

Voorwoord

De meerwaarde van provincies voor burgers, politiek en maatschappij hangt nauw samen met het succesvol functioneren van de medewerkers. Een laag verzuim en goede inzetbaarheid horen daar onlosmakelijk bij. Ook heeft een provincie er – in het perspectief van de dynamische arbeidsmarkt – belang bij een aantrekkelijke werkgever te zijn. Verzuimreductie en gezondheidsmanagement zijn daarom essentieel.

Vanuit de overtuiging dat provincies geïnspireerd kunnen raken van elkaars goede ervaringen hebben wij een selectie uit de goede praktijken gekozen. Wij hopen van harte dat de voorbeelden in dit boek handvatten bieden om aan de slag te gaan of bij elkaar te rade te gaan voor verdere verdieping.

Veel dank zijn wij verschuldigd aan de arbocoördinatoren en P&O-medewerkers van de provincies die hebben meegewerkt aan het proces van totstandkoming. Zij brachten namelijk de goede praktijken bij elkaar, selecteerden de meest geschikte en waren behulpzaam bij het vergaren van informatie voor de uitwerking.

Wij hopen dat u baat zult hebben bij dit boek en wensen u veel succes bij het werken aan meer gezondheid en minder verzuim in uw provincie,

Peggy Pastoor

Voorzitter BBCP

Den Haag, juni 2005

INHOUDSOPGAVE

1. Inleiding
2. Actie en informatie op themamiddag 'Hou het wel gezond!' (Gelderland)
3. Driejaarlijkse cyclus houdt RI&E actueel (Groningen)
4. Managementberaad als podium voor discussie (Groningen)
5. Verzuimanalyse als stuurmiddel voor het management (Noord-Brabant)
6. Recept van doelgericht samenwerken en een stok achter de deur (Overijssel)
7. Sleutels tot gezond verzuimniveau liggen in de organisatie zelf (Zeeland)
8. Actieve provinciesecretaris die grenzen blijft verleggen (Zuid-Holland)
9. Samenvattend: kern van gezondheidsbevordering en verzuimreductie

Bijlage: overige op 22 februari 2004 ingediende goede praktijken van provincies

HOOFDSTUK

INLEIDING

Goede praktijken gericht op gezondheidsbevordering en het verminderen van uitval door ziekte zijn een uitgelezen kans om een impuls te krijgen voor het optimaliseren van het eigen beleid. Het schept de kans om de eigen resultaten en ervaringen te vergelijken met andere provincies of effectief beleid, een handige aanpak of een goed werkend instrument van een andere provincie over te nemen.

Wat is een goede praktijk?

Goede praktijken zijn de visie, het beleid, de aanpak of het instrument die bijdragen aan een grotere veiligheid, meer gezondheid en aan een laag verzuim op het werk. Daarnaast draagt een goede praktijk bij aan de profilering van het imago van de organisatie als een goede werkgever. En dat geeft een goede praktijk ook betekenis vanuit het arbeidsmarktperspectief.

Werkwijze

De voorbeelden van goede praktijken in dit boek zijn een selectie uit vele goede praktijken bij provincies. Ze zijn bijeen gebracht door arbo- of P&O-medewerkers die hun provincie vertegenwoordigden op een werkconferentie op 22 februari 2004. Iedere vertegenwoordiger heeft de goede praktijken uit zijn of haar provincie ingebracht door middel van een presentatie. Vervolgens is een selectie gemaakt door middel van stemming door de aanwezigen. Dit heeft geresulteerd in de unanieme keuze voor de integrale aanpak van de Provincie Overijssel en de Provincie Zeeland. Aanvullend is gekozen voor vijf kleinere goede praktijken die bestaan uit een deelaanpak of instrument. In de bijlage is een overzicht opgenomen met alle overige goede praktijken bij provincies. De selectie en onderbouwing zijn vervolgens voorgelegd aan de sociale partners van de provincies, die het advies hebben overgenomen. Elk van de gekozen goede praktijken is vervolgens verder in kaart gebracht door middel van desk research en interviews. Ten slotte is de tekst voor dit boek geschreven en door de betreffende provincie geaccordeerd.

Opbouw van het boek

In hoofdstuk twee tot en met acht wordt per hoofdstuk een voorbeeld van een goede praktijk uitgewerkt. De informatie is zo concreet en praktisch mogelijk weergegeven. Provinciespecifieke uitwerkingen en vertrouwelijke informatie zijn achterwege gelaten om de privacy van individuen niet in gevaar te brengen. In hoofdstuk negen is een samenvatting opgenomen waarin de goede praktijken met elkaar worden verbonden door de kern van gezondheidsbevordering en verzuimreductie eruit te lichten.

HOOFDSTUK

ACTIE EN INFORMATIE OP THEMAMIDDAG 'HOU HET WEL GEZOND!'

(GELDERLAND)

Tussen de 400 en 500 medewerkers van de provincie Gelderland bezochten de middag 'Hou het wel gezond' in december 2004. Het was een uitbundige en actieve middag. De organisatoren zijn erin geslaagd om arbo, gezondheid, reïntegratie en leefstijl goed zichtbaar te maken met bijvoorbeeld aansprekende stands van onder andere de arbodienst, een sportschool, de werkdruk-meter, stoelmassage en een gezonde lunch.

Organiseren in projectaanpak

Initiatiefnemer van de middag 'Hou het wel gezond' was het projectteam Arbo Verzuim en Reïntegratie (AVR). Het AVR-team was door de provincie Gelderland ingesteld om een jaar lang de activiteiten van het arboconvenant te regisseren. Het team bestond uit vertegenwoordigers van P&O, de arbo-coördinator, een communicatieadviseur en een secretaris. In opdracht van het hoofd P&O heeft het AVR-team de themamiddag georganiseerd met in het achterhoofd de afsluiting van hun project. Vanuit de visie dat gezond werken begint met je gezond te voelen lag de nadruk niet alleen op preventie, maar vooral ook op de rol die de medewerker zelf speelt. Na een brainstormsessie heeft het projectteam de plannen uitgewerkt en uitgevoerd. De doorlooptijd van het initiatief tot en met de uitvoering was zo'n vier maanden.

Zoveel mogelijk bezoekers

Het doel van de projectgroep was om zoveel mogelijk mensen naar de middag te krijgen. Verder was het de bedoeling om de medewerkers op een ludieke manier aan te spreken op de eigen bijdrage en verantwoordelijkheid. Ook wilde de projectgroep de mensen aan het denken zetten over de eigen manier van werken en leefstijl. Allerlei uitingen vooraf hebben dat ondersteund. Er is vooraf heel nadrukkelijk en concreet gecommuniceerd over wat je als medewerker allemaal wijzer wordt op de middag. 'Kom en doe mee' was de insteek, vrijblijvendheid stond voorop. De uitstraling van de themamiddag moest zo leuk zijn dat men vanzelf een kijkje zou nemen en vervolgens blijven omdat je er iets van opsteekt. Uiteindelijk lag de opkomst tussen de 400 à 500 medewerkers en dat is bijna 50%!

Uitgangspunt: wat wil de medewerker weten?

Het gaat erom de medewerker, door het evenement en de communicatie daaromheen, te raken. De projectgroep ging daarvoor in zijn schoenen staan en vroeg zich af wat een medewerker zou willen weten. Zij kwamen tot het volgende.

- 1 Een medewerker wil weten wat zijn werkgever concreet doet om de werkomstandigheden in de organisatie te optimaliseren of te verbeteren.
- 2 Een medewerker wil weten bij wie hij terecht kan met vragen of behoeften aangaande arbo, verzuim en reïntegratie.
- 3 Een medewerker wil weten wat het project 'Hou het wel gezond' hem te bieden heeft? Welk (direct) voordeel heeft hij?
- 4 Een medewerker wil graag weten wat hij vanaf nu anders moet doen of waar hij nu extra goed op moet letten?

Vanuit deze vragen heeft de projectgroep het programma ingevuld.

Aanhaken en verbinding zoeken

De aanpak van de provincie Gelderland zit slim in elkaar want waar mogelijk is versterking gezocht door:

- gebeurtenissen aan elkaar te haken (marathon van New York, hele week gezonde gerechten en veel fruit op het menu in het restaurant);
- in de communicatie een persoon naar voren te schuiven (gedeputeerde die de marathon ging lopen);
- bestaande communicatiekanalen maximaal te benutten (intranet, e-mail, promotiemateriaal van de catering in het restaurant).

Het programma

Het programma 'Hou het wel gezond' startte om 12.30 met inloop en een gezonde lunch. De middag werd geopend door de directeur P&O (opdrachtgever van het project). Om 13.15 vertelde de gedeputeerde en marathonloper over gezond werken. Vervolgens was er tot 16.00 uur gelegenheid voor het laten uitvoeren van metingen, bijwonen van presentaties, standbezoek, workshops en nog veel meer.

Kostenneutraal is haalbaar

De insteek was om activiteiten kosteloos te organiseren. Er is gebruik gemaakt van de eigen locatie, eigen faciliteiten en hand en spandiensten van collega's. Voor leveranciers zoals de arbodienst was het evenement een prachtige promotionele mogelijkheid en daarom is met derden afgesproken dat zij hun bijdrage om niet leveren. Voor de zekerheid was er een budget van €5.000 voor 'out of pocket kosten' achter de hand, behoudens wat uitgaven voor catering en technische dienst heeft het projectteam daar nauwelijks gebruik van hoeven maken.

Krachtige communicatie als succesfactor

De projectgroep heeft in alle fasen expliciet aandacht besteed aan de wervingskracht van vooraankondigingen en de communicatiekanalen. Het lollige en het vrijblijvende element van het evenement stonden steeds voorop. De eerste aankondiging werd al twee maanden van tevoren verzonden, zodat mensen de datum konden reserveren. Er waren meerdere vooraankondigingen op intranet en per e-mail. Verder verschenen er in de aanloop artikeltjes waarin de gebeurtenissen

rond de deelname van de gedeputeerde aan de marathon van New York werd gekoppeld aan gezond werken bij de provincie. Na de middag werd op intranet een verslag gepubliceerd met foto's. De projectgroep is in de communicatie ook zeer zorgvuldig omgegaan met de bijdrage en inzet van derden. Na afloop van het evenement heeft de projectgroep hen een brief gestuurd met woord van waardering en dank. Ook het commitment van de inschrijvers voor de loopgroep, pilot stoppen met roken en fitness is ondersteund door hen zo snel mogelijk een schriftelijke bevestiging te sturen en hen te informeren over het vervolg.

Overzicht programmaonderdelen 'Hou het wel gezond'

- gezonde lunch op de locatie
- opening door de directeur en introductie door gedeputeerde
- presentatie over de rol van werkgever en werknemer
- stand TNS/NIPO waar de werkdruk getest kan worden met de werkdrukmeter
- workshop van TNS/NIPO over werkdruk
- stand sportschool met Spinnen en Body Balance
- stand arbodienst waar men verschillende tests kon ondergaan (biometrie, cholesterol- en glucosemeting, ogen- en orentest, spierverspanningstest met korte nabespreking)
- demonstratie met een 'ideale bureauopstelling' met een meetopstelling en hulpmiddelen voor computerwerk.
- stand De Gezonde Zaak met fietstest, vettmeting, RSI-informatie, Fitplan en het uitvoeren van RSI-oefeningen
- stand met stoelmassage

- introductie over stoppen met roken volgens de methode van Alan Carr door een trainster
- presentatie en ledenwerving loopgroep
- stand van P&O met HRM-onderwerpen: invullen van de competentiemeter op de computer, informatie en advies over cyclus jaargesprekken en het beoordelings- en beloningssysteem

Wat heeft het opgeleverd?

De opkomst was twee keer zo groot dan verwacht en daaruit kan worden opgemaakt dat medewerkers van de provincie Gelderland het thema gezondheid en werk belangrijk vinden. Tijdens de middag zijn 80 health checks en 60 stoelmassages uitgevoerd (er stonden lange rijen met wachtenden). Er is een loopgroep voor beginners opgericht die is gestart met 20 mensen. Een pilot 'stoppen met roken' volgens de methode van Alan Carr heeft plaats gevonden met 30 deelnemers en 16 mensen zijn gestart met het Fitplan van De Gezonde Zaak. Een evaluatie onder de bezoekers zou wellicht nog meer informatie over de resultaten op kunnen leveren, maar die heeft niet plaatsgevonden. In de toekomst worden vervolgbijeenkomsten op maat georganiseerd voor afzonderlijke afdelingen.

