsartsen, arbeidsdeskundigen, reïntegratiecoördinatoren, bedrijfsmaatschappelijk werk, fysiotherapeuten) of de ondersteuning wordt gevraagd van de afdeling waar deze professionals werkzaam zijn ("de dienst") en dat er minder overgelaten wordt aan de leidinggevenden.

Het voordeel is dat de verzuimbegeleiding wordt overgelaten aan interne deskundigen die de provincie goed kennen en daadwerkelijk maatwerk kunnen leveren. Het nadeel is dat leidinggevenden een beperktere rol hebben en gemakkelijk hun taken op het gebied van preventie en verzuimbegeleiding kunnen afschuiven naar 'de deskundige'. Dit kan medicalisering van het verzuim in de hand werken (snelle inzet van bedrijfsarts en veel verwijzingen). Voor medewerkers betekent dit model doorgaans een vorm van positieve aandacht. Het gevaar is echter dat de medewerker onvoldoende op zijn eigen verantwoordelijkheid wordt aangesproken. Een ander gevaar is dat er een aparte afdeling binnen de organisatie wordt gecreëerd, wat vaak duur is en ook kwetsbaar (overhead, vervangingskosten et cetera).

DEEL 2  
PROCESBESCHRIJVING

### 3. De keuze van een nieuwe dienstverlener

#### 3.1 Stap I: Voorbereiding

### 3. DE KEUZE VAN EEN NIEUWE DIENST-VERLENER

In dit hoofdstuk wordt in vier stappen doorlopen hoe te komen tot goede afspraken met een nieuwe arbodienst of nieuwe afspraken met een bestaande arbodienst.<sup>1</sup>

- Stap I Voorbereiding.
- Stap II Selectie van dienstverlener.
- Stap III Opstellen contract.
- Stap IV Bijsturen en evalueren.

Gezien de cyclische beweging die hierin zit, is het van belang dat provincies een evaluatie van de huidige dienstverlening zien als allereerste stap en als uitgangspunt voor de toekomstige dienstverlening.

#### 3.1 Stap I: Voorbereiding

De voorbereidingsfase is de meest belangrijk fase. In deze fase wordt bepaald welk soort arbodienstverlening de organisatie zoekt. Het concrete resultaat van de voorbereidingsfase is een programma van eisen en wensen, met daaraan gekoppeld een fasering in de tijd en beoordelingsprocedure.

**1. Samenstellen projectgroep** Benoem als eerste stap de leden van de projectgroep. Het is van belang dat zoveel mogelijk partijen bij de projectgroep worden betrokken. In de projectgroep kunnen zitten: arbocoördinator, beleidsmedewerker HRM, adviseur P&O, een leidinggevende, een OR-lid en een financieel of juridisch adviseur. Van belang is dat duidelijke afspraken worden gemaakt ten aanzien van verantwoordelijkheden, coördinatie en tijdsplan. Er wordt een projectleider benoemd door de directie.

**2. Bepalen visie** Zoals eerder besproken is het voor de keuze van de arbodienst van groot belang dat duidelijkheid bestaat over de visie op arbo, verzuim en reïntegratie, en op de dienstverlening: wat wil de provincie bereiken en wat heeft de provincie nodig qua dienstverlening om toekomstige vraagstukken het hoofd te kunnen bieden?

Verder is van belang dat de provincie niet alleen kijkt naar de eisen die worden gesteld aan de arbodienstverlening, maar vooraf ook nadrukkelijk kijkt naar de inrichting van de eigen organisatie. Het is van belang dat de projectgroep in te vullen randvoorwaarden en ontbrekende onderwerpen in beeld krijgt. Welke randvoorwaarden ingevuld dienen te worden is afhankelijk van de keuze voor een dienstverleningsmodel (zie hoofdstuk 2). In bijlage 2 is een beschrijving gegeven van welke randvoorwaarden ingevuld dienen te worden. Daarnaast kan het uiteraard wenselijk zijn dat de leden van de projectgroep gesprekken voeren in de organisatie met de betrokken partijen. Ook dient de projectgroep te controleren of de organisatie zich kan vinden in de uiteindelijk door de projectgroep geformuleerde visie. Bij het bepalen van de visie kunnen de vier modellen van arbodienstverlening ondersteunend zijn, zoals beschreven in hoofdstuk 2.

**3. Welke partijen/welke rol** Onderstaand staan de betrokken partijen én hun rol in de projectgroep beschreven. Er wordt daarbij extra aandacht besteed aan de rol van de Ondernemingsraad (OR).

<sup>1</sup> N.B. Op de plaats van de term 'arbodienst' kunnen, uitgaande van de nieuwe wetgeving, ook andere (individuele) dienstverleners worden ingevuld.

## Partijen

Projectleider:	aangesteld door directeur, kan worden ingevuld door één van onderstaande functies.
Directeur:	degene die het contract uiteindelijk afsluit.
Financiële en juridische adviseurs	
Direct betrokkenen:	afdeling P&O, arbocoördinatoren, leidinggevenden, vertegenwoordiging van OR/VGW-commissie.

## Rollen

Projectleider:	verantwoordelijk voor halen van projectdoelstellingen.
Directeur:	eindverantwoordelijk.
Financieel adviseur:	advies over financiële kant van het contract
Juridisch adviseur:	toetsing aan wetgeving, advies over termijnen, clauses e.d.
Direct betrokkenen:	vertegenwoordiging hiervan participeert in projectgroep met eigen expertise. Verder kunnen projectleden gesprekken voeren met betrokken partijen en deskundigen voor aanvullende informatie.
OR/VGW-commissie:	participeren in projectgroep (1 deelnemer) en hebben instemmingsrecht inzake contract (of de vorm van arbodienstverlening waarvoor wordt gekozen). Hiernaast wordt nader ingegaan op de rol van de ondernemingsraad.

**Het recht van de ondernemingsraad** De ondernemingsraad (OR) heeft diverse mogelijkheden om zijn invloed uit te oefenen op het arbo- en verzuimbeleid. De OR heeft, gevraagd en ongevraagd, recht om kennis te nemen van de arbeidsomstandigheden in de organisatie en recht op informatie over het gevoerde beleid (toetsende rol). De raad dient bijvoorbeeld een jaarlijkse rapportage te krijgen over de uitvoering van het plan van aanpak (welke maatregelen zijn genomen, wat was het resultaat en welke investeringen zijn gedaan?).

Het adviesrecht (art. 25 WOR) is een belangrijk instrument om in preventieve zin aandacht te vragen voor arbeidsomstandigheden bij bijvoorbeeld een belangrijke investering, reorganisatie of verhuizing.

Verder heeft de OR instemmingsrecht met betrekking tot regelingen op het gebied van arbeidsomstandigheden of het ziekteverzuim, oftewel de invulling van het arbo- en verzuimbeleid (art. 27 WOR). Hieronder valt onder andere de inhoud van het ziekteverzuimbeleid, de methodiek, organisatie en inhoud van de RI&E, het plan van aanpak dat de organisatie jaarlijks dient op te stellen naar aanleiding van de RI&E, afspraken over voorlichting en scholing, de keuze van en het contract met de arbodienstverlener, de inrichting van de bedrijfshulpverlening en de frequentie van het arbeidsgezondheidskundig onderzoek.

