

Samen op weg naar een gezonde toekomst

**Tussentijdse monitor Arboconvenant Provincies,
rapportage op hoofdlijnen.**

Een onderzoek in opdracht van de Branche Begeleiding Commissie Provincies

April 2005

Projectorganisatie Arboconvenant / HDtt Communicatieadvies

Inhoudsopgave

1.	Inleiding	3
1.1.	Doel van het onderzoek	3
1.2.	Opzet van het onderzoek	3
2.	Resultaten	4
2.1	Algemeen arbo- en verzuimbeleid	4
2.2.	Beoordeling aangeboden maatregelen arboconvenant/campagne	6
3.	Werkdruk	9
4.	RSI	11
5.	Verzuimbegeleiding en reïntegratie.....	13
6.	Samenwerking met de werknemersvertegenwoordiging.....	15
7.	Samenwerking met Arbo-diensten en reïntegratiebedrijven	17
8.	Conclusies en aanbevelingen.....	18

1. Inleiding

1.1. Doel van het onderzoek

In opdracht van de BBCP heeft de projectmanager van de projectorganisatie in nauwe samenwerking met bureau HDtt de tussentijdse monitor uitgevoerd voor het Arboconvenant Provincies. Betrokken partijen hebben afspraken gemaakt over het te realiseren beleid en de beleidsdoelen op het gebied van AVR. Onderzocht is welke vorderingen de provincies hierbij boeken en welke activiteiten worden ontplooid. Resultaten van deze tussentijdse meting worden tevens gebruikt om te kunnen vaststellen of en waar bijstelling van het beleid van de BBCP noodzakelijk en wenselijk is.

1.2 Opzet van het onderzoek

Bij het onderzoek is gekozen voor procesmonitoring en niet voor een resultaatmeting op basis van eindtermen. De prioriteiten, uitgangspunten en doelstellingen voor beleid en implementatie zoals geformuleerd in het plan van aanpak behorende bij het Arboconvenant Provincies, dienden als leidraad en beoordelingscriteria in het onderzoek. Met andere woorden: er is vooral gekeken naar de weg naar het doel: het gekozen beleid, de maatregelen die provincies nemen en de problemen die zij ervaren.

Het onderzoek bestond uit twee onderdelen: een quick scan (schriftelijke vragenlijst per e-mail) en één gespreksronde per provincie. De vragenlijsten zijn voorgelegd aan het hoofd P&O, de arbocoördinator en een OR-lid belast met de portefeuille arbo/VWGM. Na analyse van de vragenlijsten volgde een gesprek met de respondenten. Daarin konden de resultaten op basis van de vragenlijst worden toegelicht en waar nodig gecorrigeerd en verdiept.

Per provincie vonden twee gesprekken plaats: een met (hoofd) P&O en de arbocoördinator en een met vertegenwoordigers van de OR/VWG(M)-commissie. Bij twee provincies waren alle personen tegelijkertijd aanwezig. In de gesprekken werd ingaan op belangrijke thema's of opvallende aspecten die uit de vragenlijst naar voren kwamen. De gesprekken vonden plaats op het provinciehuis van de desbetreffende provincie en duurden ongeveer een uur.

De conclusies in deze rapportage zijn gebaseerd op de gesprekken met provincies en de oordelen en ervaringen van de respondenten.

Nijmegen/Den Haag,
Peter Smits (projectmanager Projectorganisatie)
Annemiek Bolscher (senior communicatieadviseur HDtt)
Monique van Leijden (communicatieadviseur HDtt)

2. Resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten van het onderzoek besproken. Achtereenvolgens wordt ingegaan op:

- Algemeen arbo- en verzuimbeleid
- Beoordeling (maatregelen/ondersteuning) convenant en campagne "Coach zegt: hou het wel gezond"
- Werkdruk
- RSI
- Verzuimbegeleiding en reïntegratie
- Samenwerking met de werknemersvertegenwoordiging
- Samenwerking met de Arbo-dienst

2.1 Algemeen arbo- en verzuimbeleid

Goed op weg, hard aan het werk

Bij de overgrote meerderheid van de provincies is de laatste jaren hard gewerkt aan de verbetering van het arbo- en verzuimbeleid. Het eigen beleid wordt door de meeste provincies als voldoende tot goed beoordeeld. In de uitvoering en dagelijkse praktijk kan echter nog veel worden verbeterd.

Grote onderlinge verschillen

Opvallend zijn de grote verschillen tussen provincies in ontwikkelingstempo en stadium van beleidsontwikkeling waarin men verkeert. Er is een aantal koplopers dat al jaren serieus werk maakt van AVR-beleid en ver is met de ontwikkeling en implementatie van beleid. Een groot aantal heeft de afgelopen jaren, mede onder invloed van het convenant, een forse inhaalslag gemaakt, maar heeft toch nog een (deels) lange weg te gaan.

Beleidsontwikkeling vaak goed op orde

Het AVR-beleid is bij de meeste provincies in meer of mindere mate ingebed in het bestaande personeelsbeleid en in de gangbare planning- en controlcyclus. Zo maakt het in veel gevallen deel uit van het integraal management, wordt er aandacht besteed aan arbeidsomstandigheden in de jaargesprekken, zijn er concrete, toetsbare, doelstellingen geformuleerd die ook worden getoetst en waarvan resultaten worden teruggekoppeld. Het arbo- en verzuimbeleid wordt door de meeste provincies omschreven als samenhangend en continu. Nagenoeg alle provincies hebben maatregelen vastgesteld in een plan van aanpak of arbojaarplan.