3

DRIEJAARLIJKSE CYCLUS HOUDT RI&E ACTUEEL

(GRONINGEN)

De provincie Groningen ziet de risico-inventarisatie en -evaluatie (RI&E) als een proces waarmee de werkgever op de hoogte blijft van (veranderingen in) risico's, zodat hij op tijd maatregelen kan nemen om de risico's in te dammen. De provincie Groningen heeft goede ervaringen met de driejarig RI&E-cyclus die hierna wordt beschreven. Daarnaast voert men al naar gelang de noodzaak incidentele onderzoeken uit.

Wat is een RI&E ook alweer?

Een risico-inventarisatie en -evaluatie (RI&E) is een organisatiebreed werkdocument dat bestaat uit:

1. De inventarisatie van alle actuele risico's in de provinciale organisatie. Dit is de kern van de RI&E.
2. Alle onderzoeken en adviezen (van intern of extern) die aanvullend beschikbaar zijn gekomen, bijvoorbeeld naar aanleiding van gewijzigde en nieuwe situaties zoals voor de vuurwerkopslag.
3. De registratie van (bijna)ongevallen, inclusief een beschrijving van de risico's die ten grondslag lagen aan het (bijna)ongeval.
4. Het Plan van Aanpak met daarin de maatregelen die genomen zullen worden om de risico's in te perken, met vermelding van prioriteit, verantwoordelijke persoon, termijn waarbinnen maatregel genomen moet zijn en de kosten.

De RI&E van uitbestede dienstverlening op het vlak van catering, schoonmaak en glasbewassing wordt door de betreffende organisaties conform de voor hun branche geldende normen uitgevoerd. Deze RI&E's zijn voor de provincie wel van belang, want vereiste aanpassingen aan gebouwen, uitrusting, inrichting, werkwijze en dergelijke kunnen voor rekening van de provincie komen. De provincie Groningen zorgt ervoor dat zij in het bezit is van een exemplaar van deze RI&E's.

Bij de tijd blijven

Op alle afdelingen van de provincie Groningen is in 1997/1998 een volledige RI&E uitgevoerd. Het plan van aanpak is vervolgens vrijwel volledig uitgevoerd. Maar de wereld verandert: er worden nieuwe objecten gebouwd, oude verbouwd, de provincie heeft er taken bij gekregen zoals de controle op vuurwerk en andere

taken, zoals de inspectie van wegen, zijn gewijzigd. Daarnaast veranderen de stand van de techniek en de wetgeving voortdurend en moeten situaties regelmatig worden getoetst aan de nieuwe ontwikkelingen. Er is dus geen ontkomen aan: de RI&E moet regelmatig tegen het licht worden gehouden en worden geactualiseerd. Het plan van aanpak wordt in Groningen regelmatig bijgewerkt.

Het uitvoeren van de RI&E

De RI&E wordt in Groningen in een driejarige cyclus actueel gehouden. Ieder jaar wordt een deel uitgevoerd om te vermijden dat er elke drie jaar een zodanige piek optreedt in de werkzaamheden, dat andere activiteiten in de knel komen. De cyclus zorgt er ook voor dat de aandacht tussentijds niet verslapt. Elk jaar komt een deel van de organisatie aan de beurt, aangevuld met afdelingen die door bijzondere omstandigheden extra aandacht behoeven. Zie tabel 1 voor de groepsindeling zoals de provincie Groningen die hanteert.

	Afdeling	Extra aandachtspunten	Aantal medewerkers	Opmerkingen
Groep 1	Kanaalbeheer, Wegbeheer, Staal-Elektro-Materieel	milieuvergunningen, vuurwerkcontrole	265	'zware' uitvoerende afdelingen buiten
Groep 2	Milieubeleid & Bodemsanering, Milieutoezicht, Milieuvergunningen, Verkeer & Vervoer, Landelijk Gebied, Landinrichting & Water, Beton & Waterbouw, Welzijn		350	'lichtere' afdelingen binnen / buiten
Groep 3	Facilitaire Zaken, ICT, Documentair Informatie Management en overige afdelingen		350	

Tabel 1. Groepsindeling voor uitvoering van de inventarisatie

Elk jaar in november evalueren het MT en de OR hoe de uitvoering van het plan van aanpak vordert en blikken zij vooruit door vast te stellen of aanvullende maatregelen wenselijk zijn en of er extra aandacht voor bepaalde afdelingen nodig is. Het moment van evaluatie valt samen met het vaststellen van de afdelingsplannen.

Aanvulling met welzijnsrisco's

Het welzijnsdeel van de RI&E wordt in Groningen elke 3 jaar uitgevoerd voor de provincie in zijn geheel. Dat maakt de resultaten tussen de afdelingen vergelijkbaar. De voorkeur gaat daarbij uit naar een combinatie met een organisatiebreed medewerkertevredenheidsonderzoek in het kader van de kwaliteitsverbetering.

Cyclus in beeld

De meerjarenplanning van de RI&E-cyclus in de provincie Groningen staat vermeld in tabel 2.

	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Groep 1	afmaken plan van aanpak oud	RI&E	uitvoeren plan van aanpak	afmaken plan van aanpak	actualiseren RI&E	uitvoeren plan van aanpak
Groep 2	afmaken plan van aanpak oud		RI&E	uitvoeren plan van aanpak	afmaken plan van aanpak	actualiseren RI&E
Groep 3	afmaken plan van aanpak oud			RI&E	uitvoeren plan van aanpak	afmaken plan van aanpak
alle		evaluatie / actualisatie	evaluatie / actualisatie	evaluatie / actualisatie	evaluatie / actualisatie	evaluatie / actualisatie
alle			welzijn		welzijn	

Tabel 2. Meerjarenplanning driejaarlijkse RI&E-cyclus

Hoe gaat Groningen tewerk?

De uitvoering van de RI&E gebeurt in een multidisciplinaire samenstelling met: de arbocoördinator, veiligheidskundige van de arbodienst, afdelingshoofd, enkele medewerkers van de eenheid en de personeelsadviseur. Het stappenplan is als volgt:

Stap 1 voorbereiding

- opzet RI&E bespreken
- keuze afdelingen
- keuze locaties
- keuze methodiek
- instructie medewerkers
- afstemming OR (VGWM-commissie)

Stap 2 uitvoering

- keuze interviews
- rondgang

Stap 3 analyse en rapportage

- verwerken informatie
- 1e conceptrapportage
- bespreking met betrokkenen
- 2e conceptrapportage
- concept prioritering
- concept plan van aanpak
- toets arbodienst
- opstellen begroting
- definitief rapport en plan van aanpak

Stap 4 vervolg

- evaluatie
- eventuele diepteonderzoeken
- uitvoering plan van aanpak

Groningen heeft goede ervaringen met de IMA-inspectiemethode. Deze is digitaal beschikbaar wat het invoeren en verwerken van de vragenlijsten sterk vereenvoudigt. De arbodienst adviseert over de selectie van de vragen per object. Een aantal vragen over beleid en centraal geregelde zaken worden centraal door de afdeling beantwoord. Verder is voor elk type object een specifieke keuze uit de vragen gemaakt, zodat aangepaste vragenlijst zijn ontstaan. Deze informatie wordt aangevuld met de waarnemingen tijdens de rondgang. De resultaten worden samengevat in een lijst met constatering en risico's, waarvan het eerste concept met de betrokken afdeling wordt besproken. Op basis van de opmerkingen wordt een tweede concept gemaakt. Dit wordt getoetst door de arbodienst. Daarna worden samen met afdelingshoofden de prioriteiten en maatregelen vastgesteld in het Plan van Aanpak. Aanbevelingen uit het Plan van

Aanpak met een hoge prioriteit moeten zo snel mogelijk worden opgevolgd. Maatregelen met minder prioriteit kunnen over de komende jaren worden uitgesmeerd.

Extra aandacht voor vuurwerkcontrole

Als controleur van een vuurwerkbedrijf staat een medewerker van de provincie die een vuurwerkbedrijf bezoekt aan gelijksoortige risico's bloot als de medewerkers van het bedrijf. Het te controleren vuurwerkbedrijf moet dan ook beschikken over een goedgekeurde RI&E en plan van aanpak en de provincie zou die in theorie kunnen gebruiken. In de praktijk werkt dit niet en is een eigen RI&E uitgevoerd.

Extra aandacht voor bedrijfshulpverlening

Er is in de provincie Groningen ook bijzondere aandacht voor de organisatie van bedrijfshulpverlening (BHV) op de locaties. Te denken valt aan BHV bij Staal-Elektro-Materieel, bij de bemande sluizen en bruggen en bij de steunpunten. Er wordt goed gekeken naar het aantal benodigde BHV'ers, de noodplannen en uitrusting. Die moet niet alleen zijn afgestemd op het eigen personeel en mogelijke calamiteiten binnen de gebouwen, maar ook op risico's voor derden (gebruikers van de installaties). Hierbij moet helder zijn waar de grens ligt tussen de verantwoordelijkheid van de provincie en die van de normale hulpdiensten.

Randvoorwaarden voor het uitvoeren van de RI&E

De volgende materialen worden in Groningen bij de uitvoering van de RI&E gebruikt:

- laptop voor opnemen en verwerken vragenlijsten
- het IMA inspectieprogramma op de laptop met vragenlijsten naar soort locatie (in overleg met veiligheidskundige van de arbodienst)
- jas, schoenen, helm en signaleringshesje voor de arbocoördinator en anderen die de rondgangen meemaken
- vervoer: gebruik dienstfiets voor objecten binnen Groningen-stad, dienstauto buiten de stad Groningen
- een digitale camera voor situatiefoto's.

Ook wordt vooraf een schatting gemaakt van de benodigde uren, waarvoor onderstaande matrix wordt ingevuld.

Aandachtspunten

Een belangrijk punt is het zorgvuldig plannen van rondgangen en afstemming hierover met de arbodienst. Uitvoering kan gemakkelijk stagneren als de afspraken niet op tijd worden gemaakt of onvoldoende serieus worden genomen. Ook moeten er op tijd afspraken worden gemaakt over de toetsing van de RI&E. Bij het invoeren van de driejaarlijkse RI&E-cyclus zit een knelpunt ten aanzien van de betrokkenheid van de OR. De OR heeft instemmingsrecht op het plan van aanpak, maar er is nu geen organisatiebreed plan van aanpak beschikbaar. Hiervoor moet een praktische oplossing samen met de OR worden gevonden. Bijvoorbeeld door een of twee keer per jaar de nieuwste deelplannen in de OR te bespreken. Tenslotte is het ook belangrijk dat er ruimte blijft bestaan voor nieuwe ontwikkelingen die om bijstelling van de RI&E vragen.

naam, functie	voorbereiding	advies	rondgang	rapportage	totaal
veiligheidskundige (arbodienst)					
arbocoördinator					
stafmedewerker					
personeelsadviseur					
totaal					

HOOFDSTUK

4

MANAGEMENTBERAAD ALS PODIUM VOOR DISCUSSIE

(GRONINGEN)

Het onderwerp arbeidsomstandigheden staat regelmatig op de agenda van het management van de provincie Groningen. Er zijn zodanige omstandigheden geschapen dat lopende zaken en beleidsvoornemens in een kleine groep met elkaar uitgediept kunnen worden.

Platte organisatiestructuur

De provincie Groningen kent een platte structuur. Een paar jaar geleden zijn de 'diensten' afgeschaft evenals vrijwel alle bureaus. Overgebleven zijn:

- het Management Team (MT), bestaande uit de Provinciesecretaris en drie directeuren
- ongeveer 25 afdelingen en bureaus onder leiding van een hoofd.

De afdelingen zijn te onderscheiden in staf, beleid, uitvoerend en projecten.

Managementlunch als forum voor presentatie

Tezamen vormen de afdelingshoofden en het MT het management van de provincie Groningen. Elke woensdagmorgen vergadert het MT met daarop aansluitend de **managementlunch** waar eventuele resultaten en andere onderwerpen voor het voetlicht kunnen komen. De managementlunch is een forum dat geschikt is voor het presenteren van beleidsvoornemens en dergelijke, maar door zijn grote omvang zich minder leent voor een goede discussie.

