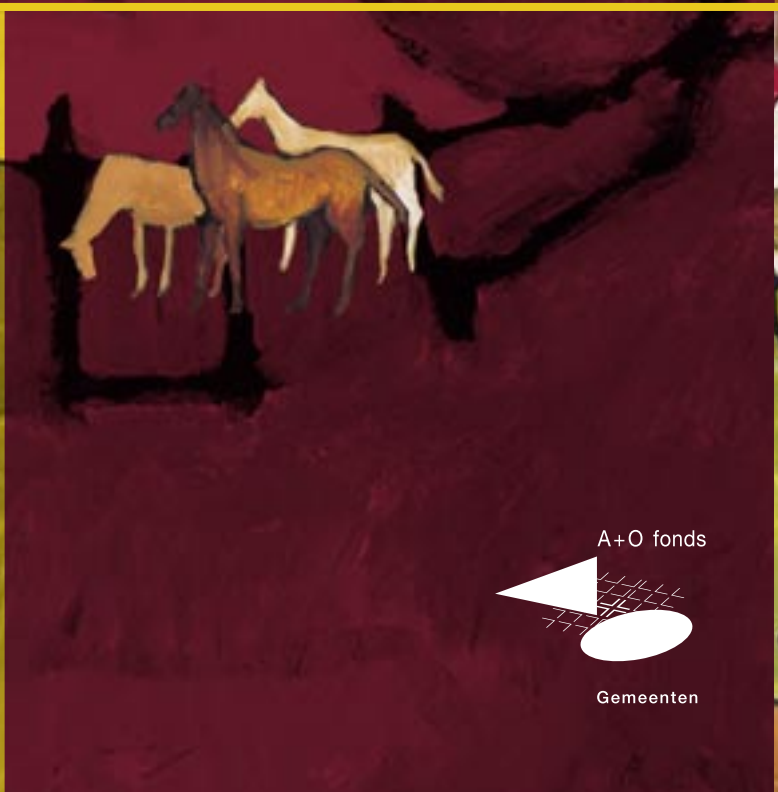


MEER RENDEMENT UIT ARBO DIENSTVERLENING

Het afsluiten van een contract
en Service Level Agreement



MEER RENDEMENT UIT ARBODIENSTVERLENING



Inhoud

Voorwoord	5
Inleiding	6
Doel brochure	6
Inhoud brochure	6
Contracteren en hercontracteren	6
Contract en Service Level Agreement (SLA)	7
Voortdurend doorlopen van de vier stappen	7
STAP 1 Wat wilt u als opdrachtgever?	8
Stappen om eigen ambities en behoeften aan ondersteuning te formuleren	9
Afspraken Arboconvenant Gemeenten	13
STAP 2 Welke dienstverlener is het meest geschikt voor uw gemeente?	14
Hoe geven we het selectieproces vorm?	14
STAP 3 Duidelijke en meetbare afspraken maken	17
Wat omvat een contract?	17
Wat omvat een Service Level Agreement (SLA)?	18
Hoe geeft u het proces vorm om te komen tot een SLA?	18
Het maken van duidelijke en meetbare afspraken in het SLA	19
Financieringsconstructies in contracten	22
STAP 4 Volgen, evalueren en bijsturen van de dienstverlening	25
Hoe geven we het proces van volgen, evalueren en bijsturen vorm?	25
Formats voor het volgen van afspraken	28
Checklist: overzicht van de vier stappen	30
Bijlagen	32
Bijlage 1	32
Rapportage format om eigen ambities en behoeften aan ondersteuning te formuleren	
Bijlage 2	34
Checklist Hulpmiddelen voor de gespreksvoering	
Bijlage 3	35
Relevante selectiecriteria	
Wat een arbodienst moet weten, hebben en kunnen	35
Hoe gebruikt de arbodienst deze kennis en kunde?	37
Bijlage 4	38
Voorbeeldeisen aan de dienstverlening	
Bijlage 5	39
Format en voorbeelden voor het maken van afspraken in een SLA	
Publicaties	42

Voorwoord

‘De gemeente pakt ziekteverzuim onder ambtenaren aan’.
‘De gemeente stuurt P&O en leidinggevenden op verzuimcursus’.
Dit zijn enkele kopjes in de media in het najaar van 2001 waaruit blijkt dat gemeenten een halt willen roepen aan het oplopend ziekteverzuim.

Preventie en verzuimbeheersing zijn met het stijgend verzuim in de sector Gemeenten en het afsluiten van het Arboconvenant Gemeenten volop in de belangstelling komen te staan. Het in juli 2001 afgesloten Arboconvenant Gemeenten beoogt door middel van een brede preventieve aanpak, de voor de gemeenten dominante arbeidsrisico's die leiden tot verzuim terug te dringen. De aanpak richt zich hierbij op werkdruk, agressie en geweld, fysieke belasting en risico's die leiden tot RSI-klachten.

De arbodienst vervult een belangrijke rol bij het preventiebeleid en het terugdringen van het verzuim. Eén van de bijzondere doelstellingen van het Arboconvenant Gemeenten is het stimuleren van gemeenten tot het versterken van hun opdrachtgeverschap richting arbodiensten en het beter kunnen beoordelen van de kwaliteit van de arbodienstverlening. Naast de eigen verantwoordelijkheid van gemeenten voor de aanpak van verzuim, is de ondersteuning van de arbodienst een belangrijke succesfactor voor verzuimreductie. De inzet van en afstemming met de arbodienst vereist dan ook de aandacht.

In opdracht van de Branche Begeleidingscommissie voor de uitvoering van het Arboconvenant Gemeenten, is door TNO Arbeid een brochure opgesteld over het verbeteren van de inzet van arbodienstverlening. Met deze brochure wordt beoogd gemeenten een hulpmiddel te bieden voor versterking van het opdrachtgeverschap en het beoordelen van de prestaties van de arbodienst. De brochure gaat in op de wijze van contracteren en het opstellen van een dienstverleningsovereenkomst of Service Level Agreement. Instrumenten die bijdragen aan vergroting van het rendement van arbodienstverlening en verbetering van samenwerking van de arbodienst met de klantorganisatie.

In de brochure zijn verschillende tips en verbetermogelijkheden opgenomen voor de inzet van arbodienstverlening. We hopen dat u daarmee uw voordeel kan doen.

J.A.M. van 't Hooft,
(voorzitter)

M. Fränzel,
(secretaris/penningmeester)

Stichting A+O fonds Gemeenten

Inleiding

DOEL BROCHURE

Deze brochure is gemaakt om gemeenten een handvat te bieden hun opdrachtgeverschap richting arbodiensten te versterken. Het is voor die functionarissen bedoeld die binnen een gemeente verantwoordelijk zijn voor en betrokken zijn bij de visie op, het formuleren en het uitvoeren van arbobeleid¹. Dit zijn onder andere het management, de Ondernemingsraad (OR), de Wethouder, de Gemeentesecretaris en de projectleider van de te vormen projectgroep.

Goede arbeidsomstandigheden en plezierige verhoudingen op het werk verhogen de betrokkenheid van het personeel en verminderen het verzuim. Bij gemeenten gaat het om medewerkers die buiten,

op kantoor, met publiekscontact of met techniek of installaties werken. Kortom, de functies zijn zeer divers binnen en tussen de verschillende gemeentediensten. U wilt dat de medewerkers plezierig werken en zo de kwaliteit van de dienstverlening of de producten verhogen en u besteedt dan ook aandacht aan arbeidsomstandigheden op gemeente- en gemeentedienstniveau. U maakt beleid op het gebied van arbeidsomstandigheden dat past binnen de gemeentelijke visie op personeelsbeleid en bepaalt welke ondersteuning u daarbij nodig heeft. Eén belangrijke vorm van ondersteuning is arbodienstverlening.

INHOUD BROCHURE

In deze brochure wordt u een handvat geboden om de vraag te kunnen beantwoorden hoe u afspraken maakt met uw arbodienst, welke dienstverlening u minimaal afneemt en tenslotte hoe u de afspraken uit het Arboconvenant Gemeenten opneemt in het contract met uw arbodienst.

Hiertoe worden vier stappen gehanteerd die het proces omschrijven:

- 1 Formuleren van eigen ambities.
- 2 Selectie of hercontractering van een arbodienst.
- 3 Afsluiten van een contract met een arbodienst en Service Level Agreement (SLA).
- 4 Evalueren van de arbodienstverlening.

In deze vier stappen komen in de brochure onderwerpen aan de orde waaraan u zou kunnen denken om het door u gewenste resultaat te bereiken. Uiteraard specificeert u deze onderwerpen naar uw eigen situatie. Het door u beoogde resultaat is gemeentespecifiek en kan bestaan uit een lager verzuim, inzicht in de verzuimoorzaken, een beter uitgevoerd arbobeleid in de eigen organisatie of een adequate samenwerking met de arbodienst.

CONTRACTEREN EN HERCONTRACTEREN

In deze brochure worden de stappen omschreven alsof u een contract aangaat met een nieuwe arbodienst. U kunt natuurlijk ook hercontracteren met uw huidige arbodienst. De stap 'selecteren van een arbodienst' kan in dat geval ingevuld worden door de huidige dienstverlening te evalueren. Voorwaarde om te veranderen en om uiteindelijk te komen tot een Service Level Agreement is dat de eigen bedrijfsvoering op het gebied van arbeidsomstandigheden eerst op orde is. Eerst moet er een eigen visie op verbetering van arbeidsomstandigheden, preventie van verzuim, verzuimbeheersing en

reïntegratie zijn voordat het proces verder vormgegeven kan worden. Benader het (her)contracteren intern dan ook als een zakelijk project. Het afbouwen van de samenwerking met de ene arbodienst en het aangaan van een nieuwe samenwerking zal impact hebben op de gehele organisatie. Het is ingrijpend voor de medewerkers en communicatie is daarbij van essentieel belang. Deze brochure is een handreiking en een denkkader om het proces zo zorgvuldig mogelijk in gang te zetten.