De OR (of VGW-commissie) kan schriftelijk initiatiefvoorstellen doen ter verbetering van de arbeidsomstandigheden.

Met de introductie van de maatwerkregeling worden de mogelijkheden van de OR om het beleid te beïnvloeden verder uitgebreid. Zoals gezegd kan de OR op het moment meebeslissen over de keuze van en het contract met de arbodienstverlener. De maatwerkregeling houdt in dat de OR kan meebeslissen over de aard en omvang van de deskundige ondersteuning en of de organisatie deze in huis wil hebben of wil inkopen. De OR kan op deze manier mede-inrichten en erop toezien dat er goede randcondities worden geschapen om het arbo-, verzuim- en reïntegratiebeleid goed vorm te geven.

**4. Wensen en behoeften** Naast het bepalen van de visie, speelt bij de bepaling van het geheel aan wensen en behoeften ook een rol welke wensen er zijn met betrekking tot het contract.

**Vorm van het contract** De afspraken kunnen variëren van een contract op verrichtingenbasis tot een all-in-contract. Hierbinnen zijn ook varianten mogelijk, zoals een abonnement (met eventueel aanvullende diensten). De vorm van het contract is uiteraard afhankelijk van de keuze voor een dienstverleningsvorm (maatwerkregeling of vangnetregeling) en van de mate van regie die men binnen de organisatie wil neerleggen. Ook kunnen de afspraken die gemaakt worden sterk variëren ten aanzien van de mate van detaillering. Zo kunnen in de mantelovereenkomst globale afspraken worden gemaakt, die in jaarlijkse werkplannen verder worden uitgewerkt. Dit heeft meer flexibiliteit als voordeel. Het is ook mogelijk om gedetailleerde afspraken te maken. Dit heeft als voordeel dat arbodienstverleners hierop kunnen worden afgerekend.

#### **a. All-in contract**

- **Voordelen**

Een all-incontract zorgt ervoor dat vooraf duidelijk is wat de kosten zijn. Er hoeft niet over iedere verrichting te worden onderhandeld.

- **Nadelen**

Binnen een all-incontract wordt de arbodienst niet afgerekend op prestaties, er is weinig zicht op de doelmatigheid van de verrichtingen. De provincie zelf hoeft niet kritisch te zijn over de inzet van arbodienstverlening en hoeft ook geen verantwoording af te leggen, alles is 'toch al betaald'. Verder kan er geen maatwerk gereïaliseerd worden.

#### **b. Contract op verrichtingenbasis**

- **Voordelen**

Er wordt alleen betaald voor noodzakelijke diensten. Door afname per verrichting wordt meer kritisch gekeken naar de verrichtingen, er is meer bewustwording van noodzakelijke verrichtingen. Hierdoor is ook meer controle op de afname van diensten.

- **Nadelen**

Over elke verrichting moet worden onderhandeld, wat in een grote organisatie omslachtig en tijdrovend is. Uiteraard is de mate waarin onderhandeld dient te worden afhankelijk van de vorm van gemaakte afspraken.

#### **c. Resultaatgerichte afspraken in contract**

Resultaatgerichte afspraken kunnen in een contract worden opgenomen om het voor beide partijen aantrekkelijk te maken om de geformuleerde doelstellingen omtrent ziekteverzuim te bereiken. Veelal worden deze afspraken opgenomen in een Service Level Agreement.

### Voorbeelden

1. ziekteverzuimpercentage: als een afgesproken verzuimpercentage in een bepaald jaar niet wordt gehaald wordt korting gegeven op de jaarlijkse factuur van de arbodienstverlener.
2. het afhandelen van klachten door de arbodienst: een resultaatafspraken om deze binnen een bepaalde termijn af te handelen.

#### • Voordelen

Zowel de provincie als de arbodienst wordt gedwongen om kritisch te kijken naar mogelijkheden en wensen en daaraan ook afspraken te verbinden. Meer specifiek is er voor de arbodienst een extra (financiële) prikkel om de resultaatgerichte afspraak te halen.

De provincie is zich meer bewust van de resultaten die de dienstverlening kan opleveren en kan daaraan het beleid (zonodig) aanpassen.

**5. Budget** Het budget voor arboaspecten kan centraal of decentraal worden neergelegd. De centrale positie heeft als voordeel dat er een volledig beeld en eenduidige aansturing is. Nadeel hiervan is dat voor veel decentrale vragen vanuit de centrale positie toestemming moet worden gegeven.

Ook is het uitzoeken van welke kosten bij welke afdeling horen omslachtig.

Belangrijk is dat helder is hoe de werkwijze is en waar rekeningen binnenkomen en waar wél en waar niet voor wordt betaald (voorbeeld: kosten voor het uitbrengen van een (tussentijdse) offerte niet in rekening brengen).

**6. Looptijd contract en opzegtermijn** Vaak gaan organisaties een contract aan voor een jaar, met verlenging van elke keer een jaar, tenzij door een van de partijen eerder wordt opgezegd. De opzegtermijn is meestal drie maanden. Het is aan te raden om de jaarlijkse verlenging te beperken, bijvoorbeeld door af te spreken dat maximaal drie jaar kan worden verlengd. Dit heeft als voordeel dat de provincie kritisch blijft kijken naar de arbodienstverlening. Ten aanzien van de opzegging is het van belang dat de provincie van tevoren beoordeelt of een aantal onderdelen dusdanig van belang is, dat daaraan een ontbindende waarde kan worden gegeven. Een veelvoorkomende ontbindende voorwaarde is de bedrijfsarts: bij wisseling bestaat de mogelijkheid tot ontbinding.

### 7. Resultaat: programma van eisen en wensen

Het resultaat van een goed doorlopen voorbereidingsfase is een programma van eisen en wensen. Ook is een resultaat van de voorbereidingsfase een beoordelingsprocedure en een tijdsplan. Onderstaand vindt u de mogelijke onderdelen van een programma van eisen en wensen in vogelvlucht weergegeven.

#### *Mogelijke onderdelen programma van eisen en wensen*

- algemeen deel: dienstverlenerinformatie;
- wettelijk kader (EG-richtlijnen);
- financiële en economische draagkracht;
- interne organisatie en werkwijze dienstverlener;
- profiel bedrijfsarts;
- verzuimbegeleiding;
- samenwerking met de OR;
- inhoud van de concept mantelovereenkomst;

- kostenoverzicht (prijzenoverzicht);
- klachtenregeling.

**Advies** Goede voorbereiding is het halve werk, neem daarvoor de tijd. De voorbereiding zoals in dit hoofdstuk beschreven, bestaat uit de volgende onderdelen:

- Het regelmatig en zorgvuldig evalueren van de huidige arbodienstverlening;
- Het zorgvuldig samenstellen van een projectteam waarin meerdere disciplines vertegenwoordigd zijn en waarin rollen en verantwoordelijkheden goed zijn afgestemd;
- Het vaststellen van een doel en een visie, met daaraan gekoppeld een dienstverleningsmodel;
- Het vaststellen van een checklist waarin eisen en wensen (op diverse terreinen) zijn geformuleerd, met daaraan gekoppeld de beoordelingscriteria;
- Een planning in tijd waarin wordt aangegeven wie wat moet doen op welk moment.