Uitvoering en continuïteit soms problematisch

Bij slechts de helft van de provincies worden de opgestelde plannen ook goed uitgevoerd. Bij een krappe meerderheid zijn de randvoorwaarden om goed AVR-beleid te kunnen realiseren op orde en is het beleid al goed geïmplementeerd. Bij de andere provincies maakt het beleid nog te weinig onderdeel uit van de dagelijkse praktijk. Als oorzaken voor vertraging worden genoemd: hoge werkdruk van P&O/arboadviseurs, te hoge belasting van het management, individuele invulling door leidinggevenden en andere grote (re-)organisatievraagstukken die aandacht behoeven.

Randvoorwaarden op orde

De meeste organisaties geven aan dat de randvoorwaarden op orde zijn. In enkele gevallen is er te weinig capaciteit.

Op weg naar gedeelde verantwoordelijkheid

De meeste provincies geven aan dat medewerkers nog niet voldoende op de hoogte zijn van het AVR-beleid en nog onvoldoende eigen verantwoordelijkheid nemen. Een aantal provincies is zich hier sterk van bewust en probeert hierop in te spelen. Veel provincies worstelen echter met dit thema.

Commitment directie en management kan beter

Een aandachtspunt is de betrokkenheid en commitment van directie en management. Slechts de helft van de provincies vindt dat de bestuurder/directie in voldoende mate zijn verantwoordelijkheid neemt. Daar waar de directie wél een betrokken partner is, is het AVR-beleid vaak ook goed op orde.

Ook vindt men dat leidinggevendenden nog onvoldoende aandacht besteden aan arbeidsomstandigheden en verzuim. Komend jaar richten veel provincies zich dan ook vooral op het verbeteren van de uitvoering door leidinggevendenden en de toetsing/beoordeling ervan. De uitvoering is nu vaak nog te sterk persoonsafhankelijk en leidinggevendenden worden vaak niet aangesproken op niet gehaalde doelstellingen. Andere aandachtsgebieden krijgen vaak meer voorrang. Leidinggevendenden zitten vaak klem tussen 'sturen op inhoudelijke resultaten' en 'coachen van medewerkers', zo oordeelt men.

Communicatie binnen de provincies

Provincies geven aan dat de interne onderlinge afstemming vaak voldoende is. Relevante sleutelfiguren worden in voldoende mate betrokken en het beleid is bij alle betrokkenen bekend. De samenwerkings- en overlegstructuur is vastgelegd met de OR, deskundigen, staf- en lijnmanagement. Communicatie over AVR kan in de meeste gevallen beter. In het werkoverleg wordt slechts bij enkele provincies regelmatig gesproken over de arbo- en verzuimproblematiek. Bij minder dan de helft van de provincies wordt samengewerkt met de afdeling communicatie.

Succesfactoren

Bij de provincies waar het algemene arbo- en verzuimbeleid en de uitvoering daarvan goed op orde is, onderscheiden de respondenten een aantal succesfactoren. De eerste daarvan is goede communicatie en goede afstemming en korte lijnen tussen alle betrokkenen. Een directie die zich committeert, de urgentie of het belang inziet en haar verantwoordelijkheid neemt, zorgt vaak voor versnelling en toetsing. Een proactieve en constructieve houding van de OR die niet alleen toetst maar ook meedenkt, leidt tot goede resultaten. Belangrijk is ook de rol van de bedrijfsarts. Indien deze een proactieve en preventieve rol vervult, in nauwe afstemming met relevante betrokkenen, heeft dat zijn weerslag op de kwaliteit en resultaten van het AVR-beleid. Provincies die al ver gevorderd zijn met de implementatie van beleid merken op dat vooral een integrale aanpak vruchten afwerpt. Zij zoeken met het AVR-beleid ook aansluiting bij een breed kwaliteitsbeleid.

(Best) practices & tip

Opstellen functierisicoprofielen

De provincie Noord-Brabant werkt met zogenoemde functierisicoprofielen. Tijdens de jaargesprekken bespreekt de manager functierisicoprofielen met de medewerker. Aan de hand hiervan worden afspraken gemaakt over voorlichting en instructie, benodigde persoonlijke beschermingsmiddelen, PAGO's en bloedonderzoeken. Dit wordt jaarlijks herhaald. Informatie wordt opgeslagen in de personeelsdossiers. Deze informatie geeft input voor onder meer inhoud van het contract met de Arbo-dienst, het arbobudget en het arbojaarplan en opleidingsplan.

AVR integraal onderdeel van HRM-beleid

De provincie Overijssel is al ver gevorderd met de integratie van arbobeleid in de bedrijfsvoering en heeft het certificaat 'Investors in People' ontvangen. Dit kan als best practice dienen voor andere provincies. Een van de belangrijkste succesfactoren is het feit dat arbo- en verzuimbeleid hoog in de organisatie is verankerd; er is commitment en 'gevoel voor P&O' op hoog niveau. Directie is 'sponsor' van AVR-beleid. Vervolgens wordt er alles aan gedaan om eilandvorming en verkokering te voorkomen. Alle partijen werken samen aan een integraal arbobeleid. Ook de bedrijfsarts speelt hierbij een stimulerende en ondersteunende rol.

Vijf speerpunten voor managers

Idee van de provincie Limburg is dat preventief beleid pas ontwikkeld kan worden als eerst de werkhouding van de medewerker/leidinggevende positief beïnvloed wordt. Ook is het nodig om managers te kunnen aanspreken op achterblijvende resultaten. Daarom heeft deze provincie voor alle afdelingshoofden vijf uniforme doelen geformuleerd (rond verzuimbeheersing, werkdruk, preventie RSI, positief beïnvloeden van de werkhouding en BHV) waar verantwoording over afgelegd moet worden.