Noot

¹ Onder arbobeleid wordt beleid op het gebied van verbetering arbeidsomstandigheden, preventie van verzuim, verzuimbeheersing en reïntegratie verstaan.

CONTRACT EN SERVICE LEVEL AGREEMENT (SLA)

De gemeente stelt eisen aan de dienstverlener, maar de arbodienst zal ook eisen aan de opdrachtgever stellen. Aan de hand van de brochure kunt u stapsgewijs tot goede afspraken met uw arbodienst komen. Deze afspraken worden niet alleen vastgelegd in een (meerjarig) contract, maar ook in een (kortdurende, bijvoorbeeld voor de periode van een jaar) dienstverleningsovereenkomst of Service Level Agreement. In plaats van het Nederlandse woord dienstverlenings-

overeenkomst wordt ook wel de Engelse term ‘Service Level Agreement’ of de afkorting SLA gebruikt. Zo’n overeenkomst is gebaseerd op expliciet uitgesproken wederzijdse behoeften en verwachtingen. Een SLA verschaft duidelijkheid over het gewenste resultaat en de te leveren inspanningen van beide partijen. Het SLA kan ook betrekking hebben op een project dat al loopt of gaat lopen binnen de gemeente.

VOORTDUREND DOORLOPEN VAN DE VIER STAPPEN

Realiseert u zich dat u waarschijnlijk na het eenmalig doorlopen van de vier stappen nog geen optimale arbodienstverlening hebt gerealiseerd. Bovendien kunnen behoeften in de loop der tijd veranderen. Het realiseren van een optimale samenwerking met

uw arbodienst en het verbeteren van het opdrachtgeverschap is een continu en cyclisch proces. U blijft samenwerken aan het verbeteren van de relatie en de effectiviteit van de dienstverlening. U blijft de vier stappen voortdurend doorlopen.

In dit hoofdstuk wordt procesmatig behandeld hoe u als opdrachtgever uw ambities en behoeften formuleert. Tevens komt de inhoud aan bod in de vorm van voorbeelden. De stappen betreffen het operationele traject. Belangrijk is dat u naast het operationele traject ook het bestuurlijke traject plant. U maakt een tijdplanning van het gehele traject waarin tevens de beslismomenten van het College van Burgemeester en Wethouders en OR zijn opgenomen.

Onderstaand schema is een voorbeeld van hoe u beslismomenten in een tijdplanning in kaart kunt brengen. De beslismomenten en de daarbij betrokken partijen zijn tegen de activiteiten in de tijd afgezet.

Week nr	DIENST-/BEDRIJFSONDERDELEN				B&W/DPO
	WERK GROEP	PROJECT GROEP	LIJN	OR	
2001					
27					
28	Publicatie				
29					
30	Inschrijvingen binnen + bestekken				
31					
32					
33					
34	Pre-bid meeting of nota van				
35					
36	Offertes binnen				
37-38	Offertes vergelijken				
39		Pre-advies			
40	Gesprekken met arbo-leveranciers				
41				Informereren svz	
42					Voorgenomen besluit contract
43-50				Besluit vorming	
				Instemming	
51			Na instemming kunnen de activiteiten (gericht op de individuele leveringscontracten) worden opgestart		

Het doel van de eerste stap is in een kader aangegeven

Stap 1: Formuleren eigen ambities en behoeften aan ondersteuning

Doel van de stap:

- 1 Verkrijgen van inzicht in relevante vraagstukken binnen uw gemeente.

- 2 Verkrijgen van inzicht in ambities van de gemeente met betrekking tot arbobeleid (beleid op het gebied van verbeteren van arbeidsomstandigheden, preventie van verzuim, verzuimbeheersing en verzuimreïntegratie) en relateren aan de algemene visie van de gemeente (doelstellingen).
- 3 Verkrijgen van inzicht in de behoefte aan ondersteuning.

Doorlooptijd:

Reserveer tenminste een maand voor de organisatie en uitvoering van deze stap.

STAPPEN OM EIGEN AMBITIES EN BEHOEFTE AAN ONDERSTEUNING TE FORMULEREN

Om voorgaande doelen te bereiken onderneemt u de volgende stappen:

- a Benoem een trekker voor het hele proces en stel een projectgroep of klankbordgroep in.
- b Voer gesprekken met management (wethouder, gemeentesecretaris en directeur(en) van een gemeentedienst), lijn/staffunctionarissen (afdeling P&O) en OR om inzicht

te krijgen in relevante vraagstukken binnen de gemeente en het verkrijgen van inzicht in uw eigen ambitie met betrekking tot arbobeleid. Maak hierbij gebruik van bestaande stuurinformatie.

- c Toets het resultaat van het gesprek bij leidinggevenden.
- d Stel de ambities met betrekking tot het arbobeleid vast.
- e Stel de gewenste arbodienstverlening vast.
- f Informeer de OR.

Er volgt een nadere uitwerking van de stappen.

A BENOEMEN TREKKER PROCES EN INSTELLEN PROJECTGROEP

Bij aanvang van stap 1 is het zinvol dat het College van Burgemeester en Wethouders een trekker benoemt voor het gehele proces.

De trekker zou een senior beleidsadviseur P&O kunnen zijn, een arbocoördinator of bij kleinere gemeenten de gemeentesecretaris, een lid van het managementteam of een directeur van een gemeentedienst. Tevens stelt het College van Burgemeester en Wethouders een projectteam in waarvan de trekker voorzitter kan zijn. Het projectteam bestaat uit functionarissen met verschillende rollen in de organisatie, bijvoorbeeld: uit het gemeentebestuur de wethouder met P&O in portefeuille, een senior beleidsmedewerker P&O, een leidinggevende, een lid van het managementteam en een OR lid. De stappen b) tot en met e) worden uitgevoerd door het projectteam.

Succesvoorwaarden

- Kleinere gemeenten zullen niet de mogelijkheden hebben een uitgebreid projectteam in te stellen. Wel kan een directeur van

een gemeentedienst of een andere leidinggevende de rol van trekker op zich nemen. Het projectteam zal uit een kleinere groep functionarissen bestaan.

- De trekker en het projectteam dienen over voldoende faciliteiten zoals tijd en geld te beschikken om het project te laten slagen.
- Betrek de OR in een vroeg stadium. Neem ze op in het projectteam of informeer ze goed. Zij hebben instemmingsrecht op de keuze van de arbodienst en de inhoud van het contract en het Service Level Agreement.
- Arbo is belangrijk en dat mag het gemeentebestuur uitstralen. Betrek een wethouder, indien mogelijk, in de projectgroep. Een eerste argument is dat een zware vertegenwoordiging bevorderlijk is voor het externe gezag en de uitstraling van het proces. Het tweede argument heeft betrekking op de mogelijkheden die vertegenwoordigers hebben om de gemeente te committeren.

B HET VOEREN VAN DE EERSTE GESPREKKEN

Dit eerste gesprek, met management, staffunctionarissen en OR-vertegenwoordiging is de eerste stap om zicht te krijgen op de relevante vraagstukken binnen de gemeente. Het gesprek kan worden geïnitieerd door de trekker.

Bij de voorbereiding van de gesprekken met het management, de staffunctionarissen en de OR is het belangrijk na te denken over de doelen van het gesprek. Die doelen kunnen bijvoorbeeld zijn:

- Benoemen van relevante vraagstukken voor de gemeente. U kunt gebruik maken van gegevens die al voorhanden zijn, zoals een

RI&E (risico-inventarisatie en -evaluatie), evaluatierapporten of andere rapportages.

- Vaststellen wat de gemeente wil bereiken ten aanzien van die vraagstukken.
- Verkennen wat de belangrijke drijfveren bij de vraagstukken en doelstellingen zijn voor het management, staffunctionarissen en OR.
- Een eerste oriëntatie op vragen: wat kan de gemeente zelf doen en welke bijdrage kan de arbodienst leveren aan het realiseren van de doelstellingen?

Tijdens de uitvoering van het gesprek komen verschillende inhoudelijke onderwerpen aan bod. Het is van belang een agenda te maken. Deze kan de volgende aandachtspunten bevatten:

- Doelen van het gesprek.
- Inhoudelijke bespreking.
- Vervolgstappen inclusief de wederzijdse verwachtingen.
- Praktische afspraken over het vervolg.

Het is belangrijk de wederzijdse verwachtingen kenbaar te maken en afspraken te maken over taakverdeling: wat kunnen verschillende betrokkenen van elkaar verwachten tijdens het gehele proces, wat is de rol van de trekker, wat is de rol van de andere betrokkenen.

Eerst de interne aanpak arbo, verzuim en reïntegratie op orde stellen

Een kleine gemeente heeft onlangs een contract afgesloten met een nieuwe arbodienstverlener. Daartoe hebben zij globaal de stappen doorlopen zoals beschreven in deze brochure. De Gemeentesecretaris was voorzitter van de stuurgroep. Ook zij hebben eisen aan de dienstverlening opgesteld en hebben meerdere arbodiensten uitgenodigd voor een gesprek. Zij kwamen echter tot het noodzakelijke inzicht dat de gemeente het leeuwendeel zelf moet doen op het gebied van verzuimbeheersing en reïntegratie. Eerst moesten zij de interne processen wat betreft verzuimbeheersing en reïntegratie op

orde hebben alvorens zij konden vaststellen wat ze van een arbodienst verwachten. Binnen de gemeente is een zakelijkere cultuur gekweekt. Leidinggevenden spreken medewerkers eerder aan op opvallend verzuimgedrag. Hiertoe volgen leidinggevenden een opleiding. Ook medewerkers is duidelijk wat ze moeten doen in geval van ziekte. In het zes-wekelijkse SMT worden alleen zaken besproken die de gehele organisatie betreffen. Leidinggevenden hebben indien nodig direct contact met de bedrijfsarts over verzuimende medewerkers.