**De volgende vragen kan de Provincie zich van tevoren stellen:**

- Welk doel wil de provincie bereiken?
- Wat zijn belangrijke actuele en toekomstige vraagstukken?
- Zijn arbo, verzuim en reïntegratie een onderdeel van HRM-beleid?
- Zijn arbo, verzuim en reïntegratie een onderdeel van de planning-en-controlcyclus?
- Wil de provincie aan de wettelijke plicht voldoen of méér dan dat?  
(bijvoorbeeld: *Wil je op basis van de nieuwe wetgeving alleen een bedrijfsarts inhuren en de overige zaken via de arbodienst regelen?*)
- Hoe wil de provincie de organisatie inrichten: welke rol speelt arbodienstverlening in de organisatie hoe is de rolverdeling? Wie is verantwoordelijk voor het contract, contact met de arbodienst, etc.?
- Welke keuze maakt de provincie ten aanzien van de modellen van arbodienstverlening?
- In welke mate wil de provincie werken aan preventie? (bijvoorbeeld. gezondheidsbevordering op de werkplek)
- Welke afspraken zijn gemaakt op (inter)provinciaal niveau ten aanzien van arbeidsomstandigheden en daaraan gerelateerde aspecten?

### 3.2 Stap II: Selectie van de dienstverlener

Wanneer het programma van eisen en wensen bekend is, is de volgende fase het selecteren van de dienstverlener. Hieronder wordt in detail aangegeven welke stappen hierbij in ieder geval doorlopen moeten worden.

**Stap 1** Bekend maken dat er een offerte kan worden uitgebracht. Dit kan door een advertentie in de krant, maar in het geval van arbodienstverlening kan dit ook door het uitnodigen van diverse dienstverleners, inclusief huidige dienstverlener (zie hoofdstuk 1.3 over vormen van aanbesteding). Afhankelijk van de grootte van de aanbestedingssom kan het nodig zijn openbaar aan te besteden.

Bij het maken van de keuze voor een arbodienst kan geselecteerd worden op bijvoorbeeld regio, grootte van de dienstverlener, visie, diversiteit van producten, ervaring en positieve bekendheid.

**Stap 2** Informatie versturen aan de potentiële dienstverlener(s) over het programma van eisen en wensen, de procedure en de planning.

**Stap 3** Antwoord geven op vragen ten behoeve van verduidelijking van de offerte.

**Stap 4** Beoordelen offertes op basis van papieren evaluatie. De offertes worden gelijktijdig geopend en beoordeeld op basis van het programma van eisen en wensen door onderlinge vergelijking.

**Stap 5** Praktische evaluatie door middel van presentaties van de arbodiensten. Ook voor deze evaluatie worden

vooraf criteria opgesteld. Van belang is dat de personen die (mee)beslissen zoveel als mogelijk bij deze gesprekken aanwezig zijn. Zie bijlage 4 voor suggesties voor de evaluatie.

**Stap 6** Schriftelijk afwijzen van kandidaten die niet in aanmerking komen voor de overeenkomst met vermelding van reden. De afgewezen kandidaat heeft in het geval van aanbesteding de mogelijkheid in bezwaar te gaan tegen de afwijzing.

**Stap 7** Het aangaan van in eerste instantie een voorlopig en na afloop van de bezwaarprocedure een definitief contract.

**Stap 8** Opstellen van implementatieplan:

- activiteiten tot ingangsdatum;
- dossieroverdracht;
- communicatie;
- administratieve procedure.

#### Advies

Met betrekking tot de praktische evaluatie (presentaties) is het advies om maximaal drie kandidaten uit te nodigen voor de praktische evaluatie na beoordeling van de papieren evaluatie. Doordat de papieren evaluatie uitgebreid is geweest, biedt deze voldoende basis om maximaal drie presentaties te organiseren.



### 3.2 Stap II: Selectie van de dienstverlener

### 3.3 Stap III: Opstellen van het contract en het SLA

#### 3.3.1 Wat is een Service Level Agreement?

#### 3.3.2 Wat is het doel van een Service Level Agreement?

#### Tips over afspraken in het contract

- Specificeer de resultaten in de randvoorwaarden waaronder deze resultaten kunnen worden gerealiseerd in een resultaatverplichting.
- Spreek een bepaalde opzegtermijn af in het contract.
- Het kan handig zijn om een vorm van proeftijd af te spreken voordat een provincie een langdurig contract aangaat.
- Soms bieden arbodienstverleners korting aan wanneer direct een langdurig contract wordt overeengekomen. Spreek met de arbodienst af dat u deze korting achteraf krijgt wanneer u besluit het kortlopende contract te verlengen.
- Maak afspraken over het verrekenen van meer-minder werk in het contract. Het is redelijk om af te spreken dat meerwerk ten aanzien van de ene dienst wordt verrekend met minderwerk ten aanzien van de andere.
- Maak afspraken over kosteloze dossieroverdracht bij het verbreken of beëindigen van het contract.

### 3.3 Stap III: Opstellen van het contract en het SLA

In de voorbereidingsfase zijn wensen en eisen vastgelegd. Daarin zijn de onderdelen van de overeenkomst aan bod geweest. Deze onderdelen worden opgenomen in het contract. De provincie kan zelf het contract opstellen of kan de arbodienst vragen het contract op te stellen. Belangrijk is dan dat er een goede controle is of alle relevante onderdelen zijn opgenomen.

Het contract bestaat uit algemene onderdelen, die weinig aan verandering onderhevig zijn. Per periode worden werkafspraken en prioriteiten vastgelegd naar aanleiding van evaluaties. Een gedetailleerde en resultaatgerichte

vorm van periodieke afspraken is een SLA. Op de inhoud en totstandkoming van een SLA wordt hieronder verder ingegaan.

#### 3.3.1 Wat is een Service Level Agreement?

Wanneer men (langdurig) zaken wilt doen met een leverancier, is het gebruikelijk een contract af te sluiten. Zo ook met arbodiensten. In het Arbo-contract worden algemene afspraken vastgelegd. Echter steeds vaker vertaalt men deze algemene bepalingen in concrete, goed meetbare afspraken, die opgenomen worden in een dienstverleningsovereenkomst. Dit zogenaamd Service Level Agreement (SLA) wordt veelal bijgevoegd als bijlage bij het algemene contract.

Er zijn twee soorten SLA's te onderscheiden. De eerste soort vinden we vaak nog terug bij oude contracten. Deze SLA is bedoeld om afspraken in het contract te controleren. Het is eenzijdig bepaald: meer door de opdrachtgever dan door de opdrachtnemer. Het is sterk procesgericht. De tweede soort vinden we terug bij organisaties met een eigen regiemodel. Deze SLA is bedoeld om het gewenste serviceniveau en resultaat te behalen. De afspraken in deze SLA zijn wederkerig. Het is resultaat- en kwaliteitgericht en minder procesgericht.