Tip: vraaggerichte aanpak voorkomt arbo-moeheid

De provincie Groningen: leidinggevendenden moeten al zoveel. Kies dan ook voor zo min mogelijk extra verplichtingen, zoals verplichte cursussen, maar speel in op wat hen bezighoudt. Kies voor een vraaggerichte aanpak, bijvoorbeeld door het organiseren van themamiddagen.

Aandachtspunten 2005

- Als aandachtspunten voor 2005 geven provincies aan:
- Verdere implementatie
- Borging in systemen en continuïteit
- Ontwikkelen van preventief beleid
- Ontwikkelen van een integraal systeem

2.2. Beoordeling aangeboden maatregelen arboconvenant/campagne

Nagenoeg alle provincies vinden dat de maatregelen uit het arboconvenant goed aansluiten bij het eigen beleid. Doelen van het convenant zijn nog steeds actueel.

Het convenant heeft voor veel provincies een stimulerende werking. Het werkt vooral als versneller en motivator om het nut en de noodzaak beter voor het voetlicht te brengen. Het convenant stelt respondenten beter in staat om draagvlak te creëren voor AVR. Vier provincies liepen en lopen voor op het convenant en volgen al jaren hun eigen koers. De doelstellingen uit het convenant worden door de meeste provincies als spiegel en toetssteen gebruikt voor het eigen beleid. Een minderheid volgt het convenant ook daadwerkelijk voor het opstellen ervan. Nagenoeg alle provincies hebben de doelstellingen en maatregelen van het convenant onderdeel gemaakt van hun eigen arbo-beleidsplan.

Lastig om 'just in time' te zijn

Afstemming van het aanbod vanuit het convenant op de vragen en behoeften van provincies blijft moeilijk. Er zijn tussen de provincies onderling (forse) verschillen in ontwikkelingstempo en stadia van AVR-beleid. Hierdoor komen bij sommige provincies de geboden ondersteuning en ontwikkelde producten te vroeg of te laat.

Ondersteuning projectorganisatie adequaat

De ondersteuning die de projectorganisatie biedt, wordt als voldoende en gewenst ervaren. Samenwerking met de projectorganisatie wordt als prettig ervaren. Wel hebben respondenten verbetertips. De communicatie rondom het convenant ervaart men als beperkt, maar veelal voldoende. Na de aftrap van het convenant hebben veel provincies buiten de direct betrokkenen weinig meer gehoord.

Uitwisseling tussen provincies behoeft verbetering

Een aantal functionarissen bij de betrokken provincies weet elkaar goed te vinden. Waar zinvol wisselen zij onderling informatie uit. De meeste respondenten geven aan dat de uitwisseling tussen provincies kan worden verbeterd en dat men meer van elkaar kan leren. Men heeft nu nog vaak het gevoel zelf het wiel te moeten uitvinden. Provincies hebben behoefte aan inzicht in best practices en instrumenten die bij collega-provincies met succes gehanteerd worden. Een voorstel hiervoor is het opzetten van een database waarin per provincie staat aangegeven welke instrumenten worden gehanteerd, welke zelf zijn ontwikkeld, wie de contactpersoon is met bijbehorende telefoonnummers, et cetera.

De kennisuitwisseling tussen provincies, onder regie van de projectorganisatie wordt door bijna alle provincies als zinvol ervaren. Vooral de landelijke netwerk- en themadagen worden als positief ervaren. Al merkt een aantal provincies op dat er nog te veel gebracht moet worden en te weinig kan worden gehaald.

Thema's waar men aandacht aan zou willen besteden:

- Invloed van de toename van beeldschermwerk en daarmee gepaard gaande RSI-klachten en convenantdoelen.
- Best practices, bijvoorbeeld 'Investors in People keurmerk' van de provincie Overijssel (zie vorige hoofdstuk). Het geeft voorbeelden van hoe werkgever en werknemer goed met elkaar omgaan.

Coach Campagne weinig gebruikt

Negen van de twaalf provincies zijn op de hoogte van de campagne "Coach zegt: hou het wel gezond" ter ondersteuning van het convenant. De meeste provincies kennen het beeldmerk en de campagneslogan wel, maar gebruiken beide niet of beperkt. Provincies geven de voorkeur aan hun eigen communicatiemiddelen. Een klein aantal gebruikt de posters, het logo en gebruikt de term "coach".

Website; actueler en vollediger

De website wordt weinig bezocht. Reden is dat veel respondenten het nut en de noodzaak ervan niet erkennen. Degenen die de website kennen, beoordelen deze wisselend. Veel gehoorde opmerking is dat de site niet overzichtelijk is en niet levendig of uitnodigend overkomt. Ook is de actualiteitswaarde gering en komt de functie van kennisplatform niet uit de verf. Provincies dragen zelf weinig informatie aan en zetten door hen ontwikkelde producten en instrumenten niet op de site.

Veel respondenten hebben behoefte aan verbetering. Zo zou hiervoor één persoon verantwoordelijk gemaakt kunnen worden die aangeleverde informatie kritisch beoordeelt en deze vervolgens op de site zet. De ondernemingsraden geven aan te weinig relevante informatie te kunnen vinden. Een aparte ingang met voor de OR gebundelde informatie zou helpen. Sommige provincies geven aan te willen doorlinken naar de website als deze is verbeterd.