Managementberaad als podium voor discussie

Elke directeur heeft een aantal afdelingen onder zich, een mengeling van de verschillende soorten. Elke week overlegt zo'n cluster over lopende zaken. Dit is het **managementberaad**. Het managementberaad is een kleinere groep, waar beter gediscussieerd kan worden en ervaringen kunnen worden uitgewisseld. Door de heterogene samenstelling komen ideeën uit alle delen van de organisatie er bij elkaar. Het agenderen en bespreken in een van de managementberaden

is een vast onderdeel van de voorbereiding van nieuw beleid op het gebied van arbo. Ook resultaten worden stevast doorgenomen in een managementberaad.

Meer draagvlak

De provincie Groningen ervaart het managementberaad als een essentieel onderdeel van een voorbereiding omdat het draagvlak binnen het management schept. Maar ook omdat dit overleg een belangrijke inhoudelijke bijdrage levert aan de voorbereiding. Vooraf krijgt men het materiaal toegestuurd over het thema dat op het beraad zal worden besproken. Meestal zijn er maar 15 tot 20 minuten beschikbaar. Dat lijkt kort, maar het blijkt in de praktijk meestal voldoende te zijn. Het dwingt je om efficiënt te zijn en toch een waardevolle inbreng in het proces te bereiken.

Enkele voorbeelden uit de praktijk van de provincie Groningen

1. Ontdekken van verschillende benaderingen

In 2004 vond een herijking van het verzuimbeleid plaats. Tijdens de bespreking in het beraad kwamen een aantal vragen naar voren, die door de collega's onderling zijn besproken. Het bleek dat er verschillende benaderingen leefden. Wat voor de één nieuw was, was voor een andere manager al lang praktijk. Op deze manier werd de drempel voor nieuw beleid een stuk lager en dat kwam vooral omdat collega's konden bevestigen dat een bepaalde aanpak in de praktijk prima werkte. Ook bij de uitvoering van een medewerkertevredenheidsonderzoek is deze aanpak gevolgd.

2. Leren van goede praktijken

Na afloop van elk kalenderjaar wordt in het managementberaad het verzuim van het afgelopen jaar besproken (zie programma hiernaast). De hoofden ontvangen de analyse van de arbodienst en een overzicht met de ontwikkeling van het verzuim op hun afdeling. Tijdens de bespreking in het managementberaad kan men van elkaars ervaringen profiteren want er wordt niet alleen gekeken waarom het fout gaat, maar ook waarom het goed gaat. Zo hebben managers een opbouwende werking voor elkaar en wordt duidelijk waar nog behoefte is aan verdere training of ondersteuning.

voorbeeld: programma van de bespreking ziekteverzuim(beleid) in de managementberaden

1. Korte inleiding bedrijfsarts met als thema: "Ziekte overkomt je; verzuim is een keuze":
 - hoe ga je om met een ziekmelding (wat doe je op dag 1 en wat zijn de vervolgstappen)
 - hoe krijg je iemand zo snel mogelijk weer aan het werk (al of niet in de eigen functie)
2. Analyse ziekteverzuimcijfers 2004:
 - hoe analyseer je deze gegevens
 - wat vind je zelf van het concrete resultaat van je eigen afdeling over 2004
 - welke spanningsvelden ervaar je
 - inbreng van eigen ervaringen/casuïstiek
3. Wat heb je als manager nog nodig om je eigen ziekteverzuimbeleid te kunnen voeren?

Vragen uit andere managementberaden die ook aan de orde zullen komen:

4. Hoe herken je symptomen van overbelasting/dreigende burnout en hoe ga je met deze medewerkers om.
5. Welke hulp kan de arbodienst bieden bij het opstellen van reïntegratieplannen.

Naast de bedrijfsarts zijn ook de P&O-adviseurs aanwezig.

HOOFDSTUK



VERZUIMANALYSE ALS STUURMIDDEL VOOR HET MANAGEMENT

(NOORD-BRABANT)

In de provincie Noord-Brabant waren in 2004 per dag gemiddeld 91 medewerkers ziek. Dat verzuim kostte inclusief vervanging zo'n €20.000 per werkdag! Verlaging met 1% levert de provincie Noord Brabant in een jaar ruim 8 ton in Euro's op, de moeite waard dus. Goede verzuimcijfers zijn de basis voor gerichte sturing en als antwoord op deze behoefte van de managers is men gestart met het per directie analyseren van verzuimcijfers.

Sturen met verzuimcijfers

Begin 2004 kwam in Noord Brabant een discussie op gang over de meerwaarde van verzuimanalyses als stuurmiddel voor de leidinggevendenden. De behoefte aan goede verzuimcijfers ingedeeld per directie en per team was al eerder naar voren gekomen tijdens een evaluatie van de dienstverlening van de arbodienst. Leidinggevendenden wilden effectiever worden in het verlagen van verzuim door gerichte activiteiten te ondernemen. Als antwoord daarop werd in de provincie Noord-Brabant in 2004 gestart met het opstellen van verzuimanalyses en het per directie bespreken daarvan.

Meerwaarde van de verzuimanalyse

Het doel van de verzuimanalyse van de provincie Noord Brabant is om inzicht te geven in de opbouw van het verzuim in de verschillende onderdelen van de organisatie. Door analyse ontstaat inzicht in de knelpunten en kan verband worden gelegd met mogelijke oorzaken. Daarmee kan de directie aandachtspunten benoemen en gerichte maatregelen nemen om het verzuim beter te beheersen.

Opbouw van de verzuimanalyse

De schriftelijke rapportage is opgebouwd uit twee delen: een algemeen deel door de (interne) arboadviseur en een analysedeel door de (externe) bedrijfsarts. Als andere rapporten of onderzoeken relevant zijn worden die in de vorm van bijlage(n) toegevoegd. Bij de verzuimanalyse 2003/2004 zijn bijvoorbeeld de aanbevelingen van het bedrijfsmaatschappelijk werk toegevoegd.

Deel 1: algemene analyse op directieniveau

In het eerste deel zet P&O de verzuimparameters af tegen het landelijk gemiddelde van het Centraal Bureau voor de Statistiek (www.cbs.nl). De verzuimcijfers komen uit het personeelsinformatiesysteem van de provincie Noord-Brabant. Voor de provincie als geheel, per directie en per team worden de volgende parameters vermeld:

- **Verzuimpercentage**
Bij het interpreteren van het verzuimpercentage is het van belang om rekening te houden met de grootte van het team. Vanaf een teamomvang van 50 medewerkers is het verzuimpercentage een betrouwbare parameter. (Als in een team van 20 medewerkers 2 zieken zijn, is dit al 10%).
 - **Verzuimfrequentie**
Een hoge meldingsfrequentie (in Noord-Brabant meer dan 1,5) kan een signaal zijn van veel kortdurend verzuim. Mogelijke achterliggende oorzaken kunnen zijn:
 - er is een lage verzuimdrempel: men verzuimt makkelijk (mentaliteit en houding van de medewerkers ten aanzien van verzuim)
 - de organisatie van het werk, werkprocessen, taakinhoud
 - werkdruk en werkstress
 - stijl van leidinggeven en aandacht van de leidinggevende voor verzuim
 - toekomstonzekerheid, druk vanuit de omgeving op de organisatie
 - gezondheid risico's in het bedrijf (balans tussen werkbelasting en belastbaarheid)
- Kortdurend verzuim wordt als erg hinderlijk ervaren omdat het de werkprocessen verstoort.
- verzuimduur in dagen
 - indeling naar leeftijd*
 - man/vrouwverdeling*

* deze parameters zijn in Noord-Brabant nog niet gebruikt door beperkingen van de automatisering.

- indeling naar salarisklasse*
- indeling in duurklassen: kort, middel en lang verzuim*

Vervolgens wordt per directie uitgewerkt hoe de werkelijke cijfers ten opzichte van de landelijke referentiecijfers liggen, gevolgd door het advies van P&O aan de managers.

Deel 2: analyse spreekuurcontacten

Het tweede deel wordt opgesteld door de bedrijfsarts en bestaat uit een analyse van zijn spreekuurcontacten. Dit is onderverdeeld naar:

- Algemeen
Dit deel vermeld:
 - het aantal spreekuurcontacten
 - het aantal medewerkers dat op het spreekuur is geweest
 - gemiddeld aantal spreekuurcontacten per medewerker
- Verdeling van spreekuren over fysieke en psychische klachten en al dan niet werkgerelateerd. De bedrijfsarts maakt in zijn analyse een matrix met per directie het aantal spreekuurcontacten met fysieke danwel psychische oorzaak in combinatie met werk- danwel privégerelateerd zijn:
 - psychisch en werkgerelateerd
 - psychisch, werk- en privégerelateerd
 - fysiek en werkgerelateerd
 - fysiek, werk- en privégerelateerd
 - psychisch en fysiek, privé
 - psychisch en fysiek, werk- en privégerelateerd

Zo kan bijvoorbeeld worden vastgesteld welk percentage van de psychische en van de fysieke klachten een relatie met het werk heeft.

Bij werkgerelateerde klachten hoeft geen strikt oorzakelijk verband tussen werk en klacht te zijn (werk als

dé oorzaak van de klacht). Het gaat er veel meer om dat het werk kan meehelpen om de klacht te ontwikkelen of in stand te houden.

- Fysieke klachten onderverdeeld naar diagnose-categorieën
De bedrijfsarts maakt een matrix met per directie het aantal spreekuurcontacten per diagnosecategorie. De categorieën zijn:
 - klachten aan houdings- en bewegingsapparaat met als oorzaak privé- factoren
 - klachten aan houdings- en bewegingsapparaat met als oorzaak werkfactoren
 - klachten aan het houdings- en bewegingsapparaat met als oorzaak zowel privé- als werkfactoren.
 - repetative strain injury
 - cardiologisch
 - longklachten
 - neurologische klachten
 - klachten van het keel-, neus- en oorgebied
 - oogklachten
 - overig (vanwege lage frequentie en privacy-gevoeligheid niet per categorie te onderscheiden).
 - Toelichting per directie
In dit deel bespreekt de bedrijfsarts zijn interpretatie van de cijfers per directie.
 - Algemene bespreking van de spreekuren
Dit deel beschrijft de algemene conclusies van het verzuim en geeft aanvullende informatie vanuit de ervaringen van de bedrijfsarts over de betreffende periode.
- De eerste systematische verzuimanalyse kwam eind 2004 uit en ging over de periode oktober 2003 tot en met oktober 2004.

Het proces van analyse tot verbetering

De arboadviseur en bedrijfsarts stellen samen de verzuimanalyse op over het totaal en onderverdeeld naar directie. Dit rapport wordt naar elk van de directies gestuurd, waarna het per directie wordt besproken in aanwezigheid van de bedrijfsarts, arbo- en personeelsadviseur. Daarbij wordt ingezoomd op de specifieke knelpunten per directie. De directie stelt op grond hiervan zelf een plan ter verbetering van de verzuimbeheersing op (bijvoorbeeld het trainen van bureauhoofden, verscherpen van de procedures en/of de naleving). Voorafgaand aan de implementatie is een pilot gehouden voor een afdeling met vier bureauhoofden. De analyse heeft geleid tot intense discussie over de rol van de leidinggevende en de rol van de bedrijfsarts bij de verzuimbegeleiding.

Wat heeft het opgeleverd?

Omdat de pilot heeft geleid tot daling van het verzuimpercentage en van de meldingsfrequentie op de pilotafdeling verwacht het management van de provincie Noord-Brabant op termijn een waarneembaar verzuimverlagend effect. Het is nog te vroeg om nu al een organisatiebreed effect vast te kunnen stellen. Bij twee van de vijf directies is de verzuimanalyse inmiddels besproken. Dit heeft geleid tot een aantal bevindingen, waarop heel concrete afspraken ter verbetering zijn gemaakt. Een paar voorbeelden:

- het is belangrijk om verzuim op de agenda te plaatsen van overleg tussen bureauhoofd en directie
- bureauhoofden zijn nog niet altijd voldoende toegerust voor het voeren van verzuimgesprekken
- beleid, verzuimtools en middelen moeten duidelijk en toegankelijk zijn voor de bureauhoofden
- stuurgegevens zijn met regelmaat nodig, bijvoorbeeld info over frequent verzuim

* deze parameters zijn in Noord-Brabant nog niet gebruikt door beperkingen van de automatisering.