#### 3.3.2 Wat is het doel van een Service Level Agreement?

Het doel van een SLA is het gewenste niveau van de dienstverlening te beschrijven en de daadwerkelijk te leveren kwaliteit van dienstverlening toetsbaar en meetbaar te maken. Een SLA verschaft op deze manier aan beide partijen, opdrachtgever en opdrachtnemer,

helderheid over het gewenste resultaat, de concrete handelingen die daarvoor verricht dienen te worden door de partijen, en de wijze waarop dit gebeurt.

### 3.3.3 Waaruit bestaat een Service Level Agreement?

Een SLA is altijd maatwerk: het is de uitkomst van gesprekken en onderhandelingen tussen de klant en (potentiële) leverancier. De ene SLA bestaat uit één A4-tje met de belangrijkste punten, de andere SLA is een uitgebreid document op meer detailniveau. Een SLA kan dus op verschillende manieren worden opgebouwd, al naar gelang de wensen en eisen van de klant en de leverancier. Ter indicatie doen we hieronder een suggestie voor een opbouw van een SLA op het gebied van arbo-dienstverlening, welke in de praktijk regelmatig wordt gehanteerd:

1. inleiding;
2. visie en algemene eisen;
3. kwaliteitsbeschrijving van de diensten;
4. service niveau (service levels);
5. toetsing en evaluatie.

#### 1. Inleiding

Het inleidend deel van een SLA bestaat uit een voorblad waarop de volgende zaken zijn vastgelegd:

- doel van de overeenkomst;
- inhoud;
- looptijd;
- contactpersonen;
- ondertekening.

#### 2. Visie en algemene eisen

De inleiding wordt gevolgd door een algemeen en richtinggevend stuk, dat de basis vormt voor de verdere opbouw en uitwerking van de SLA. Hierin kan men onderwerpen aantreffen als:

- gedeelde visie op verzuim en verzuimbegeleiding;
- beschrijving taken en verantwoordelijkheden van arts, leidinggevende, medewerker en P&O;
- competentieprofiel bedrijfsarts;
- communicatie;
- vastlegging van de informatie;
- continuïteit en bereikbaarheid;
- aansprakelijkheid.

#### 3. Kwaliteitsbeschrijving van de diensten

Vervolgens is het zaak om, op grond van de eerder genoemde visie en algemene eisen, concreet invulling te geven aan én een beknopte beschrijving te geven van de verschillende diensten/activiteiten die de klant overeen is gekomen met de leverancier. Hierbij kan men denken aan de volgende diensten/activiteiten:

- verzuimbegeleiding van medewerker;
- overleg met behandelend arts;
- probleemanalyse;
- melding beroepsziekten;
- plan van aanpak werkgever en werknemer;
- bewaking afspraken en voortgang gemaakte afspraken (casemanagement);
- 13e weeks berichtgeving UWV;
- dossieropbouw werkgever;
- medisch dossier opbouwen voor WAO-aanvraag;
- advisering rondom interventies;
- mogelijkheden met betrekking tot externe financierings-

### 3.3.3 Waaruit bestaat een Service Level Agreement?

### 3.3.4 Wat zijn de valkuilen van een Service Level Agreement?

bronnen voor reïntegratie;

- reïntegratie 1e en 2e spoor;
- voorlichting.

#### 4. Het serviceniveau (service levels)

In dit onderdeel geeft men aan welke eisen (de uitvoering van) de onder punt 3 genoemde diensten/activiteiten dienen te voldoen, ofwel de service level. Voor alle diensten en activiteiten die onder punt 3 zijn genoemd is het dan ook vervolgens zaak om dit meetbaar en toetsbaar vast te leggen. Hierbij kan men de SMART-principes als richtlijn gebruiken: het service level is Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdsgebonden beschreven. Veelal doet men door middel van het exact beschrijven van de volgende zaken:

- Het minimumpercentage van de geleverde diensten dat voldoet aan de overeengekomen beschrijving.
  - Negentig procent van de voorgestelde interventies bestaat uit een advies, een analyse van kosten-baten, de eventueel beschikbare externe financieringsbronnen en informatie over de wijze van factureren.
  - Indien de bedrijfsarts tijdelijk niet bereikbaar is voor (advies)vragen van leidinggevenden, neemt hij in negentig procent van de gevallen uiterlijk zelf binnen twee werkdagen contact met de leidinggevende op.
  - Indien de leidinggevende aangeeft dat een medewerker voor het spreekuur opgeroepen dient te worden, vindt dit spreekuur in 95 procent van de gevallen binnen uiterlijk drie werkdagen plaats.
  - De bedrijfsarts levert in 85 procent van de gevallen de probleemanalyse aan uiterlijk in de zesde week aan de verzuimende medewerker en leidinggevende.

- Hoe vaak de dienst geleverd/activiteit uitgevoerd wordt zoals bijvoorbeeld:
  - De bedrijfsarts organiseert twee maal per kalenderjaar een overleg met de directie over de resultaten op het gebied van verzuimreductie.
  - De bedrijfsarts is iedere week standaard vier uur beschikbaar voor spreekuren en twee uur voor aanvullende advisering.
  - De bedrijfsarts neemt vier maal per maand plaats in het SMO van de vier verschillende teams.

#### 5. Toetsing en evaluatie

Het laatste onderdeel bestaat uit de omschrijving van de toetsing en evaluatie. Hierbij kan men ingaan op punten als:

- de wijze waarop de service gerapporteerd wordt;
- het tijdstip van evaluatie;
- overige relevante evaluatiecriteria, naast de service levels (zoals verzuimcijfers, WAO-instroom et cetera);
- eventuele aanpassingen en bijstellingen.

### 3.3.4 Wat zijn de valkuilen van een Service Level Agreement?

*'Een SLA is een instrument om een doel te bereiken, het is geen doel op zich.'* Deze eenvoudige constatering wordt echter regelmatig uit het oog verloren, wanneer men aan de slag gaat met het opstellen van een SLA. Het is dan ook van groot belang dat men voortdurend het eigen algemene doel van het af te sluiten contract goed in de peiling houdt. Activiteiten die niet of onvoldoende bijdragen aan het realiseren van de gewenste doelstelling kan men dan ook beter niet opnemen. SLA's worden sinds de introductie van de Wet

Verbetering Poortwachter meer gevraagd dan daarvoor. Dit had twee redenen:

- arbodiensten kwamen hun contractuele afspraken niet na;
- dreigende sancties bij overschrijden Poortwachter-termijnen en tekortschietende rapportages.