OR nog te weinig bereikt

De OR is in veel gevallen niet goed op de hoogte van de mogelijkheden die het convenant hem biedt. Opvallend is dat veel ondernemingsraden opmerken dat zij de trainingen niet kennen. Communicatie naar en met OR zal een belangrijk aandachtspunt moeten zijn. Ondernemingsraden die zelf het gevoel hebben hun rol onvoldoende te kunnen spelen,

hebben behoefte om kennis en ervaring uit te wisselen met provincies waar wel een constructieve relatie met de bestuurder bestaat. Het laatste aanbod van trainingen is door een aantal ondernemingsraden positief ontvangen en er wordt op ingeschreven.

3. Werkdruk

Werkdruk is hét speerpunt van het arboconvenant dat bij bijna alle provincies nog aandacht en uitwerking behoeft. Slechts twee provincies geven aan werkdruk niet als een probleem te ervaren.

Inzicht in het probleem als basis voor goede aanpak ontbreekt

Ongeveer de helft van de provincies heeft een of meerdere pilotproject(en) werkdruk uitgevoerd en geeft aan dat het onderwerp leeft. Men ervaart werkdruk als probleem en wil er ook iets aan doen. De meeste provincies geven echter aan niet goed grip te hebben op de analyse en aanpak van het probleem werkdruk. Is de werkdruk wel het echte probleem? Het gaat immers om individuele beleving. Voornaamste probleem is dat werkdruk moeilijk meetbaar, zichtbaar en definieerbaar is. Gaat het om werkstress, werkhouding, werklust, et cetera? Welke rol spelen leidinggevenden hierbij? Vaak is het ook een probleem op het snijvlak werk-privé, of spelen factoren als individuele competenties een rol. Wat voor de één een te grote belasting is, is voor de ander een inspirerende uitdaging. Die vragen bemoeilijken een adequate aanpak. Er zijn nog (te) weinig instrumenten die provincies helpen om de aard van het probleem in kaart te brengen en vervolgens aan te pakken.

Een aantal provincies heeft belangstelling voor de door de projectorganisatie ontwikkelde werkdrukmeter en de internetspiegel. Veel provincies geven echter aan eigen instrumenten te willen gebruiken.

Integrale aanpak ontbreekt

Veruit de meeste provincies kennen geen samenhangende aanpak van werkdruk. De aanpak van werkdruk maakt bijna nergens onderdeel uit van de planning- en controlcyclus. Wel komt bij acht provincies werkdruk ter sprake in de jaargesprekken en bij de meerderheid wordt werkdruk ook opgenomen in de formulieren.

In de meeste provincies is op afdelingsniveau (nog) geen quick scan werkdruk uitgevoerd, geen voorbeeldenboek maatregelen werkdruk opgesteld en geen plan van aanpak werkdruk uitgevoerd. Medewerkers hebben op dit gebied vaak niet deelgenomen aan relevante cursussen. Een aantal provincies is in gesprek over het volgen van de training werkdruk voor leidinggevenden die vanuit het convenant is opgezet. Provincies hebben dit gepland voor komend jaar.

Verbeterpunten zijn: meer aandacht voor preventief beleid, erkenning van het probleem door leidinggevende, nemen van verantwoordelijkheid door leidinggevenden, structurele aandacht voor borgen en verankeren, integrale aanpak.

Preventie door bedrijfsarts of leidinggevende

Bij enkele provincies speelt de bedrijfsarts een preventieve rol. Hij voert gesprekken met personen met een hoog risicoprofiel, en bespreekt hoe uitval te voorkomen valt. Bij één provincie wordt werkdruk gemeten op afdelingsniveau. De beleving van individuele medewerkers geldt als maatstaf. Leidinggevenden worden hiermee geconfronteerd en gevraagd een plan van aanpak te maken.

(Best) practices & tip

Even tot rust komen in de stiltekamer

Sommige provincies hebben simpele en originele manieren bedacht om werkdruk terug te dringen. Zo heeft de provincie Noord-Brabant een stiltekamer ingericht. Doel is om medewerkers de rust te geven tijdelijk niet bloot te staan aan alle prikkels die zij de hele dag om zich heen hebben van telefoon, e-mail, et cetera.

Tevens heeft de provincie een personeelsmonitor ontwikkeld. Deze wordt dit najaar afgenomen en gekoppeld aan de werkdrukmeting en een training voor leidinggevendenden, zodat het een samenhangend aanbod vormt.

Trainingen persoonlijke effectiviteit

De provincie Overijssel biedt medewerkers specifieke, interne, cursussen aan, zoals een cursus "gezond en effectief werken", inspirerend leiderschap, projectmatig werken, communicatie en conflicthantering, ontwikkel je competentie en persoonlijke kracht en effectiviteit.

Arboscan

De provincie Overijssel heeft een arboscan voor verzuim en werkdruk ontwikkeld. Het concept is toepasbaar voor alle provincies. De arboscan meet de omvang van het werk, het werktempo en de emotionele belasting op afdelingsniveau. Deze scan levert input voor directie, eenheid- en teamsessies. Elke afdeling maakt vervolgens een eigen plan van aanpak.

Resultaatgerichte aanpak per afdeling

Binnen de provincie Limburg is gericht gestuurd op het verlagen van de werkdruk op de afdelingen waar deze hoog was. Er zijn trainingen op maat bij de Gezonde Zaak aangeboden evenals voorlichtingsmateriaal en een workshop "remmen voor het ravijn" aan alle medewerkers. Doel was het vergroten van "awareness". In de workshop zijn praktijkvoorbeelden aangereikt en zijn persoonlijke en omgevingssignalen benoemd. Naast werkdruk wordt o.a. gekeken naar werkhouding, werkstress et cetera.