C RESULTAAT TOETSEN BIJ LEIDINGGEVENDEN

Het doel van het gesprek met de leidinggevenden is de conclusies ten aanzien van de ambities, uit het eerste overleg met management, staffunctionarissen en OR te toetsen bij de leidinggevenden.

De trekker zou deze gesprekken kunnen voeren. Daarnaast zijn de gesprekken bevorderlijk voor het vergroten van de betrokkenheid

van de leidinggevenden. Een idee voor de vorm waarop het gesprek gevoerd kan worden is een groepsgesprek met meerdere leidinggevenden. Conclusies uit het gesprek worden gerapporteerd en er wordt verkend bij de leidinggevenden of zij de conclusies ondersteunen of dat zij aanvullingen hebben.

Openbare aanbesteding voor grote(re) gemeenten

In veel gemeenten lopen contracten met arbodiensten, die voortkwamen uit de voormalige gezondheidsdiensten, ten einde. De dienstverlening wordt herzien en men start een traject, veelal in de vorm van werkgroepen, om eisen aan de dienstverlening te formuleren. Via een (Europese) openbare aanbesteding² kunnen arbodiensten offreren. In de daarop volgende selectieprocedure worden één of meerdere dienstverleners gekozen waarmee

grote(re) gemeenten een mantelovereenkomst sluiten. In de mantelovereenkomst is vaak een basispakket arbodienstverlening opgenomen die elke dienst van de gemeente in ieder geval zal afnemen. Elke gemeentedienst gaat vervolgens afzonderlijk met de dienstverlener een deelovereenkomst aan waarin nadere uitwerking wordt gegeven aan de arbozorg die de dienstverlener aan die gemeentedienst gaat leveren.

D VASTSTELLEN VAN DE AMBITIES MET BETREKKING TOT ARBOBELEID

U legt de vastgestelde ambities met betrekking tot het arbobeleid vast in een verslag. De trekker kan een dergelijke rapportage schrijven.

Hoe een dergelijke ambitierapportage er uit kan zien, is in Bijlage 1 opgenomen.

E VASTSTELLEN VAN GEWENSTE ARBODIENSTVERLENING

Op basis van de geformuleerde ambities bepaalt u welke activiteiten de gemeente zelf uitvoert en welke activiteiten u uitbesteedt aan de arbodienst of aan een andere dienstverlener. U zorgt voor inzicht in de behoefte aan ondersteuning. Arbodiensten kunnen, met het in huis hebben van een wettelijk verplicht aantal specialismen, de gemeente met arbospecifieke kennis ondersteunen. De arbodienst kan u ook doorverwijzen naar een andere dienstverlener zoals een psycholoog of een rugklachtencentrum.

Naast de gewenste ondersteuning en arbodienstverlening die daaruit voortvloeit neemt u dienstverlening af die wettelijk verplicht is. Veelal bevat het basisdienstverleningspakket de wettelijk verplichte diensten. Het kan echter uitgebreider zijn. Aanvullende diensten worden vaak aangeboden op offertebasis.

Wettelijk verplichte diensten

De volgende diensten en producten dienen alle organisaties in Nederland wettelijk verplicht af te nemen van een arbodienst:

- 1 Het ondersteunen bij het uitvoeren van de RI&E en het plan van aanpak, ten minste het toetsen ervan.
- 2 Het houden van een arbeidsgezondheidskundig spreekuur.
- 3 De begeleiding van zieke werknemers.

- 4 Het uitvoeren van een Periodiek Arbeidsgezondheidskundig Onderzoek (PAGO).
- 5 De aanstellingskeuring indien door de wet toegestaan (bijvoorbeeld het beroep brengt de gezondheid van de werknemer en/of anderen in gevaar).
- 6 Advisering over reïntegratie ten behoeve van plan van aanpak en reïntegratieverslag (per 01-04-2002).

In het volgende schema zijn de wettelijk verplichte diensten gemeentespecifieker uitgewerkt met een aantal eisen waaraan de dienstverlening moet voldoen. Op deze manier kan het in een contract worden opgenomen met de arbodienst. Eventueel werkt

u het nog 'gemeentespecifieker' uit. Het is een bewerking van de omschrijving van het basisdienstverleningspakket zoals deze opgenomen is in het bestek van een openbare aanbesteding van een grote gemeente.

Noot

² Op het terrein van overheidsopdrachten is een aantal Europese Richtlijnen van kracht, met o.a. als doel het openstellen van deze opdrachten voor alle bedrijven die gevestigd zijn in de Europese Gemeenschap. Overheidsopdrachten mogen dus niet worden voorbehouden aan ondernemingen uit het eigen land. Wanneer in deze brochure gesproken wordt over openbare aanbesteding dan gaat het om de Europese richtlijn voor overheidsopdrachten: Diensten (92/50/EEG) waarin opgenomen richtlijn 97/52/EG. Het drempelbedrag is voor de Rijksoverheid € 130.980,48 en voor de lagere overheden € 201.508,82. Wanneer de aanbestedingen een kleiner bedrag behelzen, hoeven deze niet Europees aanbesteed te worden.

No.	Gemeentespecifieke uitwerking van wettelijk verplichte diensten
1	Het toetsen van de RI&E en het plan van aanpak, bestaand uit: <ul style="list-style-type: none"> • Het toetsen van de volledigheid van de risico's en de bijzondere verplichtingen. • Het toetsen van de juistheid en de wijze van prioritering van de risico's. • Het toetsen van de haalbaarheid en organisatie van de maatregelen in het plan van aanpak in samenhang met de prioritering.
2	Het houden van een wekelijks arbeidsgezondheidskundig spreekuur voor alle medewerkers met de mogelijkheid dit op locatie van de gemeentedienst of op locatie van de arbodienst te laten plaatsvinden.
3	De begeleiding van zieke werknemers: <ul style="list-style-type: none"> • Registratie van dagelijkse ziek- en herstelmeldingen en het maandelijks actualiseren van personeelsmutaties. • Bijhouden van de verzuimcijfers, in ieder geval het verzuimpercentage, de meldingsfrequentie en de gemiddelde duur (volgens SGBO- methode). • Laten invullen van een 'eigen verklaring'. Gemeentediensten bepalen zelf in hun deellovereenkomst wanneer na ziekmelding en door wie de 'eigen verklaring' wordt verstuurd.
4	Het uitvoeren van een Periodiek Arbeidsgezondheidskundig Onderzoek (PAGO).
5	De aanstellingskeuring indien door de wet toegestaan.
6	Het beleidsmatig adviseren aan en het samenwerken met de OR (aantal keer per jaar) en het management (aantal keer per jaar).
7	Advisering over reïntegratie ten behoeve van plan van aanpak en reïntegratieverslag (per 01-04-2002).

U kunt in het kader van bijvoorbeeld het Arboconvenant Gemeenten, of in het kader van het PAGO (Periodiek Arbeidsgezondheidskundig Onderzoek) extra toevoegingen doen. De arbodienst sluit in haar advies, over hoe het PAGO of andere dienstverlening vorm moet krijgen, aan bij de resultaten en aanbevelingen uit de risico-inventarisatie en -evaluatie. Ook sluiten zij aan bij andere rapporten, ziekteverzuimgegevens en registratiegegevens. Ten behoeve van gemeenten zijn in opdracht van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid basismodules ontwikkeld. Arbodiensten en andere dienstverleners kunnen de basismodules inpassen in het door hen gebruikte instrumentarium. Deze basismodules zijn van belang om

onderdeel te laten uitmaken van de RI&E en het PAGO. De basismodules bestaan uit vragenlijsten over arbeidsrisico's uit het arboconvenant. Deze arbeidsrisico's zijn werkdruk, agressie en geweld, fysieke belasting en risico's die leiden tot RSI-klachten. Het onderzoek met de basismodules levert benchmarkgegevens op waarmee gemeenten de stand van zaken betreffende de vier arbeidsrisico's in de eigen organisatie kunnen vergelijken met gemeenten van vergelijkbare grootte en de sector Gemeenten. U overlegt met uw arbodienst over toepassing van de basismodules in de basisdienstverlening.

F AFSTEMMING MET DE ARBODIENST

Informeer de arbodienst en vraag of ze toevoegingen hebben op de door u gewenste dienstverlening.

AFSPRAKEN ARBOCONVENANT GEMEENTEN

De afspraken uit het arboconvenant vertaalt u naar uw behoeften aan arbodienstverlening. In het arboconvenant is afgesproken dat op 1 september 2002 alle gemeenten beschikken over een aan de RI&E gekoppeld plan van aanpak. Dit plan van aanpak is gericht op de volgende arbeidsrisico's:

- Werkdruk.
- Agressie en geweld.
- Fysieke belasting.
- RSI.

In dit plan van aanpak worden meetbare doelstellingen met betrekking tot de reductie van blootstelling aan de risico's geformuleerd en/of worden meetbare doelstellingen met betrekking tot preventieve maatregelen geformuleerd. Als basis voor het plan van aanpak dienen de gemeenten de arbeidsrisico's als gevolg van werkdruk, agressie en geweld, fysieke belasting en RSI voor hun gemeente beschreven te hebben in de RI&E.