In de klassieke arbodienstverlening zijn SLA's dan ook vaak als controle-instrument achteraf gebruikt om de tekortkomingen van de arbodienst aan te tonen. Een echte SLA gaat uit van twee partijen: de opdrachtgever en de opdrachtnemer. Om het gewenste inspannings-serviceniveau te creëren zijn beide partijen gehouden zich aan de vooraf overeengekomen uitgangspunten te houden. Dat stelt dus niet alleen eisen aan de opdrachtnemer, maar ook aan de opdrachtgever. Bij arbodienstverlening onder eigen regie en bij resultaatafspraken zien we vaak de behoefte aan proces-(of onderdelen daarvan) gebonden service level afspraken afnemen.

### 3.3.5 Algemene stappen totstandkoming SLA

Hieronder worden de stappen om te komen tot een SLA uitgewerkt.

**Stap 1:** Voorbereiding door projectteam met diverse vertegenwoordigers binnen de provincie.

Vaststellen: welke resultaten willen we bereiken?

**Stap 2:** Overleg met de arbodienst

Met de contactpersoon van de arbodienst en maximaal 3 vertegenwoordigers van de provincie vindt overleg plaats over mogelijke afspraken in de SLA

**Stap 3:** Formuleren en bespreken van concept SLA

Op basis van gevoerde overleg stelt de provincie een eerste concept op. (Het is ook mogelijk dit door de arbo-

dienst te laten doen; voordeel hiervan is dat dan meteen kan worden gecheckt of iedereen hetzelfde heeft begrepen.)

**Stap 4:** Onderhandelen over prijs.

**Stap 5:** Vaststellen van SLA.

**Stap 6:** Informeren van betrokken partijen.

### 3.3.6 Stappen om te komen tot specifieke afspraken binnen een SLA

Naast de algemene SLA, kunnen er ook specifieke afspraken worden gemaakt binnen een SLA. Daartoe staan hieronder de stappen beschreven.

**Stap 1** Bepaal de resultaatgerichte doelstelling (bijvoorbeeld over het verzuimpercentage).

**Stap 2** Maak een analyse van de achterliggende oorzaken in overleg met de arbodienst (in dit voorbeeld: wat zijn de oorzaken van een verhoogd verzuimpercentage?).

**Stap 3** Bepaal subdoelstellingen met bijbehorende resultaten. (Bijvoorbeeld: er is vastgesteld dat werkdruk en RSI verzuimoorzaken zijn. Als het percentage werkdruk en RSI daalt met 25 procent is de doelstelling bereikt.)

**Stap 4** Maak werkafspraken over rolverdeling binnen arbodienst en provincie om resultaten te bereiken.

**Stap 5** Zorg ervoor dat met de gemaakte afspraken de doelstellingen kunnen worden bereikt.

3.3.5 Algemene stappen totstandkoming SLA

3.3.6 Stappen om te komen tot specifieke afspraken binnen een SLA

3.4 Stap IV Tussentijdse evaluatie en bijsturing

**Advies**

Het verdient de voorkeur om een algemeen contract af te sluiten met aparte werkafspraken. Dit houdt de werkrelatie met de arbodienst flexibel als er bijgesteld moet worden naar aanleiding van resultaten en evaluaties. Als men kiest voor resultaatgerichte afspraken, is het belangrijk om af te bakenen waarop de dienstverlening wordt afgerekend en waarvoor de organisatie zelf verantwoordelijk is, zodat er geen misverstanden ontstaan over afrekening.

**3.4 Stap IV**

**Tussentijdse evaluatie en bijsturing**

De evaluatie kan gericht zijn op meer globale aspecten. Hierbij wordt in meer algemene zin gekeken naar de resultaten, de tevredenheid over de bedrijfsarts, het gevoel dat er bestaat. Als de ervaring met de arbodienst goed is, kunnen globale afspraken voldoende zijn. Tegelijkertijd heeft dit als nadeel dat het lastiger is om arbodiensten af te rekenen op hun (slechte) prestaties. Om dit te voorkomen is aan te raden concrete resultaatgerichte afspraken te maken. Dit is een ontwikkeling die in toenemende mate te bespeuren is. Hieronder wordt aangegeven welke stappen genomen kunnen worden om te komen tot een effectieve tussentijdse evaluatie en bijsturing.

**Afspraken over het verzamelen van informatie**

Afgesproken wordt welke informatie de provincie levert en voor welke informatie de arbodienst zorgdraagt. Deze informatie is de basis voor de tussentijdse evaluaties.

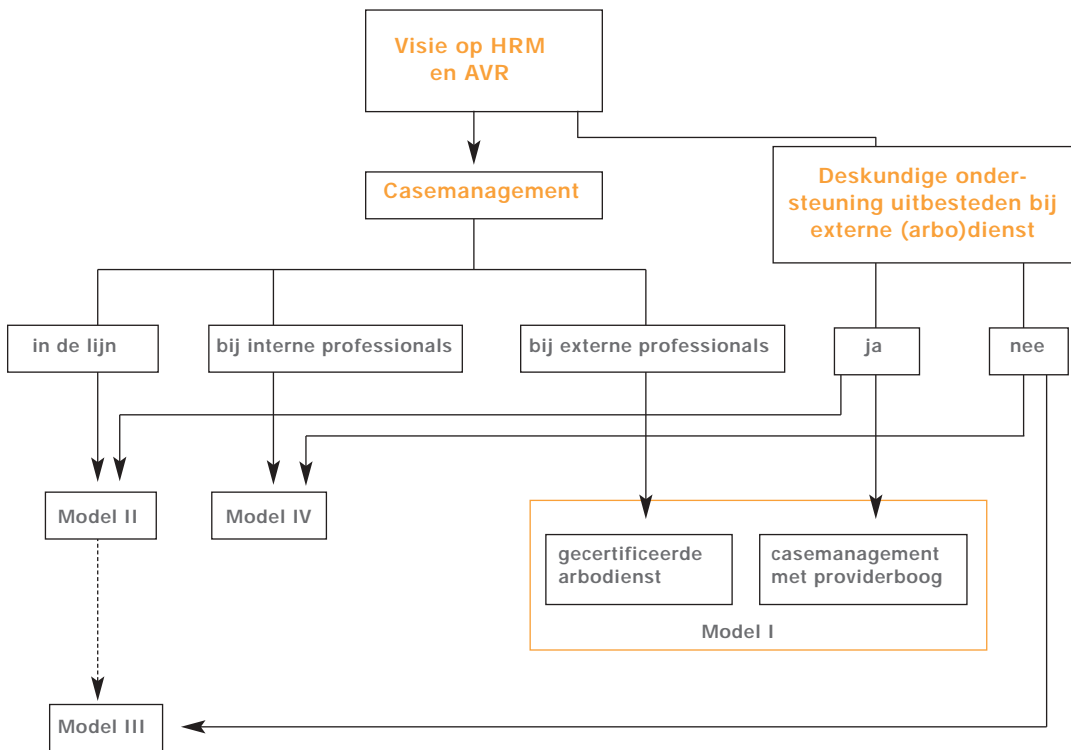
**Afspraken over de wijze van evalueren** Hierbij gaat het om vragen als:

- hoe vaak wordt geëvalueerd?
- op welke momenten wordt geëvalueerd?
- wie is bij de evaluatie aanwezig?
- wie organiseert de evaluatie?
- op basis van welke informatie vindt de evaluatie plaats?
- wie legt vast wat wordt geconstateerd?
- vinden er naast formele evaluaties ook informele evaluaties plaats en hoe worden deze georganiseerd?