6

RECEPT VAN DOELGERICHT SAMENWERKEN EN EEN STOK ACHTER DE DEUR

(OVERIJSSEL)

Het ziekteverzuim bij de provincie Overijssel is met 3,6% in 2004 zo laag dat het onder de meeste normen ligt. Dat is opvallend en prikkelt de nieuwsgierigheid om de geheimen van het recept van de provincie Overijssel te leren kennen. In 1999 bedroeg het verzuim nog 7%: welke strategie heeft het verzuim zo sterk doen dalen en waar kunnen anderen wat van leren of overnemen?

Aanleiding: vernieuwend personeelsbeleid

Voor een betere dienstverlening aan burgers en samenleving is de organisatie van de provincie Overijssel in 1998 ingrijpend veranderd. De reorganisatie heeft geleid tot een plattere en transparantere organisatie. Voor wat betreft de aansturing is er een overstap gemaakt naar integraal management en vraaggericht werken. Toen het fundament (het 'wat') er eenmaal lag, was het moment aangebroken om de principes en ideeën achter de reorganisatie zodanig leven in te blazen dat het nieuwe gedrag en de manier van handelen routines zouden gaan worden. Een multidisciplinaire projectgroep met vertegenwoordigers van P&O, ICT, Financiën en Planning & Control heeft het proces van de implementatie (het 'hoe') verder uitgewerkt. Dit heeft geleid tot wat 'Vernieuwend personeelsbeleid' werd genoemd*: een meersporige strategie waarna al snel een dalende trend van het ziekteverzuim werd ingezet.

Focus op afspraken, persoonlijke talenten en arbeidsmarktpositie

De directie liet en laat er geen misverstand over bestaan: de medewerkers zijn de sleutels tot succes van de provincie Overijssel. In de praktijk kunnen medewerkers hun werk alleen goed doen als zij precies weten wat er van hen wordt verwacht in combinatie met de juiste randvoorwaarden. En dat was eind jaren negentig lang niet voor alle medewerkers het geval. De aanpak bestond uit een aantal elementen.

- Een eerste element van de nieuwe strategie bestond daarom uit het maken van nauwkeurige afspraken tussen de leidinggevende en de medewerkers over verwachtingen, externe doelen en resultaten. Alle afspraken worden SMART (speci-

fiek, meetbaar, afgeleid van hogere doelen, realiseerbaar en tijdgebonden) vastgelegd. Het is een soort nieuwe zakelijkheid die de professionaliteit in het werk vergroot. Niet iedereen kon daar even gemakkelijk aan wennen. P&O was alert op signalen van problemen en vervulde zoveel mogelijk een pro-actieve en coachende rol.

- Een tweede element van de strategie bestond uit het beter kennen en benutten van de persoonlijke talenten van de medewerkers en aandacht voor persoonlijke ontwikkeling. Hiervoor is het instrument 'competentiemanagement' bij de provincie Overijssel geïmplementeerd en ingepast in het reguliere opleidingsplan en -budget. Ook is een personele jaarcyclus geïntroduceerd die structuur geeft aan het functioneren en ontwikkelen van teams en individuen.
- Een derde element in de strategie van de provincie Overijssel bestaat uit het verwerven en behouden van een goede positie op de arbeidsmarkt voor zowel de provincie Overijssel als de medewerkers. Gaande het implementatieproces zochten directie en P&O een soort 'stok achter de deur' om te voorkomen dat de veranderingen zouden veranderen. Die 'stok' is gevonden in 'Investors in People (IiP)', een keurmerk dat ervoor zorgt dat de provincie Overijssel door de steeds terugkerende audits scherp blijft en de dynamiek vast houdt.

Jaarcyclus als tool voor continuïteit

Alle 1000 medewerkers inclusief leidinggevenden hebben inmiddels SMART-afspraken gemaakt over de doelen, de uitvoering van het werk, de persoonlijke ontwikkeling en noodzakelijke begeleiding, scholing of coaching. De afspraken worden vast gelegd in een Persoonlijk Werk en Ontwikkelingsplan (PWOP).

* Notitie: 'Vernieuwend personeelsbeleid: investeren in ontwikkeling van mens en organisatie. Integraal Management, zelfsturende teams en professionele medewerkers.' Provincie Overijssel, 19 mei 1999.

PWOP's komen stelselmatig naar voren in de vorm van een jaarcyclus die bestaat uit drie gesprekken per jaar. Twee gesprekken tussen de medewerker en zijn leidinggevende: het voortgangs- en evaluatiegesprek en het beoordelingsgesprek tussen de medewerker en het afdelingshoofd. Ter ondersteuning heeft de provincie Overijssel een speciale toolkit laten maken, met een praktische handleiding, alle benodigde formulieren en handige checklists. Er is geïnvesteerd in opleiding en training, maar bij de provincie Overijssel werkt men liever aan het praktisch maken van instrumenten en 'learning on the job', bijvoorbeeld door praktijksituaties in groepjes te bespreken en van elkaar te leren door een intervisiemethode toe te passen. De personele jaarcyclus dwingt leidinggevendenden om regelmatig samen met de medewerkers stil te staan bij het individuele functioneren en ontwikkelen.

Proactief omgaan met signalen

De leidinggevendenden van de provincie Overijssel zijn sinds het einde van de jaren negentig als integraal managers verantwoordelijk voor het reilen en zeilen van hun eigen team of afdeling. Binnen het reguliere opleidingsplan (en budget) zijn de mensen getraind en in de praktijk is men verder gevormd. De teamleiders begeleiden de medewerkers bij de uitvoering van het dagelijkse werk en voeren de gesprekken in de jaarcyclus. Het is expliciet de taak van leidinggevendenden om de signalen te herkennen die als voorloper(s) van ziekte of uitval kunnen worden aangemerkt. Signalen met een risico op ziekte en uitval worden acuut en serieus opgepakt. Van de leidinggevende wordt verwacht dat hij in zo'n geval, bij voorkeur samen met de medewerker, zo snel mogelijk preventieve ziekteverzuimactiviteiten onderneemt. Daarbij kan hij een beroep doen op hulp van de bedrijfsarts, de medewerker met expertise

op het vlak van werkplekinrichting, P&O of een andere deskundige. De bedrijfsarts is in deze niet alleen de persoon die vast stelt of iemand ziek is of niet, maar ook de coach van de leidinggevendenden. Verdragende procedures, blokkerende factoren en wachttijden zijn zoveel mogelijk geëlimineerd: hoe sneller tot actie wordt overgegaan, hoe beter. Zo kunnen leidinggevendenden bijvoorbeeld zelf een tussentijds verzuimoverleg met de bedrijfsarts organiseren en hoeven ze niet te wachten tot er een gepland SMT plaats vindt met alle tijdsverlies van dien.

Baten versus kosten

Het ziekteverzuim van de provincie Overijssel is van 7% eind jaren negentig gezakt tot zo'n 3,5% in 2004. Dat betekent een winst van 35 fte's voor het uitvoeren van de taken. In geld uitgedrukt levert dat zo'n € 500.000 per procent verzuim per jaar op. Het verbeterde welzijn valt moeilijk in geld uit te drukken, maar is minstens zo waardevol. Welzijn staat immers in directe relatie tot de kwaliteit van de producten/diensten en de kwaliteit van het voortbrengingsproces. De groeiende vraag naar en invulling van preventieve actie's in de organisatie heeft ertoe geleid dat leidinggevendenden de behoeften soms niet langer konden rijmen met verzuim en reïntegratie. Er ontstond behoefte aan regels over het vergoeden van kosten. De provincie Overijssel hanteert daarbij als uitgangspunt dat de kosten van activiteiten of voorzieningen in de preventiesfeer in beginsel bij de werkgever liggen. Activiteiten die niet volledig passen bij het gangbare beeld van preventieve verzuimactiviteiten worden voor 50% door de werkgever vergoed en activiteiten die normaal in het leven horen, worden niet vergoed. De bedrijfsarts adviseert leidinggevende en medewerker in deze. De provincie Overijssel financiert preventieve verzuimactiviteiten overigens nog steeds uit hetzelfde budget als de reïntegratieactiviteiten.

Bedrijfsarts als comaker

Bij de start van de nieuwe strategie heeft de directie de arbodienstverlening opnieuw aanbesteed bij een arbodienst. Bewust is gezocht naar een bedrijfsarts met oog voor de ontwikkeling van het gewenste gedrag van de medewerkers en met vaardigheden om gedrag zoveel mogelijk bij te sturen. De geselecteerde bedrijfsarts werkt vanuit de visie dat een goede professionele relatie tussen leidinggevende en medewerker uitval voorkomt en hij stimuleert dat waar mogelijk. De bedrijfsarts bezit vaardigheden om de medewerkers, leidinggevendenden en directie een spiegel voor te houden en gaat confronterende adviezen en gesprekken niet uit de weg. Sinds eind jaren '90 is er met de bedrijfsarts een samenwerking opgebouwd die kenmerken vertoont van een partnership. De bedrijfsarts is een gewaardeerd adviseur van het management geworden en zoekt voortdurend de samenhang op tussen zijn activiteiten en actuele ontwikkelingen in de organisatie. Een belangrijke sturende rol in de samenwerking tussen bedrijfsarts en organisatie spelen de keiharde indicatoren die elk kwartaal en eens per jaar worden verwerkt in een rapportage. Dit zijn bijvoorbeeld aantallen geplande en uiteindelijk gerealiseerde arbo- en reïntegratieactiviteiten, uitleg over achtergronden en hypothesen over verbanden, verzuimcijfers, samenvattende conclusies en vertaling in een helder advies aan het management. Zo trekt de bedrijfsarts ieder jaar zijn jaarplan, net als de medewerkers. Ook schuwt de bedrijfsarts de samenwerking met andere partijen zoals liP niet. Recentelijk heeft hij samen met liP een combinatie van het medewerkertevredenheidsonderzoek en PAGO uitgevoerd.

'Investors in people' als 'stok achter de deur'

Aan den lijve heeft de provincie Overijssel de afgelopen jaren ervaren dat het beproefde gedachtegoed en het keurmerk van Investors in People (liP)* een 'stok achter de deur' kan zijn om de organisatie op een hoger plan te brengen en te houden. Omdat zowel liP als de provincie Overijssel gericht zijn op het zoeken van verbinding en duurzame ontwikkeling van mensen was er een geweldige synergie. Er worden regelmatig audits uitgevoerd door de externe certificerende instantie. De audits en verbeteracties die hierop volgen dwingen de provincie Overijssel om scherp te blijven. In de audits worden de beleving en mening van de medewerkers in kaart gebracht: zij houden het management in feite de spiegel voor over de kwaliteit waarmee zij hun werk doen. In 2003 behaalde de provincie Overijssel het liP-keurmerk waarmee naar buiten toe zichtbaar is geworden dat de organisatie een goede werkgever is waar doelgericht wordt gewerkt en voortdurend aandacht is voor de ontwikkeling van medewerkers. Het keurmerk van liP wordt in de provincie Overijssel over het algemeen ervaren als een kroon op het werk. Als overigens niet langer aan het gedachtegoed van Investors in People wordt voldaan, wordt het keurmerk ingetrokken en dat dwingt de provincie om door te gaan op de ingeslagen weg. Het gerenommeerde liP-keurmerk stamt uit het Verenigd Koninkrijk waar het door werkgevers-, werknemersorganisaties, trainingsbureaus en de overheid is ontwikkeld. In Nederland bezitten meer dan honderd (deel)organisaties het liP-keurmerk. Opvallend is de (verdere) daling van verzuim in organisaties die zich aan liP committeren en het lage verzuim in organisaties met het liP-keurmerk. Om te beoordelen of een organisatie in aanmerking voor liP komt kan men zelf een scan invullen die toegankelijk is via de website

* Investors in People. De sleutel tot het talent in uw organisatie. Prof. Dr. J.B.R. Gaspersz en drs. N.H.L. van den Hove (red). Samsom, Alphen aan den Rijn (2000). Zie ook de website www.iipnl.nl.

www.iipnl.nl. De kosten van een liP-traject hangen sterk af van de organisatie van het traject en de grootte van de organisatie.

Er kan een keuze gemaakt worden voor zoveel mogelijk intern faciliteren of juist veel uitbesteden. In de provincie Overijssel schat men de kosten voor extern advies op zo'n € 15.000 en € 5.000 voor het assessment om het keurmerk te verkrijgen.