Voorbeeld gewenste ondersteuning

Gegeven de diverse werkzaamheden op verschillende afdelingen binnen de gemeente willen wij het komende jaar het ziekteverzuimpercentage structureel en systematisch met tenminste 1% verlagen. Niet alleen aan de curatieve maar vooral aan de preventieve kant willen we verbeteringen boeken. Dit omdat we sterke aanwijzingen hebben dat een relatief groot deel van het verzuimpercentage positief beïnvloed kan worden door te werken aan de hoge werkdruk, de fysieke belasting, RSI en het voorkomen van agressie en geweld. Daarnaast worden aan de curatieve kant effectieve maatregelen genomen om de verzuimduur zo laag mogelijk te houden.

De curatieve ziekteverzuimbegeleiding willen we gedeeltelijk door de bedrijfsarts laten uitvoeren. Maar ook de leidinggevenden moeten hier een rol in hebben. Het voeren van verzuimgesprekken

willen we door leidinggevenden laten doen. De verzuimcontrole is een taak van de bedrijfsarts. Er moet zo snel mogelijk sprake zijn van reïntegratie, doch op een verantwoorde wijze. Management, de direct leidinggevende, de P&O-functionaris en de bedrijfsarts nemen deel aan het SMT.

Het trainen in situationeel leidinggeven (om een bijdrage te leveren aan het hanteren van werkdruk) zou door een arbodienst, door functionarissen van de gemeente zelf of door andere dienstverleners uitgevoerd kunnen worden. Werkprocessen in kaart brengen (hanteren van werkdruk) kan gebeuren door een specialist van een arbodienst, maar zou ook door eigen werknemers kunnen gebeuren wanneer zij in het bezit zijn van een instrument³ dat de arbodienst levert en introduceert.

Noot

³ Voorbeelden van instrumenten voor de aanpak van werkdruk zijn beschreven in de brochure 'Druk op het werk' van het A+O fonds Gemeenten.

In Stap 2 wordt het proces en de inhoud van het proces omschreven om een arbodienst te selecteren. Deze stap bestaat uit een aantal kleinere stappen waarin u eerst eisen aan de dienstverlening

formuleert, vervolgens gesprekken voert met een aantal geselecteerde arbodiensten, daarna een keuze maakt en tot slot een conceptcontract opstelt of laat opstellen.

Stap 2: Selectie van de arbodienst

Doel van de stap: aanreiken van een methode om de arbodienst die het beste past bij de behoeften van uw gemeente te kunnen kiezen.

Doorlooptijd:

Reserveer tenminste een maand voor de organisatie en uitvoering van deze stap.

HOE GEVEN WE HET SELECTIEPROCES VORM?

Om bovenstaand doel te bereiken onderneemt de projectgroep de volgende stappen:

- a Formuleren van eisen aan de dienstverlening naar aanleiding van eerder geformuleerde ambities en opgedane ervaringen.
- b Eerste selectie van potentiële arbodiensten.
- c Uitnodigen van enkele arbodiensten⁴.
- d Het voeren van gesprekken met de arbodienst.
- e Nabespreken van de gesprekken door de projectgroep.
- f Besluit voor de keuze van een arbodienst of Stap 3 doorlopen met twee arbodiensten.
- g Concept-contract laten opstellen door arbodienst.

U kunt het selectieproces middels de stappen vormgeven. De trekker kan veel van deze werkzaamheden coördineren. De projectgroep voert de onderdelen uit. U informeert de OR over de te nemen

stappen en kunt ze vragen om toevoegingen op de eisen aan de dienstverlening. Hieronder volgt de uitwerking van de stappen.

A FORMULEREN VAN EISEN AAN DE DIENSTVERLENING

De projectgroep formuleert eisen aan de arbodienstverlening op basis van de eerder geformuleerde ambities (Stap 1) en op basis van opgedane ervaring met voorgaande arbodienstverlening. De aandachtspunten in Bijlage 3 geven een overzicht van relevante

criteria bij de selectie van arbodiensten die vertaald kunnen worden naar eisen aan de dienstverlening. De aandachtspunten zijn geformuleerd op basis van de in het kader opgesomde onderwerpen.

Onderwerpen waarop selectiecriteria te baseren zijn:

- Ervaring van de arbodienst.
- Visie van de arbodienst.
- Organisatie en werkwijze van de arbodienst.
- Genereren van managementinformatie.
- Werknemersvriendelijkheid en relatie met de OR.
- Commerciële eisen.

Wat moet een arbodienst weten, hebben en kunnen? Daarnaast is het van belang hoe de arbodienst deze kennis en kunde gebruikt. Zie ook Bijlage 4 voor voorbeelden van eisen aan de dienstverlening. Op deze wijze neemt u als gemeente initiatief en geeft u aan wat u wilt.

Laat echter ruimte voor de invulling van de eisen door de arbodienst. De eisen zijn eenzijdig door u geformuleerd terwijl u wel gaat samenwerken met de arbodienst. De reactie van arbodiensten op uw behoeften, vragen en eisen is een selectiemiddel.

Noot

⁴ Bij een openbare aanbesteding mogen alle arbodiensten aan de selectieprocedure meedoen.

B EERSTE SELECTIE

Nodig een aantal arbodiensten uit om mee te doen in de selectieprocedure. Maak hier niet een algemene open uitnodiging van, maar maak direct duidelijk welke behoeften aan ondersteuning de gemeente heeft. U kunt hier de eisen aan de dienstverlening toevoegen. Maak ook duidelijk hoe u de selectieprocedure zult vormgeven. Bijvoorbeeld dat u na een gespreksronde direct een besluit wilt nemen, of dat u na de eerste gespreksronde met eventueel twee arbodiensten een vervolggesprek wilt voeren. Vertel hoe u de gesprekken gaat vormgeven. Vraag de arbodiensten schriftelijk te laten weten of zij in principe kunnen voldoen aan uw behoeften

en of zij ingaan op uw uitnodiging. U kunt de arbodienst vragen al enige algemene informatie over hun organisatie, dienstverlening en tarieven toe te zenden.

U kunt voor deze schriftelijke ronde meer arbodiensten benaderen dan u kunt spreken. U maakt een eerste selectie op basis van hun schriftelijke reacties. U kunt ook een voorselectie maken aan de hand van informatie van collega-gemeenten die goede ervaringen hebben met een arbodienst. Het is raadzaam alleen arbodiensten te benaderen die een vestiging in uw regio hebben.

C UITNODIGEN ENKELE ARBODIENSTEN

Op basis van de schriftelijke reacties van de arbodiensten nodigt u enkele arbodiensten uit voor een nader gesprek. U vraagt hen een gesprek te komen voeren over hoe de arbodienst denkt uw gemeente te kunnen ondersteunen bij uw behoeften aan dienstverlening.

Nodig niet alleen de accountmanager van de arbodienst uit, maar ook de beoogd bedrijfsarts en andere arbodeskundigen die u wilt inhuren (zoals een ergonomoom of A&O-deskundige). Stuur de arbodiensten vooraf informatie over uw gemeente toe.

D HET VOEREN VAN DE GESPREKKEN

Zorg ervoor dat de personen die gaan meebeslissen over de keuze van de arbodienst, aanwezig zijn bij deze gesprekken. Denk aan: degene die uiteindelijk het contract afsluit (directielid, wethouder), de inhoudelijke contactpersoon vanuit de gemeente (de arbo-coördinator of P&O-medewerker), een vertegenwoordiging van de OR en eventueel een of twee leidinggevendenden. Afhankelijk van de samenstelling van de projectgroep zijn dit leden uit die projectgroep.

Bereid de gesprekken gezamenlijk voor zodat u met elkaar vaststelt wat de belangrijkste criteria zijn. Deze criteria leidt u af van de eisen

die u aan de dienstverlening stelt. Vanzelfsprekend is het resultaat van Stap 1 belangrijke informatie voor het voeren van de gesprekken.

Laat de arbodiensten niet bij elkaars presentaties aanwezig zijn, maar voer elk gesprek afzonderlijk.

In Bijlage 2 vindt u een checklist 'Hulpmiddelen voor de gespreksvoering'. Daarin staat opgesomd waaraan u kunt denken bij het voeren van de gesprekken. Er worden gespreksonderwerpen aangegeven en ideeën over de vorm hoe u de gesprekken het beste kunt voeren.

E NABESPREKEN VAN DE GESPREKKEN

Bespreek gezamenlijk met alle leden van het projectteam de verschillende gesprekken na.

Relevante vragen:

- Welke arbodienst voldeed het beste aan de verwachtingen van de verschillende betrokkenen in de gemeente?
- Waar voldeden ze niet aan?
- Wat is er nodig om de minpunten te compenseren? (Bijvoorbeeld: de beoogd bedrijfsarts heeft nog weinig branche-ervaring, maar heeft wel ervaring met de thematiek die actueel

is in de gemeente. In overleg met de arbodienst kan een inwerkprogramma voor deze bedrijfsarts worden afgesproken).

Als er verschillen zijn tussen de meningen van de verschillende functionarissen, bespreek dan: waar komen ze uit voort, welke argumenten heeft iedereen, is er een compromis mogelijk. Onderhandelen kan nodig zijn. Als er nog aanvullende vragen aan de arbodiensten zijn, kan een extra telefoon- of gespreksronde nodig zijn voordat een besluit wordt genomen.

2 Welke dienstverlener is het meest geschikt voor uw gemeente?

F BESLUIT

Hier zijn verschillende mogelijkheden.