Zorg voor follow-up

Tip van de provincie Zuid-Holland: Het inzetten en initiëren van beleid is slechts de eerste stap. Vraag je af of je beschikt over voldoende capaciteit en deskundige begeleiding tijdens de follow-up. Anders roep je met goede bedoelingen slechts sepsis en weerstand op.

Aandachtspunten 2005

Als aandachtspunten voor 2005 geven provincies aan:

- Het meten/onderzoeken van werkdruk
- Op preventie van werkdruk, vooral door leidinggevendenden
- Ontwikkelen van een goede integrale aanpak
- Het inbedden in de dagelijkse praktijk

4. RSI

RSI-beleid goed op orde

Bij de meerderheid van de provincies is het RSI-beleid en de aanpak goed op orde. Bij een meerderheid van de provincies leeft het onderwerp en is er veelal preventief beleid ontwikkeld.

RSI-consulenten benoemd

De meeste provincies hebben RSI-consulenten benoemd, die naar behoren functioneren en doorgaans ook hebben deelgenomen aan de convenanttraining RSI-consulent. Wanneer er geen RSI-consulenten zijn benoemd, dan zijn deze werkzaamheden onderdeel van de functie van de arboadviseur.

Adequate aanpak in praktijk

In alle provincies worden op verzoek van werknemers werkplekonderzoeken uitgevoerd en worden ze voorgelicht over de gezondheidsrisico's van beeldschermwerk. Overwegend vindt bij indiensttreding ook standaard werkplekonderzoek plaats, zijn maatregelen doorgevoerd in het kader van taakafwisseling en pauzebeleid/software en worden medewerkers goed geïnstrueerd over de inrichting van de eigen werkplek. Op het achterhalen van oorzaken van RSI-klachten wordt bij de provincies doorgaans goed toegezien en worden er voldoende oplossingen aangedragen voor de klachten die zich voordoen. Bij de meeste provincies komt het onderwerp tijdens de jaargesprekken aan de orde, maar slechts bij de helft van de provincies worden op dat moment daadwerkelijk de RSI-klachten geïnventariseerd.

Beleid op papier ontbreekt

De helft van de provincies heeft een plan van aanpak voor RSI opgesteld. Verschillende andere respondenten hebben aangegeven wel een plan te hebben, maar het is niet altijd vastgelegd in één document of op papier. De provincies die met een plan van aanpak werken, geven aan dat hierin genoemde maatregelen grotendeels zijn gerealiseerd. Een RSI-protocol wordt door bijna geen enkele provincie gebruikt. Hieraan is bij sommige provincies wel behoefte, evenals aan verdere uitwisseling van kennis en ervaring via het convenantnetwerk.

(Best) practices & tip

Stimuleer actieve betrokkenheid medewerker

De provincies vullen de aanpak van RSI ieder op hun eigen manier in. De provincie Noord-Holland heeft medewerkers geraadpleegd en geïnformeerd via een speciale bijeenkomst, een RSI-lezing voor alle medewerkers. Elke medewerker heeft een carousel gekregen voor op het bureau met informatie over de inrichting van de werkplek.

Individuele aandacht werkt

De provincie Zuid-Holland liep voorop met het aanstellen van RSI-consulenten. De persoonlijke begeleiding van deze deskundigen werpt vruchten af. Het succes schuilt met name in de individuele aandacht. De acht RSI-consulenten gaan per dienst bij alle medewerkers langs en leveren individueel maatwerk. De service is goed en er is voldoende gelegenheid tot het stellen van vragen.

Bedrijfsarts als sleutelfiguur

Ook het RSI-beleid van de provincie Zeeland kan als voorbeeld dienen voor andere provincies. Het beleid is gestructureerd en in de organisatie ingebed, het leeft breed. In de provincie vervult de bedrijfsarts een sleutelrol vervult in het signaleren

van RSI-klachten en verwijst snel door. Klachten worden snel achterhaald en opgepakt.

Pas op dat extra aandacht niet averechts werkt

Tip van de provincie Flevoland: extra aandacht voor RSI kan soms averechts werken. Teveel aandacht voor RSI leidde binnen deze provincie juist tot meer RSI-klachten.

Aandachtspunten 2005

Als aandachtspunten voor 2005 geven provincies aan:

- Borging van het beleid te realiseren.
- Verbetering van de uitvoering in de dagelijkse praktijk, vooral preventief voordat er klachten ontstaan. Als voorbeeld van preventie geeft één provincie aan werkplekonderzoeken niet enkel meer op verzoek uit te gaan voeren, maar standaard.
- Aandacht voor de toename aan beeldschermwerk. De afgelopen jaren is dit fors gestegen, met alle RSI-risico's vandien. De vraag is of die toename moet leiden tot het bijstellen van RSI-doelen of het terugdringen van percentages.

5. Verzuimbegeleiding en reïntegratie

Het beleid rond verzuimbegeleiding en reïntegratie is door vrijwel alle provincies goed opgepakt. Vooral de laatste jaren is er binnen de meeste provincies veel bereikt op dit gebied. De meeste respondenten beoordelen het verzuimbeleid nog niet volmondig als goed en geven aan dat op veel punten verbeteringen mogelijk zijn.