**Bijsturen van de dienstverlening** Van belang is dat duidelijke afspraken worden gemaakt over noodzakelijke bijsturing. Ook is van belang dat in de SLA is vastgelegd wat de consequenties zijn van het niet nakomen van de afspraken. Eén van de mogelijkheden is dat geconcludeerd wordt dat als gevolg van het niet nakomen van de afspraken er hercontractering dient plaats te vinden of het contract ontbonden kan worden.

BIJLAGEN:  
CHECKLISTS

BIJLAGE 1. BESLISBOOM KEUZE DIENSTVERLENINGSCONCEPT



\*Afhankelijk van omvang, budget, bestaande capaciteit en behoefte organisatie  
Figuur 4. De beslisboom dienstverleningsconcepten

## BIJLAGE 2. CHECKLIST RANDVOORWAARDEN PER MODEL

	Aan de orde bij model			Aanwezig?		Opmerkingen
	II	III	IV	Ja	Nee	
<b><i>De organisatie</i></b>						
De organisatie heeft een heldere visie op verzuim. De organisatie heeft zicht op de oorzaken van verzuim, de beïnvloedingsmogelijkheden en de gewenste aanpak.	++	++	++			
De organisatie heeft een arbodienstverleningsconcept De organisatie weet wat zij zelf kan doen om het verzuim te beheersen en welke deskundige diensten hierbij nodig zijn.	++	++	++			
Programma van eisen De organisatie heeft het arbodienstverleningsconcept vertaald in een programma van eisen op basis waarvan de deskundige diensten intern worden georganiseerd of worden ingekocht.	++	++	++			
Organisatie van de interne arbodienstverlening De organisatie heeft helder hoe zij de deskundige diensten (bijvoorbeeld bedrijfsarts, bedrijfsmaatschappelijk werk, reïntegratiecoördinator en arbocoördinator) intern wil vormgeven. Het gaat dan o.a. om de organisatorische inbedding, de taken en verantwoordelijkheden van de interne dienst, de gewenste formatie, de communicatiekanalen en de gewenst kantoorinfrastructuur.	++	++	+			
Veranderaanpak De organisatie heeft een heldere visie hoe zij de verandering van de arbodienstverlening en verzuimbegeleiding gaat aanpakken. Het gaat zowel om het veranderen van systemen, het beïnvloeden van de cultuur als het veranderen van gedrag. Om goede sturing aan de verschillende activiteiten te geven wordt gebruik gemaakt van een projectstructuur.	++	++	+			



## Bijlagen

### Bijlage 2. Checklist Randvoorwaarden per model

	Aan de orde bij model			Aanwezig?		Opmerkingen
	II	III	IV	Ja	Nee	
<b><i>Procedures en regelingen</i></b>						
<p>De visie op verzuim is uitgewerkt in een heldere beschrijving van de taken en verantwoordelijkheden en procedures met betrekking tot de verzuimbegeleiding.</p> <p>In de procedures is uitgewerkt hoe de verzuimbegeleiding primair wordt opgepakt. Bij model IV bijvoorbeeld betekent dit in de lijn leidinggevende-medewerker en dat de rol van casemanager bij de leidinggevende ligt en dat de ondersteuningsstructuur (P&amp;O, bedrijfsarts, reïntegratiecoördinator, interventies die worden ingekocht) hierop aansluit.</p>	++	++	+			
<p>Administratieve procedures</p> <p>Om de regie over het verzuimproces te kunnen voeren is het van belang dat de procedures zijn uitgewerkt in administratieve procedures. Hierin wordt in detail vastgelegd hoe het proces van verzuimbegeleiding verloopt, wat de termijnen zijn, wie welke informatie vastlegt, op welke wijze er wordt gecommuniceerd en wie het reïntegratiedossier beheert. Deze zijn aanwezig.</p>	+	++	+			

	Aan de orde bij model			Aanwezig?		Opmerkingen
	II	III	IV	Ja	Nee	
<b>Registratie en informatievoorziening</b>						
Er is adequate managementinformatie over verzuim voor alle organisatie-niveaus. Het gaat zowel om verzuimcijfers (statistische informatie) als om procesinformatie. Bij procesinformatie moet gedacht worden aan: - informatie over verzuimoorzaken op basis van probleemanalyses; - statusinformatie over de lopende verzuimgevallen; - kwantitatieve informatie over uitgevoerde probleemanalyses, plannen van aanpak, uitgevoerde maatregelen, ingezette interventies, aantal geslaagde reïntegraties, WAO-aanvragen e.d.	++	++	+			
Er is een systeem voor het signaleren en monitoren van de verschillende taken en termijnen. De leidinggevende en P&O beschikken over een signaleringssysteem voor het bewaken van de poortwachtermijnen (in ieder geval). Het management en P&O beschikken over een systeem dat een overzicht geeft van de status van de verschillende verzuimcasussen en waarmee monitoring mogelijk is (zie managementinformatie).	-/+	++	-			
De leidinggevendenden beschikken over een verzuimbegeleidingformulier. Met behulp van dit formulier kan de verzuim- en herstelmelding gedaan worden, achtergronden worden vastgelegd, afspraken worden vastgelegd, gecommuniceerd en de status van de verzuimbegeleiding worden vastgelegd. Bij voorkeur wordt het invullen van het formulier softwarematig ondersteund.	+	++	-/+			
Standaardformulieren Zowel de leidinggevendenden als de bedrijfsarts beschikken over standaardformulieren (brieven) voor de onderlinge communicatie	+	++	-/+			
Communicatie met het UWV Het is helder wie, op welke moment, op welke wijze communiceert met het UWV. Het gaat dan o.a. om de 13e weeks melding, het verstrekken van informatie van UWV, de WAO-aanvraag.	-	++	+			

## Bijlagen

### Bijlage 2. Checklist Randvoorwaarden per model

	Aan de orde bij model			Aanwezig?		Opmerkingen
	II	III	IV	Ja	Nee	
<b><i>Training van vaardigheden binnen de organisatie</i></b>						
De toerusting van direct-leidinggevenden Er is helder beschreven welk gedrag en welke acties van de leidinggevenden in de nieuwe situatie wordt verwacht en welke vaardigheden hierbij horen. De leidinggevenden worden zonnodig getraind en de vaardigheden worden onderhouden.	++	++	-/+			
Toerusting P&O-adviseur. De P&O-adviseur is de belangrijkste interne adviseur van de leidinggevende. Het is van belang dat de P&O-functionaris helder zicht heeft op de rol die van hem wordt verwacht en dat hij beschikt over de juiste vaardigheden om deze rol te vervullen. Het is van belang dat P&O-functionarissen in hun veelal nieuwe rol getraind worden.	-/+	++	++			
Communicatie aan de medewerkers Het hanteren van een ander arbodienstverleningsconcept vraagt in de praktijk ook ander gedrag van de medewerkers. Om deze gedragsverandering te bereiken is het van belang dat er goede communicatie plaatsvindt over het nieuwe verzuimbeleid en over hetgeen van de medewerkers verwacht wordt. De communicatie dient zowel op schrift als mondeling (in het werkoverleg) te gebeuren.	++	++	+			