De toekomst: gezondheidsbeleid

Het verzuim bij de provincie Overijssel is inmiddels zo laag dat het onlogisch is om het hoog op de agenda te houden. De provincie Overijssel heeft daarom een stap verder gezet en voert nu een proactief gezondheidsbeleid om de leefstijl van de medewerkers ten gunste te beïnvloeden. Op 7 oktober 2004 viel de provincie Overijssel de eer te beurt om te worden uitgeroepen tot een 'Model of Good Practice voor gezondheidsbevordering op de werkplek'. Zij ontvingen het internationale certificaat van het International Institute for Health Management and Quality (IHMQ) voor hun gezondheidsbeleid. De criteria gaan vooral over de systematiek waarmee het gezondheidsbeleid is opgezet en de mate van integratie in routines en structuren van de organisatie. De audit, uitgevoerd door het NIGZ*, oordeelde positief over de gezamenlijke proactieve aanpak met bedrijfsarts, P&O, de arbocommissie van de OR en het management. Men vindt het proces van demedicaliseren van verzuim geslaagd en werkdruk en RSI vragen niet meer om bijzondere inspanningen. De auditoren zijn verder van mening dat de provincie veel in medewerkers investeert, onder andere in de vorm van opleiding en carrièregesprekken met managers. Positief is men over het feit dat van de werknemers een optimale inzet en gezond gedrag wordt verwacht terwijl het ziekteverzuim nog

steeds daalt en de werktevredenheid toeneemt. Ten slotte zijn de NIGZ-auditoren positief over het feit dat de gezondheid van de medewerkers een integraal onderdeel is van de planning en controlcyclus en continu onder de aandacht wordt gebracht. Men kwalificeert de prestaties van de provincie Overijssel als niet uniek maar wel zeldzaam.

Volhouden in de weerbarstige praktijk

Uiteraard was de organisatieverandering van de provincie Overijssel geen makkelijke weg. Het was een trektocht met omwegen, horten en stoten, rustpunten en beren op de weg maar ook met successen en feest. Ambitie, vasthoudendheid en passie kenmerken de houding van de directie, P&O en OR op die weg.

* 'Verslag audit gezondheidsbeleid provincie Overijssel', Nederlands Instituut voor Gezondheidsbevordering en Ziektepreventie (NIGZ), februari 2005. Zie ook de websites www.nigz.nl en www.ihmq.org.

Citaten

Mr. Harry Timmerman MBA, directie provincie Overijssel

Als een Michelinster, zo beleef ik het keurmerk van Investors in People. En we gaan tot het uiterste om die te behouden. Het is mooi om bekend te staan als een goede werkgever. Mensen van buiten weten nu ook dat je aandacht en energie steekt in menselijk kapitaal.

Drs. Wim Bovendeert, P&O

Een van onze geheimen is de manier waarop wij het gedrag van de interne en externe spelers in het veld verbinden en op elkaar afstemmen. We blijven praktisch en dichtbij het werk en de mensen. Het vraagt soms wel wat uithoudingsvermogen om de vinger aan de pols te kunnen blijven houden.

Drs. Ing. Arne Willigenburg, OR-lid en voorzitter arbocommissie

Het lage verzuim is voor de OR geen reden om de aandacht te minderen. Wij moeten er bij de hoofden van eenheden steeds weer op blijven hameren, want we zien hoe gemakkelijk de aandacht verslapt.

Ing. Jaap Hadders, adjunct hoofd eenheid zorg en cultuur

Het is essentieel dat de top van de organisatie zich een duidelijk doel stelt en de ambitie vast weet te houden. Anders was het ons niet gelukt om zover te komen.

Lex van den Bosch, bedrijfsarts Maetis

Door de vele persoonlijke gesprekken die ik met de medewerkers heb gevoerd, hebben ze geleerd welke begrippen bij ziekte en verzuim horen en dat praat een stuk makkelijker. Ze weten bijvoorbeeld wat het verschil is tussen werkdruk en werkstress en daardoor komen we sneller tot actie.

Jolanda de Boer, teamleider eenheid zorg en cultuur

Als leidinggevende ben ik het verzuim steeds meer gaan beïnvloeden. Verzuim moet een normaal gespreksonderwerp worden. Voor mij gaat het er uiteindelijk om dat ik mijn team verder ontwikkel. liP houdt mij een spiegel voor en dat wij het keurmerk hebben verworven ervaar ik als compliment.

HOOFDSTUK

SLEUTELS TOT GEZOND VERZUIMNIVEAU LIGGEN IN DE ORGANISATIE ZELF

(ZEELAND)

In de provincie Zeeland is stapsgewijs een integraal arbozorgsysteem opgebouwd met HRM en arbo als katalysator en de OR als sparring partner. De effectiviteit wordt onder meer aangetoond door het ziekteverzuim dat van 5,7% in 1998 is gedaald naar 3,1% in 2004. De door wetgeving opgelegde veranderingen zijn als kansen benut en interne disciplines hebben de meerwaarde van het integreren van arbo-aspecten gaandeweg steeds meer ontdekt. Dit draagt er mogelijk aan bij dat management en medewerkers de verzuimverlaging als een weg van geleidelijkheid ervaren.

Dalende verzuimtrend

De daling van het verzuim in de provincie Zeeland loopt de laatste jaren ongeveer gelijk met de landelijke trend van afnemend verzuim. Voor zowel mannen als vrouwen in de organisatie gaat de daling, die vooral de verzuimduur betreft, ongeveer gelijk op. Het is opvallend dat de meldingsfrequentie licht schommelt, maar sinds 1996 ongeveer op hetzelfde niveau blijft: de mannen melden zich gemiddeld 1,2 keer per jaar ziek en de vrouwen 2,3 keer per jaar. Ongeveer een derde deel van het verzuim in de provincie Zeeland bestaat uit kort frequent verzuim.

Samenhangende 3-sporen-aanpak

De aanpak van de provincie Zeeland wordt niet alleen gekenmerkt door een integraal karakter maar ook door een hechte inbedding in de organisatie en consistente aanpak door de jaren heen. De verzuimverlagende aanpak bestaat uit drie centrale elementen. Het zijn als het ware drie strengen die zich waar mogelijk ineenvlechten, waardoor geen van de centrale elementen te prominent of geïsoleerd aanwezig is. De drie centrale elementen van de integrale verzuimaanpak in Zeeland zijn:

1. individuele medewerker als mens: veel aandacht voor begeleiding en zorg vanuit de visie op de mens als een totaalpersoon (holistisch)
2. arbo: structurele aandacht, onder andere door waar mogelijk aan te haken bij andere disciplines in de organisatie hetgeen preventie geweldig stimuleert
3. informatievoorziening: informatie wordt hier in de breedste zin van het woord gehanteerd: gericht op bewustwording, informatieverstrekking, gedragsverandering, ervaringsuitwisseling, sturing en toetsing van het beleid

Hierna wordt de aanpak per element verder uitgewerkt.

Element 1: Individu als hele mens

Leidinggevenden in de organisatie zien begeleiding van zieke medewerkers al jaren als hun primaire zorg en verantwoordelijkheid. Dat betekent dat medewerkers zich ziek melden bij de leidinggevende, dat de leidinggevende verzuimgesprekken houdt en arbo en verzuim in het jaargesprek ter sprake brengt. De provincie Zeeland kiest ervoor om een goed, sociaal werkgever zijn en het management hanteert daarbij het holistisch mensbeeld. Dat houdt in dat de mens als geheel wordt gezien: een medewerker komt op zijn werk met heel zijn mentaal hebben en houden en dat kan niet worden gescheiden van het kleine stukje 'medewerker zijn'. Van de leidinggevenden wordt verwacht dat zij daar oog voor hebben en er rekening mee houden. Het gaat erom een balans te vinden en de medewerker te ondersteunen door heel direct met hem in contact te blijven en over meer te praten dan het werk alleen. Van de medewerkers wordt verwacht dat zij de verantwoordelijkheid voor hun werk voelen en dat zij de keuzes die zij maken met betrekking tot wel of niet verzuim. Gelijktijdig wordt van de medewerkers verwacht dat zij medeverantwoordelijk zijn voor de voortgang van hun werk en voor keuzes met betrekking tot verzuim. Trouwens, ook de medewerkers onderling zijn veranderd. Men is alerter geworden en als een collega ziek is, pakt men sneller de telefoon om elkaar te bellen en te vragen wat er aan de hand is. Mensen vinden het fijner als ze door collega's worden gebeld dan door de baas. Dan voel je extra belangstelling en ben je geneigd om sneller weer naar het werk te komen. Hoewel de provincie Zeeland met deze aanpak al een

tijd onderweg is, valt er nog steeds winst te behalen. Ook moeten leidinggevendens steeds opnieuw geprikkeld worden om het gedrag op peil te houden.

Element 2: Arbo en HRM: onlosmakelijk verbonden

In beleidsmatige en organisatorische zin gaan arbo en HRM in de provincie Zeeland zeer nauw samen. Er zijn een aantal beleidsadviseurs HRM/arbo waarvan er voor deze beschrijving twee zijn geïnterviewd. Beiden maken deel uit van de afdeling POI en werken zeer nauw samen in de projecten. Juist door de aanvullende en brede ervaring kunnen zij gemakkelijk linken leggen tussen allerlei relevante HRM- en arbothema's zoals de stijl van leidinggeven en organisatiecultuur. Dit komt de evenwichtigheid van het beleid ten goede en de hele organisatie profiteert daarvan. Zo zijn verzuim en arbo al lange tijd vaste agendapunten in het werkoverleg en tijdens het jaargesprek met de medewerkers.

In de loop der jaren zijn er goede interdisciplinaire verbandingen tussen HRM/arbo gelegd met onder meer het cluster ICT, inkoop, de facilitaire afdeling en niet te vergeten de OR. Daar waar iedere discipline vroeger zijn eigen doelen en belangen behartigde is er nu veel meer samenspel en partnerschap. De goede contacten hebben geleid tot vele structurele preventieve verbeteringen, bijvoorbeeld ten aanzien van de werkplek en andere maatregelen op het gebied van fysieke belasting. Dat kost lang niet altijd meer geld, het gaat er veel meer om reguliere zaken 'arboconform te organiseren en in te kopen'. Ook de RI&E heeft vele concrete punten voor werkplekverbetering opgeleverd. Stap voor stap zijn aantoonbare verbeteringen gerealiseerd. Door de aantoonbare verbeteringen werden de grotere investeringen gemakkelijker realiseerbaar,

waarbij dikwijls binnen algemeen geplande investeringen gericht budget werd vrij gemaakt voor verbetering van de arbeidsomstandigheden.

Element 3: Goede informatie en voorlichting

Het derde centrale element bestaat uit informatie in de breedste zin van het woord. Het gaat niet alleen om het uitzenden van adequate informatie voor alle doelgroepen in de organisatie, maar ook over leren van elkaar, dialoog en uitwisseling. Hiervoor is in de provincie voortdurend aandacht. Er zijn bijvoorbeeld makkelijk leesbare en goed hanteerbare protocollen gemaakt. Met weinig middelen, maar wel met de goede (humorvolle) uitstraling zijn bijvoorbeeld in 2002 een informatieblad voor de leidinggevendens over de aanpak van verzuim en een handleiding voor zieke medewerkers gemaakt. De boekjes zijn humorvol en aansprekend, passen bij de organisatiecultuur en zijn zeer informatief. Verder wordt jaarlijks geïnvesteerd in een provinciebrede gezamenlijke dag ten behoeve van bezinning en samenwerking en in een sportevenement.

Markante activiteiten

Naast de drie centrale elementen in de aanpak heeft de provincie Zeeland een aantal markante activiteiten en veranderingen gekend die hebben bijgedragen aan preventie van verzuim en vroegtijdige reïntegratie. Deze worden hierna genoemd.

1. Interdisciplinaire werkplekaanpak

Onder het motto: 'Een goede werkplek is het halve werk' werken verschillende interne afdelingen en deskundigen vanuit hun belangen en doelen sinds een

paar jaar samen. Zij doen dat op een systematische manier die zich richt op het optimaliseren van de werkplekcondities en het aanzetten tot gezond gedrag. Zo werken medewerkers samen aan preventie van gezondheidsklachten bij medewerkers. De betrokken functies zijn:

- P&O
- ICT
- Facilitaire Dienst (schoonmaak, interne verhuizing)
- Inkoop
- arbocontactpersonen (een per directie)

De geïntensiveerde samenwerking tussen de disciplines is op initiatief van de beleidsmedewerkers HRM/arbo begonnen met een concreet project voor het aanschaffen en implementeren van pauzesoftware. Vervolgens zijn de activiteiten uitgebreid met het ontwikkelen van een eigen standaard met specificaties waaraan een werkplek bij de provincie Zeeland tenminste moet voldoen. De werkplek wordt in de breedste zin opgevat: inclusief daglicht, verlichting, meubilair, archieven et cetera. Door open te staan voor de mening van anderen en deze te respecteren en door veel met elkaar te praten is er een integratie in het denken ontstaan en is het wederzijds vertrouwen gegroeid. Het is inmiddels heel gewoon geworden om interdisciplinair samen te werken, men gaat veel sneller bij elkaar te rade dan voorheen.