Beleid en procedures op orde

Alle provincies hebben een procedure voor ziekmelding, een protocol verzuimbegeleiding, procedures voor ziek- en herstelmelding en ze geven aan dat het onderwerp leeft. De overgrote meerderheid kent daarnaast een geformaliseerd verzuim- en reïntegratiebeleid, een model voor SMT (Sociaal Medisch Team), een model voor casemanagement en procedures voor snelle reïntegratie van medewerkers. Beleid wordt doorgaans ontwikkeld met instemming van het bevoegde medezeggenschapsorgaan en maakt onderdeel uit van de dagelijkse praktijk.

Bij slechts drie provincies is al sprake van een samenhangend verzuim- en reïntegratiebeleid, hebben de leidinggevenden deelgenomen aan relevante cursussen en heeft de organisatie een protocol arbeidsconflicten. Slechts twee provincies hebben pilots op het gebied van aanpak van verzuim en van reïntegratie uitgevoerd en maar één provincie heeft het PBZP ingekocht.

Effecten zijn duidelijk merkbaar, verzuim daalt

Belangrijkste effecten bij de meeste provincies zijn een dalend verzuimpercentage, een lagere verzuimfrequentie, een lagere instroom in de WAO en een sneller, verbeterd, reïntegratietraject. Verzuim en reïntegratie is meer een gespreksonderwerp geworden en het bewustzijn voor taken en verantwoordelijkheden neemt bij leidinggevenden toe. Effecten zijn uiteraard niet alleen op conto van het convenant te schrijven. De Wet verbetering Poortwachter is een belangrijke stimulator geweest alsmede de algehele economische situatie.

Voorzichtig begin preventief beleid

Een aantal provincies maakt al een begin met preventief beleid of zegt van plan te zijn dit komend jaar te gaan doen. Enkele provincies besteden al extra aandacht aan mensen met hoge risicoprofielen.

Verzuimbegeleiding door leidinggevenden kan beter

De uitvoering van verzuimbegeleiding en het nemen van verantwoordelijkheid door leidinggevenden kan beter. In alle gevallen is de leidinggevende de direct verantwoordelijke en in die zin case manager. Momenteel is de verzuimaanpak, zowel preventief als curatief nog te sterk afhankelijk van de individuele aanpak van de leidinggevende. Bijna alle provincies geven aan dat door bewustwording, scholing en training van het management, winst te behalen valt. Persoonlijke aandacht van leidinggevenden voor medewerkers wordt als een cruciale factor gezien. Bij het voorkomen van verzuim, maar ook na ziekmelding. Veel provincies zijn van plan beter te controleren of de leidinggevende de eerste of tweede verzuimdag contact opneemt met de medewerker, op welke manier dit gebeurt (vanuit sociaal oogpunt of vanuit een verplicht gevoel), hoe de koppeling is tussen verzuim en arbeidsconflicten en hoe ze verzuim beter kunnen registreren.

(Best) practices & tip

Besteed ook aandacht aan gezonde medewerkers

Goed voorbeeld van preventief verzuimbeleid is de aanpak van de provincie Overijssel. In deze provincie is niet alleen aandacht voor verzuim en zieke

medewerkers, maar ook voor gezonde medewerkers. "Hoe blijf je gezond?" is daar de vraag. Om dit te stimuleren en de persoonlijke leefstijl van medewerkers te ondersteunen, biedt de provincie verschillende faciliteiten aan (bijvoorbeeld fysiofitness), maar verwacht in ruil daarvoor dat medewerkers eigen verantwoordelijkheid nemen. Ook worden er gesprekken gevoerd met medewerkers met een hoog risicoprofiel om te kijken hoe uitval voorkomen kan worden. Dit gebeurt door leidinggevenden of de bedrijfsarts.

Verzuim bespreekbaar maken

De provincie Zuid-Holland vraagt op tal van manieren aandacht voor (het voorkomen van en bespreekbaar maken van) verzuim. Er is een themadag georganiseerd voor leidinggevenden en medewerkers met als doel verzuim bespreekbaar te maken. Na afloop kregen de leidinggevenden het boekje "Van harte beterschap, ziekteverzuimmanagement in de praktijk" en medewerkers kregen een verzuimkalender.

Aandacht voor eigen verantwoordelijkheid medewerkers

De provincie Zuid-Holland houdt haar medewerkers voortdurend een spiegel voor en spreekt hen aan op gezond gedrag. Zo zijn er voetstappen op de grond aangebracht om het trappenlopen te stimuleren, zijn er spiegels langs de wanden opgehangen, wordt samengewerkt met de plaatselijke fitnessbranche en geeft het bedrijfsrestaurant aan hoeveel calorieën de verschillende producten bevatten.

Verzuimbegeleiding in de lijn en onderdeel van brede welzijnsaanpak

De provincie Zeeland heeft jaren geleden de verantwoordelijkheid voor verzuim en reïntegratie al in de lijn gelegd. Leidinggevenden en medewerkers pakken het nu heel zelfstandig op. De stijl van leidinggeven, helder procedures, adequate verzuimregistratie goede voorlichting en opleiding, zijn belangrijke succesfactoren voor het lage verzuim. Debet aan het succes zijn echter ook de goede betrokkenheid van medewerkers bij hun werk, de prettige werksfeer, mogelijkheden om zelfstandig te werken en de beroepstrots. De provincie kiest voor preventief beleid en zet in op het vergroten van welzijn. Zo is er aandacht voor de combinatie werk- zorg, die voor veel grijs verzuim zorgt. Over dit grijs verzuim is door de OR een themadag georganiseerd.

Protocol Arbeidsconflicten

Tip: het protocol Arbeidsconflicten van de provincie Gelderland wordt al door enkele provincies gebruikt. Ook voor anderen kan het interessant zijn.