	Aan de orde bij model			Aanwezig?		Opmerkingen
	II	III	IV	Ja	Nee	
<b>Automatisering</b>						
Softwarepakket op maat Er is een softwarepakket gekozen dat ingericht kan worden naar de wensen van de organisatie. Voor dit doel zijn eerst de functionele eisen vastgesteld en is gekeken naar organisatorische, technische en culturele aspecten. Het software pakket is primair een tool voor de leidinggevende. Het is echter aan te bevelen dat de bedrijfsarts met hetzelfde pakket werkt. Dat vergemakkelijkt de communicatie en dossiervorming.	+	++	-/+			
Koppeling met personeelsinformatiesysteem Er is een koppeling mogelijk met andere systemen in de organisatie.	+	++	-/+			
Signalering en autorisatie Het is duidelijk welke signalering gewenst is en wie geautoriseerd wordt voor inzien/bewerken.	-	+	+			
Privacyreglement In het privacyreglement staat voor welk doel gegevens worden vastgelegd, wie toegang heeft, hoe de gegevens beveiligd zijn wat de rechten zijn van de medewerker e.d.	+	+	+			
Scholing Alle gebruikers en applicatiebeheerders ontvangen een (uitgebreide) scholing.	+	+	+			

## Bijlagen

Bijlage 2. Checklist Randvoorwaarden per model

Bijlage 3. Checklist keuze van een dienstverlener

### BIJLAGE 3. CHECKLIST KEUZE VAN EEN DIENSTVERLENER

Onderstaand worden de stappen benoemd waarvoor in ieder geval aandacht moet zijn:

---

Vorbereidingsfase (I)	<p>Samenstelling projectteam en rolverdeling</p> <p>Visie op arbdienstverlening vaststellen</p> <p>Welke vragen wil de provincie beantwoorden</p> <p>Wat zijn de wensen en eisen waaraan de dienstverlening moet voldoen?</p> <p>A. Welke contractvorm kiezen we? (all in, verrichtingenbasis, resultaatgerichte afspraken, SLA?)</p> <p>B. Wat wordt looptijd en opzegtermijn van het contract?</p> <p>C. Welk budget hebben we?</p> <p>D. Wetgeving</p> <p>E. Aanbestedingsprocedure</p>
Resultaat	Een programma van eisen en wensen. Een beoordelingsprocedure en een tijdsplan.
Fase selectie van dienstverlener (II)	
Doorlopen van in ieder geval de volgende stappen:	<ol style="list-style-type: none"><li>1 Bekend maken dat offerte kan worden uitgebracht</li><li>2 Informatie versturen aan potentiële dienstverlener</li><li>3 Informatie t.b.v. verduidelijking offerte</li><li>4 Beoordeling o.b.v. papieren evaluatie</li><li>5 Praktische evaluatie d.m.v. presentaties van dienstverleners</li><li>6 Schriftelijk afwijzen van kandidaten</li><li>7 Aangaan van (voorlopig) contract</li><li>8 Opstellen implementatieplan</li></ol>
Fase opstellen contract en Service Level Agreement (III)	
Algemene stappen totstandkoming SLA:	<ol style="list-style-type: none"><li>1 Voorbereiding door projectteam met diverse vertegenwoordigers binnen de provincie</li><li>2 Overleg met de arbodienst</li><li>3 Formulieren en bespreken van concept SLA</li><li>4 Onderhandelen over prijs</li><li>5 Vaststellen van SLA</li><li>6 Informeren van betrokken partijen</li></ol>
Stappen om te komen tot specifieke afspraken binnen een SLA:	<ol style="list-style-type: none"><li>1 Bepaal de resultaatgerichte doelstelling</li><li>2 Maak een analyse van de achterliggende oorzaken in overleg met de arbodienst</li><li>3 Bepaal subdoelstellingen met bijbehorende resultaten</li><li>4 Werkafspraken over rolverdeling binnen arbodienst en provincie om resultaten te bereiken</li><li>5 Geheel waarmee doelstellingen bereikt kunnen worden</li></ol>
Fase tussentijdse evaluatie en bijsturing (IV)	
Stappen om te komen tot een effectieve tussentijdse evaluatie en bijsturing:	<ol style="list-style-type: none"><li>1 Afspraken over het verzamelen van informatie</li><li>2 Afspraken over de wijze van evalueren</li><li>3 Bijsturen van de dienstverlening</li></ol>

---

## BIJLAGE 4. CHECKLIST: VRAGEN STELLEN AAN DE ARBODIENST

Werkwijze om te komen tot beoordeling van de aanbieders op basis van eigen wensen en eisen.

Bijgaande (voorbeeld) vragen worden in het projectteam van de provincie besproken en er wordt een gewicht aan de verschillende criteria gegeven in percentage of punten.

Bijvoorbeeld:

- Visie over verzuimbegeleiding: 30 punten / 25%
- Opzet administratieve afhandeling: 20 punten / 20%
- Competentieprofiel/ functiebeschrijving: 20 punten / 20%
- Rapportage: 10 punten / 5%

Iedere deelvraag krijgt een aantal punten.

### Bewijsstukken

Daar waar de arbodienst een positief antwoord op de vraag geeft moeten bewijsstukken worden overlegd. Bijvoorbeeld: bij de visie op verzuimbegeleiding verklaart de arbodienst schriftelijk hoe zij hiermee omgaat.

### Beoordeling

Van belang is om de beoordeling van alle aanbieders overzichtelijk vast te leggen. Het voordeel hiervan is dat bij contractonderhandelingen de bewijsstukken geen punt van discussie meer zijn en het gemakkelijk is aanbieders onderling te vergelijken.

Hierbij zijn twee voorbeelden van vragenlijsten toegevoegd.

### Voorbeeldvragen aan de arbodienst

#### 1. Visie

Wat is uw visie op:

- a. preventie van ziekteverzuim;
- b. omgaan met arbeidsconflicten;
- c. omgaan met werkdruk;
- d. omgaan met RSI;
- e. omgaan met ongewenst gedrag;
- f. omgaan met vermoedens van onterecht verzuim of verzuim als gevolg van zieke partner of ziek kind;
- g. arbobeleid;
- h. reïntegratiebeleid.

#### 2. Handelwijze/aanpak

- a. Wat is uw handelingswijze bij verzuim?
- b. Hoe denkt de arbodienst te kunnen bijdragen aan het behalen van het (verzuim) target?
- c. Welke onderscheidend vermogen heeft u ten opzicht van andere arbodiensten?

#### 3. Ervaring

- a. Wat zijn uw ervaringen met provincies met betrekking tot arbo-dienstverlening?
- b. Wat zijn uw ervaringen op het gebied van prestatiecontracten en/of resultaatgerichte afspraken?