Uit de interdisciplinaire werkplekaanpak is onder meer het volgende voortgekomen:

- infobladen voor de leiding en medewerkers met allerlei aspecten van de werkplek
- werkplektraining voor het voltallig personeel in 2001. Het programma was gericht op preventie (gedragsbeïnvloeding) en een nulmeting om na afloop te kunnen vaststellen hoe het er in de organisatie voor stond

- sinds 2001 een halfjaarlijkse herhaling van de Werkplektraining voor nieuwe medewerkers, uitzendkrachten en gedetacheerden
- het voor elke directie selecteren en benoemen van een arbocontactpersoon. Taken zijn: werkplekbezoek, geven van instructies, advies bij (beginnende) RSI-klachten
- pauzesoftware voor iedereen (prev-rsi; freeware) voor de grootste groep medewerkers en de meer geavanceerde beeldschermtachograaf van Humatix voor medewerkers met (beginnende) RSI-symptomen
- multidisciplinair vastgesteld minimum eisenpakket voor enkele soorten werkplekken (kantoorwerk, CAD/CAM-werkplek, et cetera)
- daadwerkelijk inrichten van de werkplekken volgens in de provincie Zeeland afgesproken minimum norm

2. SMT in de lijnorganisatie

Het functioneren van het sociaal medisch teamoverleg (SMT) is in 2002 sterk verbeterd. Sindsdien heeft de verantwoordelijke directeur de voorzittersrol van het SMT in zijn directie op zich genomen. Voorheen was P&O voorzitter. Het SMT werd niet door iedereen serieus genomen en afdelingshoofden lieten nogal eens verstek gaan. Sinds 2002 is de betekenis van het SMT beter geprofileerd. Het wordt nu ervaren als een belangrijk instrument voor verzuimbeheersing en preventie. De effectiviteit van het SMT is dan ook toegenomen. Er is bij elke directie eens per maand een SMT. Naast het doornemen van casussen en de frequent kort verzuimers, is er een beleidsdeel dat is gericht op het verbeteren van preventie.

3. het voeren van verzuimgesprekken

In Zeeland ervaren leidinggevendens verzuimgesprekken als noodzakelijk, maar niet altijd als leuk om te

voeren. Het is namelijk niet makkelijk om medewerkers te confronteren met dingen die ze liever niet onder ogen willen zien. Maar het is wel belangrijk om elke medewerker te laten zien dat hij ertoe doet, dat hij wordt gerespecteerd en dat hij belangrijk is voor de provincie en de dienstverlening. Daarom moeten ook moeilijke dingen aan bod komen en taboes bespreekbaar worden gemaakt. Leidinggevenden zijn getraind in het voeren van verschillende soorten verzuimgesprekken en worden in de praktijk door hun eigen leidinggevende en de bedrijfsarts ondersteund.

4. Bedrijfsarts als schakel in de ketting

De provincie Zeeland ervaart de bedrijfsarts als een belangrijke schakel in de processen rond ziekteverzuim. Het is van belang dat de bedrijfsarts proactief kan zijn, maar men heeft ervaren dat de kwaliteit van de overige dienstverlening van de arbodienst dit helaas niet altijd ondersteunt. Hoewel de arbozorg op zichzelf goed is, vindt de provincie Zeeland het belangrijk om kritisch te blijven staan ten opzichte van de totale dienstverlening door de arbodienst. Ongeveer twee jaar geleden is de provincie Zeeland veranderd van arbodienst, maar het heeft met name op het vlak van de administratieve processen niet op alle punten het gewenste resultaat opgeleverd. Op dit moment wordt de arbodienst wederom geëvalueerd, mogelijk als opstap naar het herformuleren van het programma van eisen en een nieuwe aanbestedingsprocedure over een jaar.

De Ondernemingsraad is van mening dat de bedrijfsarts meer is dan iemand die de medische zaken behartigt. Zij zien het ook als taak van de bedrijfsarts om het management regelmatig een spiegel voor te houden. De leidinggevenden en hun gedrag zijn volgens de OR namelijk belangrijke beïnvloeders van ziekteverzuim.

5. Evenement 'Werken is gezond'

De OR van de provincie Zeeland heeft in 2004 het initiatief genomen om een evenement te organiseren onder de noemer: 'Werken is gezond'. Het doel was om het management, leidinggevenden, arbocontactpersonen, OR en anderen kennis te laten maken met nieuwe percepties en beelden over verzuim en verzuimbeïnvloedend gedrag. Er was een flink aantal mensen van de partij die aanvankelijk wat sceptisch waren. Uiteindelijk heeft de dag de tongen flink los gemaakt. Een creatief programma bleek een goede sleutel om los te komen van alledaagse patronen. Het was een katalysator in het proces om open te gaan staan voor nieuwe manieren van omgaan met elkaar en met verzuim. De OR beoogde ook de cultuur in de provincie Zeeland die erop gericht is om het lang met elkaar uit te houden en conflicten te vermijden wat op de korrel te nemen. Dit vanuit de veronderstelling dat je gezonder blijft als je in staat bent om af en toe van perspectief te wisselen.

6. Themamiddagen over ongewenst gedrag

De provincie Zeeland verstaat de kunst om op een luchtige en bespreekbare manier het moeilijke onderwerp van ongewenst gedrag door te nemen en inzichtelijk te maken. Samen met acteurs in een levendig programma krijgen medewerkers de kans om te zeggen welk gedrag wel en niet bevalt, zonder dat het gelijk beladen is. Er is uiteraard een regeling 'voorkomen en bestrijden van seksuele intimidatie, pesten, agressie en geweld op het werk', er zijn vertrouwenspersonen benoemd en er zijn een begeleidingscommissie en klachtencommissie.

7. Arbocontactpersonen

Heel bewust streeft men ernaar om de deskundigheid op het gebied van arbo in de organisatie te borgen en verder te ontwikkelen. Iedere directie heeft een eigen

arbocontactpersoon. Er zijn er vier waarvan er een volledig en drie deels werken aan het verbeteren van de arbeidsomstandigheden. Zij hebben allemaal de RSI-training van het arboconvenant gevolgd en RSI-consulenten van de provincie Zeeland geworden. De werkplektraining voor medewerkers die aanvankelijk door een werkplekdeskundige van de arbodienst werd gegeven, wordt sinds kort uitgevoerd door een van de arbocontactpersonen. De aanwezigheid van arbodeskundigheid in huis betekent dat er snel kan worden ingespeeld op incidenten en veranderende omstandigheden. Het draagt bij aan het verkorten van verzuim en adequate preventie.

Voortschrijdend natuurlijk proces

De provincie Zeeland is blij met het lage verzuimpercentage en beseft dat het er nu om gaat het verzuim op het lage niveau te houden. Terugblikkend kan men geen eenduidige concrete aanleiding voor de aanpak van verzuimbeheersing ontdekken. Er is nooit sprake van een echte ommezwaai geweest, het was veel meer een natuurlijk proces dat zich in kleine stappen heeft voltrokken. Allerlei veranderingen buiten de invloedssfeer van de organisatie (wet- en regelgeving, verplichte arbodienst) en veranderingen in de organisatie (RSI-hoos, HRM-beleid) hebben een rol gespeeld, maar veel meer als aangevers voor het benutten van kansen dan aanleiding voor een complete omslag. Datzelfde geldt voor het kostenpatroon. De kosten waren in de meeste gevallen onder te brengen in het reguliere budget voor arbo, HRM en het opleidingsbudget. De werkplekaanpak maakt het mogelijk om in één keer de goede inventaris en apparatuur aan te schaffen, zodanig dat de faalkosten (extra kosten voor het incidenteel aanschaffen van aangepast meubilair en dergelijke) structureel kunnen worden verminderd.

Bij grote uitgaven en investeringen wordt vooraf aandacht aan de kosten-batenanalyse besteed, maar omdat het zo moeilijk is om de baten te kwantificeren is men geneigd om het bij goede argumenten te laten. Er is dan ook geen systematische kosten-batenanalyse beschikbaar.

Citaten

Mr. Drs. L.J.M. Verdult, provinciesecretaris, voorzitter directieteam

Het arbobeleid van de provincie Zeeland heeft zijn wortels op alle niveaus. Aandacht voor arbo is vanzelfsprekend. Ons werk is mensenwerk; de medewerkers bepalen de kwaliteit van wat we doen. Investeren in mensen is dus investeren in ons product. Dat betekent ook dat individuele medewerkers op hun eigen verantwoordelijkheid worden gewezen.

Drs. Carel Colijn, directeur Ruimte, Milieu en Water en lid directieteam met P&O in zijn portefeuille

De kern van verzuimbeheersing bestaat uit een persoonlijke benadering. Persoonlijk contact en een overzichtelijke organisatie met korte lijnen helpen, maar je moet ook wat geluk hebben. Vluchten in de techniek helpt niet, het gaat om het maken van contact met elkaar.

Ing. Annelien bij de Vaate, OR-lid en voorzitter VGWM-commissie

Ons kort verzuim was erg hoog en het management en OR zijn gaan praten over de oorzaak. Die hebben we nog steeds niet echt gevonden, maar intussen is het wel naar beneden gegaan. Kennelijk helpt het al als we het erover hebben.

Drs. Paola van der Werf, senior beleidsadviseur HRM/arbo

Arbo is hier geen geïsoleerde discipline meer. De mensen van ICT gingen vroeger voor het mooiste en de meest high-tech oplossing. Sinds arbo bij hen is gaan leven, heeft dat voor RSI heel veel opgeleverd. Nu hebben we synergie als het over aanschaf en vervanging gaat.

Drs. Fred Stroo, senior beleidsadviseur HRM/arbo

Succesfactoren zijn volgens mij de consistente bezetting die we hebben gekend en de aandacht die we hebben gehad voor arbo, in combinatie met het feit dat arbo van meet af aan wordt erkend als een volwaardig onderdeel van HRM. Samen met mijn collega beleidsadviseurs kunnen we de kwaliteiten breed bemensen en een goede partner zijn voor de leidinggevenden.

Cees van Gilst, hoofd afdeling Personeel, Organisatie, Informatie

Ook bij het huidige lage ziekteverzuim staan wij stil. We zijn er blij mee en vinden het belangrijk dat het zo laag blijft. Wij gaan dat bekrachtigen door de mensen tijdens de sportdag van dit jaar een sportieve attentie te overhandigen.

Ir. Hans Fierloos, coördinator ICT

Door de ervaring die we hebben opgedaan in het interdisciplinair verbeteren van onze standaardeisen aan een werkplek weten we nu precies welk meubilair en welke apparatuur we moeten aanschaffen om de grootste groep medewerkers flexibel te kunnen bedienen.

Paul Cramer, arbocontactpersoon

Binnenkort geef ik zelf de eerste werkplektraining voor nieuwe collega's en neem ik deze taak over van de arbodienst. Na de training bezoek ik de mensen om de werkplek samen verder te optimaliseren.

HOOFDSTUK



ACTIEVE PROVINCIE-SECRETARIS DIE GRENZEN BLIJFT VERLEGGEN

(ZUID-HOLLAND)

Provinciesecretaris Van Wieringen stuurde het verzuim in de provincie Zuid Holland van 11% bij haar aantreden ruim vier jaar geleden naar 4,8% in 2004. Prikkeling en aandacht van de provinciesecretaris hebben dus geleid tot pure winst. Centraal staat dat de medewerker ervan doordrongen moet zijn dat hij meetelt en belangrijk is voor de organisatie.