U kunt hier in principe voor één arbodienst kiezen. Met hen gaat u dan in Stap 3 verder praten over de definitieve afspraken die u in het contract of een apart document, het Service Level Agreement (SLA), wilt vastleggen.

Wanneer het in dit stadium nog lastig is een keuze te maken kunt u bijvoorbeeld met twee arbodiensten verder praten. Het is dan wel reëel om vooraf afspraken te maken over een vergoeding aan de arbodiensten tijdens de acquisitiefase. Een grote gemeente (die een omvangrijk contract gaat afsluiten) kan zich in dit opzicht meer permitteren dan een kleine gemeente met een contract van beperkte omvang.

G CONCEPT-CONTRACT OPSTELLEN

U stelt een concept-contract op of laat een concept-contract opstellen door de arbodienst. In het laatste geval toetst u meteen of de arbodienst het goed begrepen heeft. In Stap 3 werkt u dit verder uit.

Een andere mogelijkheid is een pilotproject van beperkte omvang af te spreken dat u door meerdere arbodiensten laat uitvoeren. Uw keuze voor een arbodienst kunt u dan baseren op de ervaringen tijdens deze pilot.

Nadeel van het uitstellen van de definitieve keuze is dat het zowel een extra investering als een grotere tijdsinvestering van de gemeente vergt. Het geeft u wel extra informatie om een juiste beslissing te nemen.

Een onderdeel van het contract wordt het SLA waarin u resultaat-gerichte afspraken maakt. U bespreekt het concept-contract met het Management Team en de OR.

In deze stap zet u een proces in werking om te komen tot een contract en Service Level Agreement (SLA) met uw arbodienst. U maakt duidelijke en meetbare afspraken met elkaar over wat uw beider inspanning is om te komen tot gezamenlijk geformuleerde resultaten. Financiële afspraken bieden u mogelijkheden tot sturing op de resultaten. In contracten met arbodiensten zijn verschillende financieringsconstructies mogelijk. Deze financieringsmogelijkheden komen tevens aan bod.

Er is een onderscheid te maken tussen een contract en een Service Level Agreement (SLA) oftewel dienstverleningsovereenkomst. In het contract zijn afspraken van meer algemene aard verwoord die voor een langere termijn kunnen gelden (langer dan een jaar). Jaarlijks kan opnieuw een Service Level Agreement worden afgesloten waarin concrete wederzijdse afspraken worden opgenomen over inspanning en resultaat.

Stap 3: Afsluiten van contract en een SLA met een arbodienst

Doel van de stap: Aanreiken methode om uw ondersteuningsbehoeften vast te leggen in concrete, meetbare afspraken in een contract en een Service Level Agreement (SLA).

Doorlooptijd:

De doorlooptijd voor het overeenkomen van het contract en SLA hangt vanzelfsprekend af van het aantal malen dat de stappen in het proces moeten worden doorlopen. Reserveer tenminste één tot twee maanden voor deze stap.

WAT OMVAT EEN CONTRACT?

In de meeste gevallen zal er een aantal algemene afspraken zijn die de gemeente met de arbodienst wil maken die weinig aan verandering onderhevig zijn. Het gaat hier bijvoorbeeld om voorwaarden en termijnen voor opzegging dan wel verlenging van het contract, afspraken rond medisch beroepsgeheim en de regels voor privacybescherming, de wijze van facturering, dossieroverdracht, algemene voorwaarden en dergelijke.

Het is raadzaam dergelijke algemene afspraken vast te leggen in een contract, dat desgewenst voor meerdere jaren kan worden afgesloten. In het contract verwijst u naar het SLA die u kunt bijsluiten als bijlage. U neemt een ontsnappingsclausule op in het contract waarin u het contract kunt laten ontbinden wanneer u niet tevreden bent over de uitvoering van het SLA.

Voorbeeld onderwerpen inhoud contract

- | | |
|--|---|
| • De ondergetekenden: opdrachtgever en opdrachtnemer met naam, functie en adres; | • Artikel 7 Werkwijze leverancier |
| • Artikel 1 Uitleg van begrippen | • Artikel 8 Garantie |
| • Artikel 2 Voorwerp van de overeenkomst. Het betreft opdracht tot arbodienstverlening | • Artikel 9 Aansprakelijkheid |
| • Artikel 3 Deponeren van prijzen en toeslagen | • Artikel 10 Verzekering |
| • Artikel 4 Algemene voorwaarden | • Artikel 11 Intellectuele eigendomsrechten |
| • Artikel 5 Aanvang en duur van de overeenkomst | • Artikel 12 Geheimhouding |
| • Artikel 6 Eisen ten aanzien van de producten en diensten (zie voorbeeldeisen aan de dienstverlening) | • Artikel 13 Wijzigingen en aanvullingen (ontbinding) |
| | • Artikel 14 Geschillen |

WAT OMVAT EEN SERVICE LEVEL AGREEMENT (SLA)?

Naast het contract is het zinvol jaarlijks een Service Level Agreement overeen te komen. Hierin worden dan specifieke afspraken gemaakt over bijvoorbeeld:

- De resultaten die de gemeente in dat jaar wil realiseren.
- De inspanningen die de arbodienst en diverse functionarissen in de gemeente zullen leveren om deze resultaten te realiseren.
- De wijze van evaluatie van de dienstverlening en de inspanningen van de gemeente.
- Het bedrag dat voor de inspanningen van de arbodienst in rekening wordt gebracht.
- Een procedure over ontbinding van het SLA en het contract wanneer u niet tevreden bent over de uitvoering van het SLA.

Het onderscheid in het contract en het SLA maakt het mogelijk zowel continuïteit in de dienstverlening als flexibiliteit in de aanpassing van de werkafspraken te borgen.

Een SLA kunt u vergelijken met een project dat al binnen de gemeente loopt of dat u wilt gaan opzetten. U zet duidelijk op papier wat het resultaat is van het project en wie verantwoordelijk is voor welke acties. Dit document maakt deel uit van het contract met de arbodienst.

HOE GEEFT U HET PROCES VORM OM TE KOMEN TOT EEN SLA?

Het onderstaande gaat vooral in op het overeenkomen van het SLA. U kunt dit proces op de volgende wijze vormgeven:

A EERSTE OVERLEG OVER AFSPRAKEN

Overleg tussen vertegenwoordigers van de gemeente (bijvoorbeeld een directielid en de arbocoördinator) en de accountmanager van de arbodienst over de afspraken in het SLA.

B FORMULEREN CONCEPT-SLA

Op basis van het gesprek over de afspraken die beide partijen in het SLA willen opnemen, formuleert u de arbodienst een concepttekst voor het SLA. In het laatste geval kunt u checken of de arbo-

dienst de wensen van de gemeente goed begrepen heeft. U kunt er ook voor kiezen om zelf de concept-tekst te formuleren.

C BESPREKEN CONCEPT-SLA EN PRIJSONDERHANDELINGEN

De gemeente en de arbodienst nemen het concept-SLA door en bespreken eventuele aanpassingen. Tijdens dit overleg kan ook over de benodigde investering onderhandeld worden.

D FORMULEREN DEFINITIEF SLA

De arbodienst past de tekst van het SLA aan op basis van de bespreking van het concept en de onderhandelingen over de investering.

3 Duidelijke en meetbare afspraken maken

E INSTEMMINGSAANVRAAG VOOR HET SLA AAN DE OR

De OR heeft instemmingsrecht over de keuze van en het contract met de arbodienst. Wanneer de OR intensief betrokken is geweest bij het opstellen van het contract en het SLA, dan zal de formele

instemmingsaanvraag en het verlenen van instemming vaak een formaliteit zijn.

F TEKENEN DEFINITIEF SLA

Wanneer alle betrokkenen akkoord gaan met de inhoud van het SLA, kan het document ondertekend worden door de directie (vertegenwoordiger) van de gemeente en de arbodienst.

G INFORMEREN ALLE BETROKKENEN OVER GEMAAKTE AFSPRAKEN IN HET SLA

Breng alle betrokkenen op de hoogte van de voor hen relevante afspraken in het SLA. Dit betekent niet dat elke medewerker op de hoogte moet zijn van elke afspraak in het SLA. Bespreek het gehele SLA wel in het managementteam. Maak een samenvatting met belangrijke punten voor medewerkers (bijvoorbeeld: welke activiteiten worden dit jaar uitgevoerd, zoals bijvoorbeeld een RI&E, een PAGO of een onderzoek naar de werkdruk, wat zijn de gemaakte afspraken ten aanzien van ziekmelding en herstelmelding). Deze samenvatting kan bijvoorbeeld in een personeelskrant worden verspreid en tijdens de werkoverleggen worden besproken.

Nota bene: Indien nodig worden verschillende van deze stappen meerdere malen doorlopen. Bijvoorbeeld het meerdere malen bespreken van het concept-SLA of meerdere ronden van prijs-onderhandelingen.

De mogelijkheid bestaat dat de gemeente en de arbodienst niet tot een overeenkomst kunnen komen. In dat geval zult u Stap 3 met een andere arbodienst moeten gaan doorlopen.

Wanneer u Stap 3 met meerdere arbodiensten bent gestart zult u hier uiteindelijk een keuze voor een arbodienst moeten maken. Het zal ook soms praktijk zijn dat de uiteindelijk benodigde investering hoger is dan de gemeente zich wil of kan permitteren. Dit zal betekenen dat de ambities van de gemeente herzien moeten worden of dat de gemeente besluit meer activiteiten zelf uit te voeren.

HET MAKEN VAN DUIDELIJKE EN MEETBARE AFSPRAKEN IN HET SLA

Het maken van goede afspraken in het SLA is een stap die veel aandacht vergt omdat de kwaliteit van deze afspraken bepaalt welke werkzaamheden worden uitgevoerd en hoe u deze dienstverlening

kunt volgen, evalueren en bijsturen (zie Stap 4).