#### 4. Samenwerking

- a. In hoeverre zijn deskundigen bereikbaar? (telefonisch, digitaal, elektronisch)
- b. Wat is de gehanteerde termijn waarop gereageerd wordt op gestelde vragen per e-mail dan wel telefoon?
- c. Hoe wordt de provincie geattendeerd op wijzigingen en ontwikkelingen in de wetgeving?

## Bijlagen

### Bijlage 4. Checklist: vragen stellen aan de arbodienst

- d. Wat doet de arbodienst als de provincie haar adviezen niet opvolgt?
- e. Op welke wijze past de arbodienst het contract aan bij wijzigingen in relevante wetgeving?

#### 5. Resultaatgerichte afspraken

- a. Wat is uw bereidheid ten aanzien van resultaatgerichte afspraken?
- b. Zo ja, voor welke periode legt u deze vast (een jaar, meer / minder dan een jaar)?
- c. Wat wordt wat u betreft opgenomen in deze afspraken (te realiseren resultaten, inspanningsverplichtingen, evaluatiwijze)?
- d. Met wie stelt u deze afspraken op?

#### 6. Administratie

- a. Hoe levert u uw adviezen en documenten?
- b. Hoe denkt u te kunnen aansluiten bij het gebruikte personeels-informatiesysteem binnen de provincie? Eventueel: Hoe denkt u een koppeling te kunnen maken?
- c. In hoeverre kunt u gedetailleerde aangeven welke producten, diensten, spreekuurcontracten en verrichtingen aan welke afdeling / personen geleverd zijn?
- d. In hoeverre kunnen kosten naar afdelingen en type diensten gespecificeerd worden?
- e. In hoeverre kunnen gewenste documenten en adviezen aan-geleverd worden conform de termijnen en eisen van de Wet verbetering poortwachter?

#### 7. Bereikbaarheid

- a. Hoe bent u bereikbaar voor medewerkers en leidinggevendend?
- b. Heeft u targets voor bereikbaarheid gesteld (bijvoorbeeld bij 95% telefoontjes binnen 24 uur teruggebeld)?
- c. Hoe denkt u uw spreekuur te gaan inrichten?
- d. Waar denkt u uw spreekuur te gaan houden?
- e. Wanneer denkt u uw spreekuur te houden?

#### 8. Doorverwijzing

- a. Wat is de gangbare procedure bij het doorverwijzen naar bedrijfsmaatschappelijk werk, fysiotherapie, psychologen en andere deskundigen buiten het reguliere circuit?
- b. Hoe en met wie wilt u dit afstemmen binnen de organisatie?

#### 9. Bedrijfsarts

- a. In hoeverre voldoen uw bedrijfsartsen aan bijgaand competentieprofiel? (of functiebeschrijving)
- b. Op basis van welke eisen stelt u een vaste bedrijfsarts aan?
- c. Hoe is de vervanging geregeld?
- d. Hoe houdt de bedrijfsarts zijn vak kennis bij?
- e. Hoeveel tijd kan de bedrijfsarts aan de provincie besteden?
- f. Hoe werkt de bedrijfsarts samen met het UWV?

#### 10. Contactpersoon

- a. Hoe wilt u alle dienstverlening bij de provincie gaan coördineren?
- b. Hoe worden afspraken met bedrijfsartsen en andere deskundigen gemaakt en beheerd?

#### 11. Deskundigen

- a. Welke deskundigen heeft u in dienst?
- b. Zijn de deskundigen gecertificeerd?

#### 12. Dienstverlening

Welke instrumenten en protocollen heeft u ten aanzien van de volgende dienstverlening en welke werkwijze hanteert u:

- a. verzuimbegeleiding:
  - SMT, spreekuur, ongevalanalyse, teruggapportage, advies over mogelijkheden en beperkingen.
- b. reïntegratie:
  - advies, subsidiemogelijkheden, inschatting WAO-beoordeling, termijnen conform de Wet verbetering poortwachter;
- c. aanstellingskeuringen en andere keuringen;
- d. open spreekuur
- e. PAGO;

- f. melding beroepsziekten;
- g. werkplekadvis;
- h. RI&E.

### 13. Samenwerking met de Ondernemingsraad

- a. Hoe onderhoudt u contacten met de OR (vaste contactpersonen)?
- b. In hoeverre zijn daar regelingen / protocollen voor opgesteld?
- c. Wat zijn uw ervaringen met betrekking tot het samenwerken met een OR?

### 14. Klachtenregeling

- a) Hoe gaat u om met klachten van individuele medewerkers?
- b) Hoe gaat u om met klachten van de organisatie (provincie)?

### 15. Rapportage

- a. Op welke wijze rapporteert u? (inhoud: bijvoorbeeld cijfers, oorzaken, maatregelen)
- b. Hoe en hoe vaak levert u kwalitatieve verzuimanalyses?
- c. Wanneer verstrekt u een jaarverslag over het kwantitatieve en kwalitatieve ziekteverzuim bij de provincie?
- d. In hoeverre wordt een jaarverslag aan verschillende afdelingen verstrekt?
- e. Heeft u voorbeelden beschikbaar?

### 16. Kostenberekening

- a. Wat is uw handelingswijze wanneer er een (tussentijdse) offerte wordt uitgebracht?
- b. In hoeverre worden er kosten in rekening gebracht voor dossieroverdracht?
- c. Wat zijn de tarieven van de verschillende deskundigen die bij u werkzaam zijn?
- d. Hoe gaat u om met eventuele boetes voor het te laat aanleveren van documenten t.b.v. de Wet verbetering Poortwachter?

### 17. Facturering

- a. Op welke wijze worden facturen opgesteld (per afdeling, kostenplaats)?
- b. Wordt door u vooraf of achteraf gedeclareerd?

Let wel: het is van belang om bij de keuze van een dienstverlener en het beoordelen van de antwoorden op de vragen steeds de wensen van uw eigen provincie voor ogen te houden.



## Bijlagen

Bijlage 4. Checklist: vragen stellen aan de arbodienst

Bijlage 5. Checklist Werving en selectie van bedrijfsartsen

## BIJLAGE 5. CHECKLIST WERVING EN SELECTIE VAN BEDRIJFSARTSEN

### Altijd zelf doen, met of zonder extern advies

Waar kun je op letten?

1. Heeft hij een visie op HRM en AVR die aansluit bij de visie van de organisatie?
2. Hoe zien zijn staat van dienst en zijn referenties als adviseur eruit?
3. Is betrokkene geregistreerd als bedrijfsarts?
4. Is betrokkene communicatief vaardig?
5. Is er chemie met de organisatie?
6. Hoe houdt hij de vakkennis bij?
7. Kan betrokkene overweg met moderne communicatiemiddelen, e-mail, etc.?
8. Hoe is de vervanging geregeld?

een uitgave van BBCP/projectorganisatie Arboconvenant Provincies



projectorganisatie Arboconvenant Provincies

Lange Voorhout 13  
Postbus 556  
2501 CN Den Haag  
070 376 59 20

[www.houhetwelgezond.nl](http://www.houhetwelgezond.nl)