Verzuim als indicator van iets anders

Van Wieringen ziet de omvang van verzuim als een indicator waar iets achter schuilt, iets waarnaar je op zoek moet gaan. "Het verzuim van de provincie Zuid-Holland gaf aan hoe het stond met de gemeenschaps-gedachte, met de arbeidsmoraal, met de manier waarop men hier met elkaar omging." Van Wieringen ziet haar rol als een katalysator voor verzuimbeheersing door oog te hebben voor die achtergronden en de confrontatie aan te gaan. "Taboes rond verzuim moeten doorbroken worden door het gedrag van de medewerkers te spiegelen. Als je kind bijvoorbeeld ziek is, dan gaat het kind altijd voor. Maar het moet de medewerkers duidelijk zijn dat zo'n situatie niets met ziekte te maken heeft. Dan bel je naar je werk om te overleggen en meld je je niet ziek. Benoem het goed, zoals het is en gooi het niet op ziekteverzuim. Toen het ziekteverzuim in het jaar na het aantreden van Van Wieringen was gedaald, was dat aanleiding om er in de nieuwjaarspeech iets over te zeggen. Van Wieringen sprak de medewerkers toe en maakte er melding van dat individuen bij de provincie Zuid Holland kennelijk gezonder waren geworden. Deze boodschap werd haar destijds niet door iedereen in dank afgenomen. Maar door het toch te zeggen is de grens weer wat verder opgerekt, zo werkt dat in het proces van verzuimbeheersing. Van Wieringen: "Het is net alsof je de knop steeds iets verder draait, de grenzen worden stap voor stap verlegd. Ik vind dat een taak die je als provinciesecretaris hebt."

Arbeidsverzuim verhelderen

De traditionele kern van verzuimbegeleiding was de controle door de bedrijfsarts om vast te stellen of iemand ziek is of niet. Maar daar gaat het bij de eigen-

tijdse aanpak van ziekteverzuim volgens Van Wieringen helemaal niet om. "Ziekteverzuim is veel vaker een uiting van gedrag dan het gevolg van een medische oorzaak." Met andere woorden: bij de provincie Zuid-Holland was vaker sprake van arbeidsverzuim dan van ziekteverzuim. Van Wieringen: "De oplossing is dat de medewerker in alles beleeft dat hij een onderdeel van het geheel is en ervan doordrongen is dat hij erg belangrijk is en ertoe doet. Als de medewerker het gevoel heeft dat hij meetelt ontstaat een wisselwerking tussen de leidinggevende en medewerkers waardoor men zich minder snel ziek zal melden. De bedrijfsarts kan daarin door coachend gedrag bijdragen, bijvoorbeeld door ondersteuning van de leidinggevendenden om de puntjes op de i te zetten. De bedrijfsarts benadert de leidinggevendenden hier actief om te vragen wat die aan reïntegratie en preventie doet." Van Wieringen is van mening dat de houding en communicatieve vaardigheden van de bedrijfsarts goed moeten passen bij de visie die de organisatie op verzuim heeft. Vanuit die kritische houding is een paar jaar geleden al besloten om niet langer bedrijfsartszorg van een arbodienst af te nemen, maar zelf een gecertificeerde bedrijfsarts aan te stellen. "Een vaste bedrijfsarts biedt continuïteit, de drempel voor de leidinggevendenden en het management wordt lager en er wordt beter aangesloten bij onze bedrijfscultuur."

Referentiekader vergroten

Volgens Van Wieringen begint een aanpak van verzuimbeheersing altijd met een goede, betrouwbare, verzuimanalyse. "Je kunt pas analyseren als er heldere cijfers zijn. Hier is het kort frequentverzuim nog steeds hoog. Door verzuimanalyse zijn we erachter gekomen dat dit samen hangt met de groep jonge mensen in onze organisatie. Door specifiek te worden kun je met

de groep aan tafel om samen naar oplossingen te gaan zoeken. Hier was men ook niet gewend om naast de eigen cijfers, referentiecijfers en kengetallen te gebruiken, terwijl dat belangrijk is voor het interpreteren van de cijfers en relativeren van trends. De kwartaalrapportages van de bedrijfsarts hebben geholpen om leidinggevendenden hierin meer thuis te maken en hun context te vergroten.”

Nieuwkomers meenemen in het gedachtegoed

Met een goede ontvangst van nieuwkomers in de organisatie valt veel te verdienen. Eens per maand heet Van Wieringen de nieuwkomers persoonlijk welkom en drukt hen op het hart dat de provincie Zuid-Holland hoge verwachtingen van hen heeft. “Een nieuwe medewerker mag persoonlijk van mij horen dat we hem belangrijk vinden. Ik investeer daar graag in. Het persoonlijk welkom heten van nieuwkomers is in veel organisaties nog van ondergeschikt belang en hoewel het maar een klein aspect lijkt, denk ik dat hier nog veel winst mee valt te behalen.”

Vele kleine dingen maken het verschil

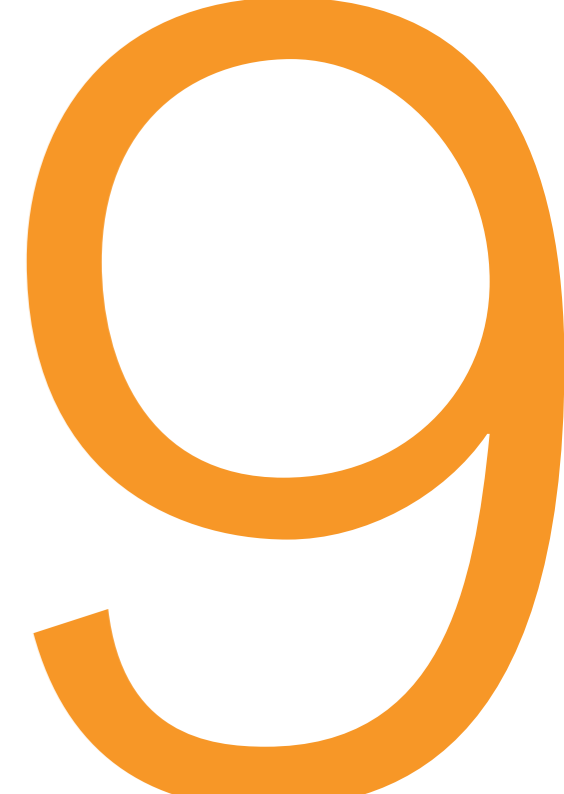
Van Wieringen is ervan overtuigd dat het kleine dingen zijn die maken dat mensen zich op het werk prettiger gaan voelen en minder verzuimen. “Het gaat erom dat je deur open staat, dat je je op de gang laat zien en aanspreken, dat je eens gaat buurten in het rokershol, de decentrale vestigingen bezoekt en daar met de mensen praat en dat je belangstelling toont als iemand op het werk is bedreigd.” Toen Van Wieringen aantrad was er in de provincie Zuid Holland een cultuur van ons kent ons: “Het voelde aanvankelijk als een warm

bad, een hartelijk welkom door een grote familie. Daarachter trof ik een cultuur aan van veel tolerantie en het vermijden van confrontaties. Het ging destijds niet over het leveren van prestaties en de kick die je daarvan krijgt. Er werd wel hard gewerkt, maar er was nog niet genoeg discipline en professionaliteit. Nu is er al veel veranderd. We hebben het aandeel jonge medewerkers uitgebreid en nieuwe medewerkers aangenomen met een frisse blik. Er is ook meer aandacht voor het uiten van waardering en het vieren van successen. Al die kleine onderdeeljes samen maken een grote verandering in de cultuur in de provincie Zuid-Holland.”

Ook in de toekomst: kansen blijven zoeken

Nuchterheid en relativeringsvermogen kenmerken Van Wieringen: “Ik vind het belangrijk om op een zo laag mogelijk ziekteverzuim te sturen. Ik blijf zoeken naar mogelijkheden om het gedrag van mensen te spiegelen en hen belangrijk te maken. Bijvoorbeeld door ze erop attent te maken dat het belangrijk is ze hun eigen leven op orde hebben en houden. Dan houden ze het hier namelijk ook makkelijker op orde. Voor mij ligt de focus op de mentaliteit van de individuele medewerker en zijn betrokkenheid bij de provincie Zuid-Holland.”

HOOFDSTUK



SAMENVATTEND: KERN VAN GEZONDHEIDS- BEVORDERING EN VERZUIMREDUCTIE

Iedere provincie is een unieke organisatie met haar eigen aanpak voor het verlagen van verzuim en bevorderen van gezondheid van de medewerkers. Zowel de in dit boek uitgewerkte goede praktijken als de overige voorbeelden in de bijlage lopen uiteen. Desondanks vallen er diverse rode draden in te ontdekken. Die rode draden staan hierna vermeld. Tezamen vormen zij voor dit moment de kern waar provincies op het gebied van gezondheidsbevordering en verzuimreductie onderling van kunnen leren.

■ Verzuim = gedrag

Een aantal provincies acteert vanuit de visie dat ziek zijn en ziek melden twee verschillende dingen zijn. Niemand kiest ervoor om ziek te zijn, dat overkomt je. Maar of ziekte ook tot ziekteverzuim leidt, is in veel gevallen een keuze die de medewerker zelf maakt. Deze keuze kan door de organisatie worden beïnvloed waardoor verzuimfrequentie en verzuimduur verminderen. Ook als medewerkers verzuim gebruiken als oplossing voor privéproblemen (bijvoorbeeld thuis blijven voor een ziek kind) is er sprake van een gedragsvraagstuk. Uit de goede praktijken blijkt dat het aan de orde stellen van het gedrag van de medewerker en het bespreekbaar maken van achterliggende problemen essentieel zijn bij het verlagen van verzuim. Het uit de medische sfeer halen van het verzuim (demedicaliseren), draagt ook sterk bij. In beleidsmatige zin gaat het erom de ingesleten verzuimpatronen, opvattingen en gedrag van iedereen in de organisatie te veranderen.

■ Management als voortrekker

Als het management in woord en daad toont dat verlagen van verzuim belangrijk is en investeert om het onderwerp verzuim voortdurend op de agenda te houden dan draagt dat bij aan verzuimreductie. Dat vraagt wel doorzettingsvermogen, het is een zaak van lange adem. Soms vraagt het ook lef om oude ingesleten cultuur- en gedragspatronen te vervangen door gewenst gedrag. Het management kan ook iets zoeken voor het borgen van een laag verzuimniveau, iets dat een impuls kan geven om door te gaan als het nieuwe er een beetje vanaf is. Nieuw binnen provincies is om te kiezen voor een keurmerk (bijvoorbeeld Investors in People) of een erkenning als Model of Good Practice (bijvoorbeeld van het IMHQ).

■ Leidinggevendens verantwoordelijk voor verzuim

Reductie van verzuim is gebaat bij het snel en accuraat oppakken van signalen en het zo snel mogelijk bespreekbaar maken van de problemen die daar mogelijk achter schuil gaan. De direct leidinggevende is degene die dit in de praktijk het beste waar kan maken. Adequaat reageren op signalen die duiden op aanstaand verzuim kan heel wat onnodig ziekteverzuim voorkomen. Ook in preventieve zin is het de leidinggevende die de mogelijkheden heeft om te sturen op een prettige werksfeer en goede begeleiding van medewerkers. Uit de goede praktijken blijkt dat verzuimpreventie nauw samen gaat met personeelsbeleid en de werking van HRM-instrumenten zoals voortgangsgesprekken en competentie management. Leidinggevendens moeten wel goed worden uitgerust, de goede praktijken laten zien dat dit onder meer met verzuimtrainingen, coaching door de bedrijfsarts, SMT's en intervisie gebeurt.

■ Mens als totaal zien

Een medewerker is een mens die een deel van zijn tijd arbeid komt verrichten en die daarnaast andere rollen in het leven vervult. Het is bijna onvermijdelijk dat medewerkers op enig moment tegen levensgebeurtenissen of problemen buiten het werk aanlopen waarvan de effecten op het werk merkbaar zijn. Voor preventie van verzuim of vroege reïntegratie is het van belang dat leidinggevendens hebben geleerd om alert te zijn op deze signalen en dat zij in staat zijn om achterliggende oorzaken bespreekbaar te maken. Bij provincies is het gebruikelijk om privé-aangelegenheden niet uit de weg te gaan, maar juist tactvol en correct te overleggen over oplossingsmogelijkheden.