Aandachtspunten 2005

Als aandachtspunten voor 2005 geven provincies aan:

- Inzetten op versterken rol leidinggevende
- Verdere ontwikkeling preventief beleid en borging
- Meer aandacht voor reïntegratiemogelijkheden en snellere reïntegratie
- Protocollen voor verzuim bij arbeidsconflicten
- Brede inzetbaarheid van medewerkers, employability/leeftijdbeleid
- Specifiek verzuim aanpakken. Sommige provincies gaan, afhankelijk van eigen problematiek specifiek aandacht besteden aan langdurig verzuim, andere aan kort frequent verzuim of grijs verzuim
- Beter achterhalen van oorzaken

6. Samenwerking met de werknemersvertegenwoordiging

De samenwerking tussen bestuurder en werknemersvertegenwoordiging wordt bij vrijwel alle provincies als positief en constructief ervaren. Een overgrote meerderheid is tevreden over de samenwerking. Bij slechts twee provincies wordt deze samenwerking als onvoldoende getypeerd.

Actieve rol en constructieve OR

Binnen alle provincies plaatst de OR zelf onderwerpen op de agenda van de overlegvergadering en verleent de OR instemming over de belangrijkste verzuim- en arbo-issues. Bij nagenoeg alle provincies wordt de OR voldoende betrokken bij verzuim- en arbobeleid en kan de OR voldoende draagvlak creëren voor maatregelen. De OR wordt bijna altijd betrokken bij de beleidsvoorbereiding en de uitvoering en heeft voldoende contact met de achterban. De meeste ondernemingsraden hebben regelmatig overleg met de Arbo-dienst. Bij de helft van de provincies wordt de OR betrokken bij (kwantitatieve) onderzoeken, is hij in staat de uitvoering van de gemaakte afspraken te volgen en vindt er regelmatig overleg plaats tussen bestuurder en OR.

Convenant als zodanig leeft nog weinig

Het convenant als zodanig leeft niet voor de meeste ondernemingsraden. In het overleg met de bestuurder is het geen gespreksthema. De in het convenant genoemde thema's uiteraard wel.

Weinig gebruik van aangeboden ondersteuning

De meeste ondernemingsraden hebben de aangeboden convenanttraining niet gevolgd. Redenen hiervoor verschillen. Een aantal ondernemingsraden geeft aan dit aanbod niet te kennen. Andere geven aan eigen trainingen te volgen of andere prioriteiten te stellen.

Uitwisseling met andere provincies mager

Er is weinig contact tussen ondernemingsraden van verschillende provincies. Ervaringen worden niet uitgewisseld. Het leren van andere OR'en en uitwisseling van kennis en ervaring wordt wel als gewenst en belangrijk gezien.

Succesfactoren voor constructieve samenwerking

De structurele informatievoorziening aan en de frequentie van contact met de OR zijn belangrijke punten. Wanneer het overleg tussen OR en bestuurder niet goed loopt, hangt dit vaak samen met onvrede over bovengenoemde twee punten. Het ontbreekt dan aan afstemming of inzicht in de planning of termijn waarbinnen zaken worden besloten of uitgevoerd. De OR moet in die situaties regelmatig zelf achter informatie aan en voelt zich onvoldoende betrokken. Overleg verloopt vaak beter als de arboadviseur onderdeel uitmaakt van de VGWM-commissie of als hij bij overleg aanwezig is.

Als belangrijkste succesfactoren wordt een (pro-)actieve, betrokken en kritische houding van de OR genoemd en een positieve houding van de bestuurder (en beschikbaar gestelde middelen). Ook belangrijk zijn het door beide vooropstellen van de voortgang en constructieve bijdragen, wederzijds respect en waardering (serieuze gesprekspartner). In mindere mate worden ook genoemd: voldoende ruimte voor de OR om met eigen voorstellen te komen en deze uit te voeren, een goed functionerende VGWM-commissie, veel informele contacten of korte lijnen en weinig uiteenlopende meningen over de arbo-thematiek.

(Best) practices

Als voorbeeld van provincies waar bovengenoemde succesfactoren hebben bijgedragen aan een goede samenwerking tussen bestuurder en werknemersvertegenwoordiging dienen de provincies Drenthe, Limburg en Groningen.

Actieve en betrokken OR, transparante bestuurder

Als redenen voor de goede samenwerking binnen de provincie Drenthe worden genoemd: zijn: wederzijdse overeenstemming en transparantie (directie vraagt bijvoorbeeld op voorhand instemming van de OR, terwijl dat niet verplicht is), de OR-leden zijn heel alert, kritisch en begaan en de samenstelling is goed. De OR krijgt ook voldoende ruimte om zelf actief met bepaalde thema's aan de slag te gaan.

Volwaardige partner, wederzijds respect

Ook bij de provincie Limburg verloopt de samenwerking prettig. Dit komt enerzijds doordat de bestuurder de OR als volwaardige gesprekspartner ziet en anderzijds door de proactieve houding van de OR. De OR denkt al vanaf het begin van een traject mee, wat constructief werkt. Hij plaatst zelf onderwerpen op de agenda van de overlegvergadering, kan voldoende draagvlak creëren voor maatregelen, verleent instemming over de belangrijke verzuim- en arbo-issues en heeft voldoende contacten met de achterban. De structurele informatievoorziening naar de OR is goed en bestuurder en OR zitten overwegend op één lijn. Er is sprake van wederzijds respect voor rollen en verantwoordelijkheden en beide stellen de voortgang voorop.