Vanwege het belang van deze afspraken adviseren we de volgende uitgebreide methode om afspraken te maken:

- a Bepaal de resultaatgerichte doelstellingen.
- b Maak een analyse van de achterliggende oorzaken.
- c Bepaal subdoelstellingen met bijbehorende prestatienormen.
- d Stel vast welke inspanningen de arbodienst en de gemeente zullen leveren om aan deze prestatienormen te kunnen voldoen.
- e Kijk terug en ga na of a) tot en met d) een consistent geheel vormen.

Hieronder volgt een uitwerking van de stappen van de methode.

■ A BEPAAL DE RESULTAATGERICHTE DOELSTELLINGEN

In Stap 1 heeft u een aantal resultaatgerichte doelstellingen bepaald. Het kan zijn dat deze nog vrij globaal zijn geformuleerd. In overleg met de arbodienst kunt u de doelstellingen verder concretiseren.

■ B MAAK EEN ANALYSE VAN DE ACHTERLIGGENDE OORZAKEN

Maak een analyse van de situatie in de gemeente. Waarom zijn de geformuleerde resultaatgerichte doelstellingen nog geen realiteit in de gemeente? Wat houdt de problemen in stand?

In Stap 1 heeft u al een aantal mogelijke oorzaken aangegeven.

Nu gaat u samen met de arbodienst na hoe plausibel deze analyse is.

De ervaring van de arbodienst kan behulpzaam zijn om beter de mogelijke achterliggende oorzaken te doorzien.

Zal het wegnemen van deze oorzaken ervoor zorgen dat de gemeente de resultaatgerichte doelstellingen realiseert? Herformuleer zonodig de analyse of pas de resultaatgerichte doelstellingen aan.

In het kader volgt een voorbeeld over de samenhang tussen een resultaatgerichte doelstelling en analyse van oorzaken.

Voorbeeld samenhang resultaatgerichte doelstelling en analyse van oorzaken

De resultaatgerichte doelstelling is het ziekteverzuimpercentage in de gemeente het komende jaar terug brengen met tenminste 1%. Wanneer niet bekend is wat de oorzaken van het verzuim zijn, kan men gemakkelijk een verkeerde probleemanalyse maken. U kunt bijvoorbeeld de aanname doen dat fysieke belasting tijdens het werk de belangrijkste oorzaak van het verzuim is, terwijl in feite de kwaliteit van leidinggeven het meeste verzuim veroorzaakt. Wanneer u uw inspanningen richt op het veranderen van de fysieke werkomstandigheden en geen aandacht besteedt aan de stijl van leidinggeven, dan zal de kans op het realiseren van de

resultaatgerichte doelstelling (tenminste 1% vermindering ziekteverzuim) klein zijn.

Wanneer u een resultaatgerichte doelstelling met betrekking tot verlaging van het ziekteverzuim heeft geformuleerd, maar u kent de achterliggende oorzaken van het verzuim niet, herformuleer dan de resultaatgerichte doelstelling. Bijvoorbeeld: Over een half jaar hebben we inzicht in de drie belangrijkste oorzaken van ziekteverzuim. Op basis van dit inzicht kunt u dan in een later stadium specifiekere resultaatgerichte doelstellingen formuleren om het ziekteverzuim terug te dringen.

■ C BEPAAL SUBDOELSTELLINGEN MET BIJBEHORENDE PRESTATIENORMEN

Als de analyse van de oorzaken helder is, gaat u bepalen wat u ten aanzien van deze oorzaken wilt bereiken. Waarschijnlijk is het daarbij nodig meerdere subdoelstellingen te formuleren. Per subdoelstelling stelt u een prestatienorm vast. Met de term prestatienorm bedoelen

we dat u bij een subdoelstelling bepaalt wanneer u tevreden bent met het behaalde resultaat.

In het kader volgt een voorbeeld van het formuleren van twee prestatienormen.

Het is u bekend wat de oorzaken van verzuim zijn. Uit managementinformatie van de arbodienst over verzuim blijkt dat vooral werkdruk en RSI oorzaken van verzuim zijn. U stelt zich tot doel om in samenwerking met de arbodienst preventieve maatregelen en maatregelen ter reductie te formuleren. U denkt na over de wijze van implementatie en verankert deze in de organisatie door de volgende vragen te beantwoorden: wie is verantwoordelijk voor

welke maatregel, met welk tijdsplan en welk beschikbaar budget? U bent tevreden wanneer werkdruk en RSI als oorzaak van verzuim met 25% gedaald is na een jaar van toepassing van de maatregelen. U meet dat met behulp van de periodieke managementinformatie over verzuim van de arbodienst. Tevens bent u tevreden wanneer de maatregelen onderdeel zijn geworden van de bedrijfsvoering: leidinggevend en medewerkers passen ze dagelijks toe.

3 Duidelijke en meetbare afspraken maken

■ D VERDELING INSPANNINGEN OM PRESTATIENORM TE BEREIKEN _____

Bepaal per subdoelstelling welke activiteiten nodig zijn om de prestatienorm te realiseren.

Het gaat hier natuurlijk om inspanningen die de arbodienst zal verrichten, maar ook om de inspanningen die verschillende

functionarissen in de gemeente zullen moeten verrichten. Denk hierbij aan het tijdig aanleveren van relevante informatie, beschikbaar stellen van tijd van leidinggevenden, staffunctionarissen en administratieve ondersteuning.

■ E VORMT HET EEN CONSISTENT GEHEEL? _____

Kijk terug en bekijk goed of de geformuleerde inspanningen een bijdrage leveren aan de prestatienorm. Bekijk of a), b), c) en d) een consistent geheel vormen. Dit is een moment van bezinning.

U overweegt gezamenlijk:

- Gaan we werkelijk de juiste dingen doen?
- Is het plausibel dat de afgesproken inspanningen zullen leiden tot het realiseren van de resultaatgerichte doelstellingen?
- Moeten we vooraf afspreken wat we gaan ondernemen als we tussentijds merken dat we de doelstellingen niet gaan halen (bijsturing of extra activiteiten)?
- Hoe gaan we evalueren of we de doelstellingen halen? (Wanneer het moeilijk is deze vraag te beantwoorden is dit meestal een aanwijzing dat de doelstellingen of de activiteiten niet voldoende concreet zijn afgesproken.)

Het format in bijlage 5 vat de methode om tot een SLA te komen samen. Vervolgens volgen in bijlage 5 enkele voorbeelden van ingevulde formats ter verduidelijking.

FINANCIERINGSCONSTRUCTIES IN CONTRACTEN

In contracten met arbodiensten zijn een aantal verschillende financieringsconstructies mogelijk.

De meest voorkomende constructies zijn:

- Een contract op **verrichtingenbasis**.
- Een **all in contract**.
- Een **combinatie** van deze twee vormen.

Relatief nieuw zijn constructies waarbij de hoogte van de factuur afhangt van het resultaat van de dienstverlening door de arbodienst:

- Een contract met bonus-malusafspraken.

De gedachte achter het maken van financiële afspraken is ook dat deze afspraken ondersteunend kunnen zijn bij het behalen van de resultaatgerichte doelstelling(en). De tips in het kader over financiële afspraken geven u sturingsmogelijkheden.

Tips over financiële afspraken in het contract

- Specificeer de resultaten en de randvoorwaarden waaronder deze resultaten kunnen worden gerealiseerd in een resultaatverplichting.
- Spreek een bepaalde opzegtermijn af in het contract.
- Het kan handig zijn om een soort proeftijd af te spreken voordat een gemeente een langdurig contract aangaat.
- Soms bieden arbodiensten korting aan wanneer direct een langdurig contract wordt overeengekomen. Spreek met de arbodienst af dat u deze korting achteraf krijgt wanneer u besluit het kortlopende contract te verlengen.
- Maak afspraken over verrekenen van meer-minder werk in

het contract. Het is redelijk om af te spreken dat meerwerk ten aanzien van de ene dienst wordt verrekend met minder werk ten aanzien van de andere.

- In 1998⁵ hebben bedrijven gemiddeld € 85,76 per werknemer per jaar betaald voor diensten die zij inkopen bij de arbodienst. Voor het basispakket betaalden zij gemiddeld € 69,88 per werknemer. Dit zijn vaak wel basispakketten die voor het merendeel bestaan uit verzuimbegeleiding. De verplichte dienstverlening houdt meer in. Ga er dan ook vanuit dat u duurder uit zult zijn.
- Maak afspraken over kostenloze dossieroverdracht bij het verbreken of beëindigen van het contract.

Hieronder worden de verschillende constructies toegelicht en worden per constructie enkele mogelijke voor- en nadelen gegeven.

CONTRACT OP VERRICHTINGENBASIS

De arbodienst hanteert een uurtarief per arbodeskundige. De factuur die wordt gestuurd is gebaseerd op de hoeveelheid uren die de verschillende deskundigen hebben gewerkt voor de gemeente. Vooraf wordt een inschatting gemaakt van het verwachte aantal uren werk, de factuur wordt op nacalculatie-basis vastgesteld. Vaak worden incidentele activiteiten, zoals het uitvoeren van een RI&E of een PAGO op verrichtingenbasis opgenomen in het contract, of buiten het contract om als apart project afgesproken.

Voordelen van het contract op verrichtingenbasis:

- De gemeente betaalt alleen voor de inspanning (in aantal uren) die daadwerkelijk is geleverd. Worden vooraf geplande activiteiten niet uitgevoerd, dan volgt daarvoor ook geen factuur.