■ **Werknemers met verantwoordelijkheidsgevoel**

In een werkklimaat waarin het iedere medewerker duidelijk is dat hij hard nodig is om de doelen van de organisatie te realiseren dan voelen medewerkers zich sneller gezien en beloond. Het vergroten van verantwoordelijkheidsgevoel van werknemers is een langdurig proces waarbij een combinatie met andere HRM-instrumenten mogelijk is, zoals functionerings- en beoordelingsgesprekken, voortgangsgesprekken, competentie management, liP. Ook ogenschijnlijk kleine dingen als een heldere verzuimprocedure, een prettig boekje met de spelregels, een concrete handleiding voor leidinggevers en artikelen in het personeelsblad zijn belangrijk voor wie verzuim in de organisatie wil reduceren. De persoonlijke zorg en aandacht van het management voor het introduceren en socialiseren van de nieuwe medewerkers is een element dat nog vaak onderbelicht blijft.

■ **Verzuimcijfers en -analyse**

Directie, management en leidinggevers hebben periodiek sturingsinformatie over verzuim nodig. De eigen verzuimcijfers zeggen op zichzelf wel wat over de organisatie en het verzuimbeleid, maar ze worden pas echt betekenisvol als ze naast referentiecijfers van provincies en/of van het CBW worden geplaatst. De meerwaarde van verzuimcijfers ligt niet alleen in het zoeken van patronen en achterliggende oorzaken, maar ook in de feedback die nodig is om vast te stellen wat het effect van gekozen oplossingen is en te peilen wanneer het tijd is voor een feestje.

■ **RI&E**

De RI&E is een belangrijk instrument om grip te houden op de arbeidsrisico's van de organisatie. Meestal voeren organisaties eens in de paar jaar

een RI&E uit en wordt er tussendoor ad hoc aandacht besteed aan veranderingen. Een nieuwe ontwikkeling is het uitsmeren van de RI&E waardoor er ieder jaar een stukje gebeurt. Dat zorgt ervoor dat de RI&E op de agenda van management, leiding en deskundigen blijft staan, dat de tijdsinvestering gelijkmatig over de jaren wordt verdeeld en dat alles bevordert de continuïteit.

■ **OR als partner**

Voor de ondernemingsraad is een belangrijke rol weggelegd bij het beleid van de provincie over ziekteverzuim en gezondheidsbevordering. De OR kan veel invloed uitoefenen en hoeft niet te wachten tot haar mening wordt gevraagd. Een goede samenwerking tussen OR en management leidt tot betere maatregelen met meer draagvlak. Ook een goed contact tussen de bedrijfsarts en de OR bevordert de reductie van verzuim.

■ **De bedrijfsarts**

Er tekent zich een rode draad af in de taakopvatting en rol van de bedrijfsarts. In het verleden was de bedrijfsarts vooral een medicus die bepaalde of iemand ziek was of niet. De controlerende functie verschuift steeds meer naar de achtergrond. Provincies zetten de bedrijfsarts bij voorkeur ook in als vraagbaak en coach van de leidinggevers, voor de begeleiding van (nog net niet) zieken en als proactieve adviseur van het management. De voorkeur gaat uit naar een professionele bedrijfsarts die alle partijen een spiegel durft voor te houden en proactief meewerkt aan het verzuim- en gezondheidsbeleid. Over de arbodienst zijn provincies wisselend tevreden. Soms wordt de arbodienst als een slordige en vertragende factor ervaren, terwijl het beleid van de provincie erop is gericht om elke vertraging (al is het maar één dag) uit het reïntegra-

tieproces te bannen. Een nieuwe ontwikkeling is het zelf in dienst nemen van de bedrijfsarts. Dat heeft bijvoorbeeld als effect dat de bedrijfsarts niet langer op een voetstuk staat, maar laagdrempelig wordt en past in de bedrijfsprocessen en de bedrijfscultuur.

■ **Kosten**

Wat opvalt is dat een groot deel van de kosten voor de verzuimaanpak bij de provincies wordt verwerkt in reguliere budgetten (arbo, opleidingen, P&O, facilitaire dienst, investeringen). Feitelijke kosten-batenanalyses worden bij provincies slechts incidenteel gemaakt, meestal alleen als het om grote investeringen gaat zoals computers of meubilair. Het zou interessant zijn om op dit punt eens een verdere uitwerking te maken. Vernieuwend is de manier waarop een provincie externe arboleveranciers op hun belangen aansprak, waarna zij met gesloten beurs in de vorm van een stand of activiteit acte de présence gaven op een hou-het-wel-gezondevenement.

■ **Dingen in één keer goed**

Frustraties, onnodige inspanningen, faalkosten en onnodig verzuim kunnen worden voorkomen door de eisen aan arbeidsomstandigheden te integreren in de ondersteunende processen in de organisatie (ICT, aanschaf meubilair, interne verhuizingen). Dat kan bijvoorbeeld door een multidisciplinaire projectaanpak te introduceren. Arbo verweeft zich gaandeweg in de andere disciplines.

■ **Van verzuimreductie naar gezondheidsbevordering**

Provincies laten zien dat verzuimreductie alleen voor hen niet voldoende is. Het gaat om welzijn en gezondheid en daarbij past gezondheidsbevorde-

ring op het werk. Bijvoorbeeld door fitness, op de fiets naar het werk, een jaarlijkse sportdag, pauze software, programma voor stoppen met roken en aandacht voor voorlichting over gezondheid in de breedste zin van het woord.

Provincies zijn erop uit om een werkklimaat te creëren waarin de mensen zo lekker mogelijk in hun vel kunnen zitten en bereid zijn om het beste van zichzelf te geven. Ook zijn provincies zich ervan bewust dat het belangrijk is om een aantrekkelijke werkgever te zijn en te blijven. Er zijn niet alleen zakelijke argumenten, ook het wettelijk kader, persoonlijke overtuiging van het management en druk vanuit de OR stimuleren het ontwikkelen van verzuimbeleid. Hoe dan ook, iedere provincie moet zelf aan het werk en zijn eigen weg vorm geven. En die weg is niet altijd gemakkelijk. Gelukkig kent de weg ook momenten van succes en plezier en is er bij tijd en wijle aandacht voor een feestje.

BIJLAGE

OVERIGE OP 22 FEBRUARI 2004
INGEDIENDE GOOD PRACTICES
VAN PROVINCIES

Provincie	Titel	Korte beschrijving
Drenthe	Verzuimtrainingen	<ul style="list-style-type: none"> ■ ziek zijn mag (veiligheid scheppen en bespreekbaar maken) ■ niemand meldt zich ziek zonder reden ■ niet elke reden is medisch ■ contact krijgen en houden helpt ■ elk verzuimgesprek leidt tot een afspraak (zeg wat je doet, doe wat je zegt) ■ beleid richten op: <ul style="list-style-type: none"> A. verlaging werkhervattingsdrempel B. verhoging ziektemeldingsdrempel ■ afwijkingen van de verzuimdoelstelling (per groep) worden in de bedrijfsvoeringrapportagegesprekken (1 x per 4 mnd) aan de orde gesteld <p>p.s. jaarlijkse verzuimdoelstelling wordt in de stuurgroep arbo- en verzuim-beleid (op beleids- en strategisch niveau) vastgesteld.</p>
Drenthe	NUL-PAGO	Structureel toepassen van NUL-PAGO voor nieuwe medewerkers als start voor arbozorg
Drenthe	Combinatie (1x4jaar) VBBA & RSI-monitor	<p>Systematiek van dynamische RI&E</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 1 keer per 4 jaar werkbelevingsonderzoek d.m.v. VBBA ■ jaarlijkse RSI-monitor <p>Door deze combinatie zijn correlatieberekeningen mogelijk</p>
Drenthe	Jaarlijkse RSI-monitor	<p>Monitor in systematiek van dynamische RI&E</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ toetsen van de doelstelling van het RSI-preventiebeleid uitvoeren van WorkPaceScan (objectief) ten behoeve van nadere analyse van uitkomsten (RSI-monitor (subjectief))
Drenthe	Arbocontactpersonen	<ul style="list-style-type: none"> ■ op voorstel OR: verbreding van RSI-preventie ■ proactieve opstelling signaalfunctie bij werkdruk e.a. <p>Eerstelijns hulp RSI + ARBO (VGW-breed)</p>
Flevoland	Vergroten RSI bewustzijn	Onderzoek, risicogeveallen oproepen bij bedrijfsarts en verbetertrajecten uitzetten.

Provincie	Titel	Korte beschrijving
Friesland	Structuur SMT	<p>Leidinggevend worden uitdrukkelijk initiator en regisseur SMT. Daardoor effectiviteitswinst:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ snelheid van handelen ■ proactieve actie
Friesland	Verzuimcijfercompetitie	Maandelijks alle verzuimcijfers presenteren naar alle leidinggevend, OR en externe leveranciers.
Gelderland	Project Arbo Verzuim & Reïntegratie	<p>Arboconvenant in deelprojecten:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ verzuim & reïntegratie ■ arbeidsconflicten ■ RSI ■ werkdruk ■ preventie = kapstok ■ agressie (intern en extern) <p>Resultaat:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ inlopen op achterstand ■ multidisciplinaire aanpak leidt tot preventie!
Groningen	Presentatie verzuimcijfers	<p>De ontwikkeling van het verzuim op een afdeling wordt in beeld gebracht in grafiek met 12-maands voortschrijdend gemiddelde. Uitsplitsen naar man/vrouw, leeftijd is mogelijk. Ook doorrekenen: is verzuim te herleiden tot personen/groepen? Is er breed probleem? Moet streefcijfer bijgesteld? Kan uit eigen verzuimregistratie worden getrokken.</p>
Groningen	Traumateam	<p>Eerste opvang onder directe collega's bij traumatische ervaring (ongeval, agressie). Gebaseerd op onderlinge afspraken. Dient als 'praatpaal' en 'oogje in het zeil'.</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ professionele hulp is uiteraard ook direct beschikbaar ■ vereist onderling vertrouwen ■ vereist zeker niveau, ervaring

Provincie	Titel	Korte beschrijving
Groningen	Uitleen hulpmiddelen	<p>Van meest gangbare documenthouders, muizen en dergelijke is een exemplaar op voorraad. Om uit te proberen. Het model dat bevalt wordt door de afdeling besteld. Nieuwe exemplaren komen uit de uitleen.</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ medewerker kan gewoon doorgaan ■ steeds nieuwe, recente modellen in voorraad: <ul style="list-style-type: none"> □ goede spullen □ positieve indruk voor medewerker
Noord-Holland	Bedrijfszorgpakket	<p>Laagdrempelige en snelle toegang tot onder andere psycholoog, bedrijfsmaatschappelijk werker, mediation, fysiotherapeut en huishoudelijke hulp.</p> <p>Er is geen verwijzing van een huisarts of bedrijfsarts nodig. Men hoeft alleen maar te bellen om een afspraak te maken. Voor de medewerker zijn er geen kosten aan verbonden. Een medewerker kan binnen 3 tot maximaal 7 werkdagen terecht. In 90% van de gevallen wordt van het pakket gebruik gemaakt voordat er sprake is van verzuim.</p>
Zuid-Holland	Eigen bedrijfsgezondheidszorg	<ul style="list-style-type: none"> ■ Eigen bedrijfsarts: korte lijnen en snel oproepen ■ Verzuimadviseur: belt 1^e week en monitor ■ Kwaliteitszorg: beschikken over klachtenregeling en bezwaarregeling.
Zuid-Holland	Snelle reïntegratie en ondersteuning	<ul style="list-style-type: none"> ■ Eigen reïntegratiecoördinator/herplaatsing ■ Bedrijfsmaatschappelijk werk
Zuid-Holland	Stevige SMT-structuur	<ul style="list-style-type: none"> ■ Voorzitter naasthogere manager ■ Adviseurs: personeelsadviseur, bedrijfsarts, BMW ■ Vaste agenda: poortwachter, kortdurend frequentverzuim, beroepsziekten, arbeidsconflicten ■ Algemeen preventie (voor 2 van de 8 diensten)

Provincie	Titel	Korte beschrijving
Zuid-Holland	Facilitering leidinggevenden	<ul style="list-style-type: none"> ■ verzuiminformatie ■ streefcijfers 2004 ■ workshop verzuimmanagement 2005 ■ PAGO ■ advies personeelsadviseurs
Zuid-Holland	Medische fitness	<ul style="list-style-type: none"> ■ op locatie ■ professionele begeleiding ■ Indicatie bedrijfsarts <p>Resultaat:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ piek RSI- of rugklachten 2000-2001 gereduceerd ■ veel medewerkers met fysieke en/of stressgerelateerde klachten krijgen snel een activiteitenplan