Regelmatig en gestructureerd overleg

Maandelijks vindt overleg plaats tussen de bestuurder en de VGWM-commissie over de voortgang. Dit overleg verloopt gestructureerd en dat helpt om zaken voor elkaar te krijgen. De houding van de bestuurder speelt hierbij een grote rol en is wellicht dé succesfactor aldus de OR. Tevens vindt regelmatig overleg plaats tussen de OR en de Arbo-dienst.

Aandachtspunten 2005

Als aandachtspunten voor 2005 geven provincies aan:

- Stimuleren informatie-uitwisseling tussen ondernemingsraden
- Specifieke aandacht voor communicatie met OR vanuit projectorganisatie

7. Samenwerking met Arbo-diensten en reïntegratiebedrijven

Veruit de meeste provincies zijn tevreden over de dienstverlening van de Arbo-dienst. Debet aan dit succes zijn vaak de personen waarmee wordt samengewerkt. Met name de bedrijfsarts speelt een cruciale rol. Hij is vaak betrokken en actief en kan inzicht geven in achterliggende oorzaken van verzuim.

Arbo-dienst speelt rol in verzuimbeheersing

Een krappe meerderheid van de provincies geeft aan regelmatig overleg te hebben met de Arbo-dienst en kent deze een duidelijke rol toe in het beheersen van het verzuim. Sommige provincies kiezen er bewust voor niet de Arbo-dienst, maar de eigen leidinggevenden en P&O een grote rol geven.

Bedrijfsarts stimulerende factor

De visie, inzet en betrokkenheid van de bedrijfsarts is bij een aantal koplopers duidelijk debet aan een succesvolle aanpak, zo geven deze provincies zelf aan. Men is van mening dat oorzaken van verzuim sneller worden achterhaald en dat plannen in nauwe samenwerking worden ontwikkeld.

Veel nieuwe contracten, geen modelcontracten

Een aantal provincies heeft recentelijk een nieuw contract afgesloten met een Arbo-dienst. De aanbesteding van Arbo-dienstverlening voorziet in een duidelijke behoefte. Slechts twee provincies maken gebruik van modelcontracten. Deze contracten voldoen. Negen provincies hanteren een volginformatiesysteem in het kader van onder meer de Wet verbetering poortwachter.

(Best) practice

Naast de samenwerking met Achmea Arbo, heeft de provincie Gelderland ook een eigen arbeidsomstandighedenspreekuur, zijn er afspraken gemaakt over werkplekonderzoek en is er een onderzoek naar de inzet van een health check voor oudere medewerkers in voorbereiding.

Aandachtspunten 2005

Als aandachtspunten voor 2005 geven provincies aan:

- Verschillende provincies zijn geïnteresseerd in informatie over de gewijzigde arbo-aanbestedingswetgeving.

8. Conclusies en aanbevelingen

Conclusies

- Er wordt door alle provincies hard gewerkt aan ontwikkeling en implementatie van Arbo-, verzuim- en reïntegratiebeleid.
- Het convenant bewijst daarbij zijn toegevoegde waarde, soms als versneller, soms als toetssteen.
- Beleid is over het algemeen goed op orde, implementatie verdient nog extra aandacht.
- Een groot aantal provincies heeft behoefte aan ondersteuning bij implementatie en praktische uitvoering en wil daarbij leren van anderen.
- Werkdruk is een lastig thema. Alle provincies worstelen met dit thema en geven aan dat dit het belangrijkste aandachtspunt is voor komend jaar.
- RSI-beleid en -aanpak voldoen.
- Verzuimbeleid levert resultaten op. Bij verzuimaanpak is nog winst te behalen door het vergroten van competenties van leidinggevenden, samenspel tussen relevante partijen verbeteren en door integrale aanpak en resultaatsturing.
- Er is behoefte om meer samen te werken en te leren van elkaar. De projectorganisatie zou hierin een grotere, structurerende en stimulerende rol kunnen spelen.
- Een aantal provincies zet in op het integreren van AVR-beleid in het HRM- en kwaliteitsbeleid. Bij provincies die deze ontwikkeling al in gang hebben gezet, is dit een succesvolle aanpak die resultaten oplevert.
- De frequentie van de communicatie over (voortgang van) het convenant is te laag. Ingezette communicatiemiddelen voldoen, met uitzondering van de website.
- De samenwerking met de OR wordt als positief en constructief ervaren

Aanbevelingen

- Gemaakte afspraken in het convenant blijven actueel, doorgaan op afgesproken voet.
- Maak werkdruk tot een speerpunt van 2005.
- Zorg bij ondersteuning van de implementatie desgevraagd voor maatwerk per provincie.
- Extra aandacht voor de toename in beeldschermwerk is gewenst.
- Zet bij verzuimaanpak in op het vergroten van competenties van leidinggevenden, op een integrale aanpak en gerichte resultaatsturing.
- Het ontsluiten van relevante informatie (onder andere via de website) is een gewenste ontwikkeling. De projectorganisatie zou dit op pro-actieve wijze moeten stimuleren.
- Besteed meer aandacht aan het 'leren van elkaar' en faciliteer dit waar nodig.
- Stimuleer de ontwikkeling om AVR-beleid onderdeel te maken van breder HRM-en kwaliteitsbeleid.
- Zet in op frequente communicatie vanuit de projectorganisatie: actueel en consequent.
- Nieuwe thema's dienen zich aan: ontwikkelen preventief beleid, employability, inspelen op specifiek verzuim, borging en verankering, leeftijdbeleid. Het bestuderen van subsidiemogelijkheden ESF 3 is in dit kader een serieuze optie.
- Communicatie naar OR over convenantsmaatregelen verdient extra aandacht.