Noot

⁵ Bron: SZW-werkgeverspanel 1998-1999 van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid door Bureau As/tri te Leiden (maart 2000).

Mogelijke nadelen:

- Vooraf geen nauwkeurig inzicht in de hoogte van de factuur. Wanneer bijvoorbeeld het ziekteverzuim stijgt, stijgt ook de factuur van de arbodienst.

- Het is financieel voordelig voor de arbodienst om veel tijd aan de gemeente te besteden. Kortzichtig geredeneerd heeft de arbodienst zelfs financieel voordeel bij een hoog ziekteverzuim.
- De rekening is gebaseerd op de geleverde inspanning, niet op het resultaat van deze inspanning.

CONTRACT OP BASIS VAN ALL IN TARIEF

Met de arbodienst wordt vooraf een abonnement afgesproken.

De arbodienst verricht een aantal activiteiten tegen een vaste prijs. Meestal is dit een prijs per medewerker in de gemeente.

Vaak wordt de ziekteverzuimcontrole uitgevoerd op basis van een all in prijs per in dienst zijnde medewerker.

Voordelen van een all in contract:

- De gemeente weet vooraf nauwkeurig hoe hoog de factuur is.
- De factuur wordt niet hoger wanneer het ziekteverzuim toeneemt.

Mogelijke nadelen:

- Het is financieel voordelig voor de arbodienst om weinig activiteiten te verrichten na het aangaan van dit contract. Kortzichtig geredeneerd heeft de arbodienst het meeste financiële voordeel wanneer ze zo min mogelijk activiteiten verrichten voor een gemeente met een all in contract.
- De factuur wordt niet lager wanneer het ziekteverzuim afneemt.
- De rekening is niet gebaseerd op het resultaat van de dienstverlening.

CONTRACT MET BONUS-MALUS AFSPRAKEN AFHANKELIJK VAN HET RESULTAAT VAN DE DIENSTVERLENING

Bonus-malus afspraken kunnen worden opgenomen in het contract om het voor de arbodienst financieel aantrekkelijk te maken om de resultaat gerichte doelstellingen van de gemeente te helpen realiseren.

Een clause kan bijvoorbeeld worden opgenomen waarin wordt afgesproken dat de factuur van de arbodienst stijgt met een bepaald bedrag wanneer het ziekteverzuim in de gemeente daalt met een afgesproken percentage.

Een ander voorbeeld is de volgende afspraak: "De arbodienst garandeert dat de gemeente geen klachten heeft over de dienstverlening of dat klachten die er zijn naar tevredenheid (naar oordeel van het management van de gemeente) worden opgelost. Voor elke klacht die niet naar tevredenheid wordt opgelost binnen de termijn van 3 maanden, daalt de factuur van de arbodienst met een afgesproken percentage."

Voordelen van bonus-malus afspraken:

- De factuur van de arbodienst stijgt wanneer de resultaatgerichte doelstellingen van de gemeente worden gehaald. De factuur is dus (deels) gebaseerd op het resultaat van de dienstverlening.
- Het is een extra – financiële – prikkel voor de arbodienst om zich in te spannen voor resultaatgerichte activiteiten van de gemeente.

Mogelijke nadelen:

- Het ziekteverzuimpercentage is van veel meer factoren afhankelijk dan alleen van de inspanningen van de arbodienst (bijvoorbeeld de situatie in de gemeente betreffende de samenwerking en stijl van leidinggeven of niet-werkgerelateerde oorzaken van ziekteverzuim). De arbodienst heeft geen of beperkte mogelijkheden hier invloed op uit te oefenen.
- De bedrijfsarts kan in een ethisch conflict terecht komen waarbij mensen te snel weer beter worden verklaard om de bonus niet mis te lopen. Dit heeft ongewenste neveneffecten voor de betrokken medewerkers en op de langere termijn ook voor de gemeente.
- De constructie suggereert dat de werkgeversverantwoordelijkheid voor ziekteverzuim kan worden afgekocht.
- Bonus-malus afspraken kunnen uitmonden in een oeverloze discussie of de arbodienst nu wel of niet aan de verplichtingen heeft voldaan (wie bepaalt bijvoorbeeld of een klacht afdoende is opgelost). De discussie gaat dan over het middel van de bonus-malus afspraak en niet meer over het beoogde doel (goede dienstverlening realiseren).

3 Duidelijke en meetbare afspraken maken

Voorbeelden van malus-afspraken over garantie en kwaliteit zijn terug te vinden in onderstaand schema. In plaats van een kortingspercentage kan men voor het slecht uitvoeren van bepaalde diensten, die de gemeente erg belangrijk vindt, een boetebedrag afspreken per

dag dat de dienst te laat wordt uitgevoerd. Het malussysteem kan ook omgedraaid worden tot een bonussysteem. Bijvoorbeeld het op tijd aanleveren van managementinformatie van goede kwaliteit leidt tot het verstrekken van een bonus.

Voorbeeld bonus-malus afspraken			
Inzet arbodienst	Soort meting	Compensatie voor onvoldoende dienstverlening ⁶	Mogelijkheid ontbinding contract
Personele capaciteit	Afhankelijk van grootte gemeente of gemeentedienst	Afgesproken percentage	Indien beschikbaarheid is kleiner dan of gelijk aan 60%
Verhouding eigen (75%) en extern personeel	Screenen bedrijfsartsen bestand	Compensatie met afgesproken percentage indien percentage eigen personeel kleiner dan of gelijk aan 75% is	Indien percentage eigen personeel kleiner dan of gelijk is aan 50%
Volledige vervanging bij uitval van arbodeskundigen	Aantal dagen dat er geen vervanging is	Compensatie met afgesproken percentage indien er langer dan 5 dagen geen vervanging is	Indien er langer dan 45 kalenderdagen geen volledige vervanging is
Verstrekken van managementinformatie inzake afgenomen diensten	Binnen een maand na afloop kwartaal	Compensatie met afgesproken percentage indien te laat en compensatie met afgesproken percentage indien er over dat kwartaal geen informatie is verstrekt	Meer dan twee kwartalen geen managementinformatie ontvangen
Verstrekken van managementinformatie inzake analyse ziekteverzuim	1 Per kwartaal 2 Minimaal 80% moet verklaard zijn (geen 'onbekend' of 'niet ingevuld')	1 Tijdigheid 2 Inhoudelijk voldoende kwaliteit Compensatie met afgesproken percentage bij niet nakomen van afspraken	Drie kwartalen onvoldoende informatie
Verstrekken informatie aan de ondernemingsraad	Tweemaal per jaar	Compensatie met afgesproken percentage per niet gebruikt verstrekmoment	Niet voldoen aan wettelijke bepaling

Noot

⁶ U kunt een percentage afspreken van de totale factuur of alleen van het gespecificeerde bedrag van de desbetreffende dienstverlening.

In deze stap leest u hoe u het proces vormgeeft om te komen tot een efficiënte wijze van volgen, evalueren en bijsturen van de arbodienstverlening. Het afgesloten Service Level Agreement vormt hierbij het uitgangspunt. Tevens wordt een aantal

voorbeelden van formats gegeven om de dienstverlening te kunnen volgen door middel van het rapporteren van een aantal gegevens.

In het kader het doel van Stap 4.

Stap 4: Volgen, evalueren en bijsturen van de dienstverlening. Doen we wat we zeggen dat we doen?

Doel van de stap: Het op efficiënte wijze volgen, evalueren en bijsturen van de dienstverlening.

HOE GEVEN WE HET PROCES VAN VOLGEN, EVALUEREN EN BIJSTUREN VORM?

Uitgangspunt bij deze stap is dat het afgesloten Service Level Agreement de basis vormt voor het volgen, evalueren en bijsturen van de dienstverlening. U onderneemt de stappen die zijn

omschreven in het kader om te komen tot volgen, evaluatie en bijsturing van het SLA.

Om bovenstaand doel te bereiken onderneemt u de volgende stappen:

- a Maak afspraken over hoe u de dienstverlening volgt met de arbodienst.
- b Spreek af wie welke informatie op welke wijze verzamelt.
- c Spreek vooraf met de arbodienst af hoe u gaat evalueren: hoe vaak, met wie, op basis van welke informatie.
- d Informele evaluaties om verwachtingen bij te stellen.
- e Leg concrete afspraken uit evaluatiegesprekken vast: wat voldoet, wat voldoet niet, wat moet concreet veranderen, wie moeten veranderen, wanneer stellen we vast of de bijsturing resultaat heeft gehad.
- f Het bijsturen van de dienstverlening en het vooraf afspreken van consequenties bij het niet naleven van de afspraken in het SLA en de bijsturing.
- g Hercontractering van SLA. Pas indien gewenst het SLA aan.

Hieronder volgt een uitwerking van de stappen uit het kader.

A MAAK AFSPRAKEN OVER HOE U DE DIENSTVERLENING VOLGT

In het SLA is een aantal afspraken gemaakt ten aanzien van het beoogde resultaat (de resultaatgerichte doelstellingen en de prestatienormen) en de inspanningen die beide partijen zullen verrichten om deze resultaten te bereiken.

Spreek vooraf met de arbodienst af dat de gemeente de dienstverlening zal volgen aan de hand van de resultaatgerichte doelstellingen en de prestatienormen.

B SPREEK AF WIE WELKE INFORMATIE OP WELKE WIJZE VERZAMELT

Spreek vooraf af wie welke informatie verzamelt. Veel informatie zal eenvoudig door een arbocoördinator of andere staffunctionaris verzameld kunnen worden.

U kunt ook met de arbodienst afspreken dat zij een overzicht bijhouden van het uitvoeren van een aantal afgesproken taken.

C MAAK AFSPRAKEN OVER HET EVALUEREN VAN DE DIENSTVERLENING

Maak vooraf afspraken met de arbodienst over de wijze van evalueren. Zorg ervoor dat de betrokkenen in de gemeente en bij de arbodienst op de hoogte zijn van deze afspraken.

Met wie evalueert u?

Spreek bijvoorbeeld af één of tweemaal per jaar een uitgebreid evaluatiegesprek te voeren met betrokkenen vanuit de gemeente en de arbodienst. Zoals: directievertegenwoordiger, arbocoördinator, OR vertegenwoordiging vanuit de gemeente. De accountmanager en de bedrijfsarts en eventuele andere betrokken arbodeskundigen vanuit de arbodienst.

De trekker kan het initiatief nemen voor deze evaluatiegesprekken.

Over welke informatie evalueert u?

Input voor deze gesprekken is de verzamelde informatie over de resultaatgerichte doelstellingen, de prestatienormen en de inspanningen. Spreek af dat de deelnemers aan het gesprek vooraf een overzicht ontvangen van deze informatie.

Deze vooraf verzamelde informatie helpt tijdens het gesprek een discussie over feiten te voeren, in plaats van over meningen.

Valkuil daarbij is wel dat het gesprek verzandt in een discussie over details. Houd goed voor ogen dat de afspraken hulpmiddelen zijn om de werkelijke behoeften te concretiseren. Het bijhouden van het nakomen van de afspraken is ook een hulpmiddel om te bespreken of de dienstverlening aan de verwachtingen voldoet.

Voorbeeld gesprek over werkelijke behoeften:

Afgesproken is dat de arbodienst per kwartaal een overzicht geeft van de ziekteverzuimcijfers met een analyse van de oorzaken van het verzuim. Tijdens de evaluatie blijkt dat in het overzicht niet alle criteria zijn opgenomen die vooraf zijn afgesproken (bijvoorbeeld verzuimpercentage per functiegroep ontbreekt). Daarnaast blijkt

dat de analyse van de verzuimoorzaken erg mager is. U kunt dan in het evaluatiegesprek doorpraten over het ontbreken van de weergave van verzuimpercentage naar functiegroep. Maar het is waarschijnlijk veel zinvoller te spreken over hoe het komt dat de verzuimanalyse weinig managementinformatie oplevert.

D INFORMELE EVALUATIES OM VERWACHTINGEN BIJ TE STELLEN

Naast de formele evaluatiegesprekken is het zinvol af te spreken om tussentijds, meer informele evaluaties te houden met de betrokken arbodienst-medewerkers. Dit zorgt ervoor dat verschillen in verwachtingen snel met de betrokkene kunnen worden besproken en bijsturing kan plaatsvinden. Dit werkt vaak prettiger en sneller dan

wanneer dit soort zaken moet wachten op een formeel evaluatiemoment. De aanleidingen en resultaten van deze tussentijdse evaluaties kunnen, indien wenselijk, wel onderwerp van gesprek zijn tijdens een halfjaarlijkse evaluatie.

E VASTLEGGEN AFSPRAKEN UIT EVALUATIEGESPREKKEN

Wanneer de evaluatie aanleiding geeft tot bijsturing, dan is het zinvol dat in het evaluatiegesprek concrete afspraken worden gemaakt over:

- Welke afspraken zijn niet nagekomen.
- Wat moet veranderen om wel aan de verwachtingen te kunnen voldoen (zo concreet mogelijk).
- Wie is verantwoordelijk voor welke actie.

- Wanneer stellen we opnieuw vast of de acties resultaat hebben opgeleverd.

Leg alle gemaakte afspraken vast in een verslag van het evaluatiegesprek. Dit is een onmisbaar hulpmiddel voor het bijsturen van de dienstverlening.

F HET BIJSTUREN VAN DE DIENSTVERLENING EN AFSPREKEN VAN CONSEQUENTIES BIJ HET NIET NALEVEN VAN DE AFSPRAKEN IN HET SLA EN DE BIJSTURING

Op basis van de concrete afspraken die tijdens de evaluatie zijn gemaakt, kunt u na afloop de vinger aan de pols houden. Hoe concreter deze afspraken gemaakt zijn, hoe eenvoudiger dit is. Spreek vooraf met de arbodienst af wat de consequenties zijn wanneer de evaluatie en bijsturing niet het gewenste resultaat opleveren.

Denk aan de volgende consequenties:

- Het bij voortduring niet nakomen van de afspraken kan betekenen dat een deel van de factuur niet wordt voldaan (onder welke condities doen we dit?).
- Het bij voortduring niet nakomen van de afspraken kan betekenen dat we het contract ontbinden (onder welke condities mag een van beide partijen dit?).
- U kunt ook afspraken maken over de consequenties als de gemeente zich niet aan de afspraken houdt.

G HERCONTRACTERING VAN SLA

De conclusies uit de evaluatie kunnen er ook toe leiden dat hercontractering nodig is. U heeft immers een ontbindingsclausule in het contract opgenomen wanneer u ontevreden bent over de uitvoering van het SLA. Dit betekent dat de vier stappen uit deze

brochure opnieuw doorlopen worden, met dien verstande dat accenten per stap waarschijnlijk anders liggen dan bij het voor de eerste maal afsluiten van een SLA. In het kader volgen aandachtspunten bij een hercontractering van het SLA.

Enkele aandachtspunten per fase bij hercontractering van het SLA

Stap 1:

Zijn de ambities met betrekking tot het arbobeleid van de gemeente nog actueel? Overweeg of herbezinning hier nodig is. De arbodienst kan hier een zinvolle bijdrage leveren, als externe deskundige die inmiddels de gemeente goed kent.

Op basis van de ervaringen met de dienstverlening zijn er wellicht veranderingen in de behoeften aan ondersteuning door de arbodienst.

Stap 2:

In deze stap overlegt u intensief met de arbodienst over de (veranderde) verwachtingen van de gemeente en de wijze waarop de dienstverlening hierop kan worden afgestemd.

Stap 3:

Leg de afspraken vast in een herzien SLA.

Stap 4:

Blijf de dienstverlening volgen, evalueren en bijsturen.

FORMATS VOOR HET VOLGEN VAN AFSPRAKEN

Om u een idee te geven van de informatie die u bijhoudt is een aantal voorbeelden van hulpmiddelen gegeven voor het volgen van de afspraken en voor het volgen van de realisatie van de resultaatgerichte doelstellingen. Een aantal voorbeelden van registratie:

Voorbeeld 1: Overzicht prestatienorm en daaruit afgeleide afspraken

Maak een overzicht van alle prestatienormen en geef per norm aan of de afgesproken activiteiten zijn verricht. Voorbeeld:		
Prestatienorm: Buitenmedewerkers met klachten over fysieke belasting in arbeidsgezondheidskundig onderzoek met 25% omlaag	Uitvoering activiteiten arbodienst	Uitvoering activiteiten gemeente
Inventarisatie hulpmiddelen		ja/nee
Advies over inkoopbeleid	ja/nee	
Advies over tilprotocol	ja/nee	
Vaststellen inkoopbeleid en tilprotocol		ja/nee
Uitvoeren trainingen	ja/nee	ja/nee

Voorbeeld 2: Registratie ziekteverzuimdoelstelling

<p>Het realiseren van de ziekteverzuim doelstelling wordt als volgt geregistreerd:</p> <ul style="list-style-type: none"> De arbodienst levert eens per kwartaal een managementrapportage over het ziekteverzuim. Hierin zijn opgenomen: verzuimpercentage, meldingsfrequentie, verzuimduur (uitge- 	<p>splitst naar duurklassen), verzuim per afdeling, functietype en leeftijdscategorie. Eveneens zijn overzichten van oorzaken van verzuim, arbeidsgerelateerd en niet-arbodsgerelateerd opgenomen.</p>
--	--

Voorbeeld 3: Meten en monitoren van fysieke belasting, realiseren van terugbrengen fysieke belasting

<p>Het realiseren van de doelstelling ten aanzien van fysieke belasting wordt als volgt geregistreerd:</p> <ul style="list-style-type: none"> Met de basismodule wordt fysieke belasting waaraan medewerkers staan blootgesteld gemeten. Periodiek wordt deze meting met de basismodule herhaald. Met deze wijze van monitoring kunnen effecten van gevoerd preventiebeleid worden vastgesteld. 	<ul style="list-style-type: none"> De P&O-functionaris verwerkt de resultaten van het onderzoek en neemt in de managementrapportage hierover een passage op over het bereiken van de doelstelling (< 25% van de medewerkers heeft klachten).
--	--

De inspanning voor het trainen van buitenwerkers 'hoe om te gaan met fysieke belasting' wordt geregistreerd met behulp van het volgende formulier:

Naam buitenwerker	Datum deelname training	Ervaringen bij toepassing in de praktijk	Knelpunten geïnterviewd door leidinggevende	Resultaat
1				
2				
3				

De arbocoördinator verzamelt de informatie voor deze registratie aan de hand van deelnemerslijsten en informatie van leidinggevenden.

Deze checklist geeft kort de stappen weer om te komen tot een contract en Service Level Agreement (SLA) met de arbodienst. U kunt het gebruiken als geheugensteuntje.

STAP 1: FORMULEREN EIGEN AMBITIES EN BEHOEFTE AAN ONDERSTEUNING

Doel van de stap:

- Inzicht in relevante vraagstukken in gemeente en ambities met betrekking tot arbobeleid.
- Inzicht in wat de gemeente zelf kan en welke behoefte aan ondersteuning de gemeente heeft.

Wat doen:

- Benoem een trekker voor het hele proces.
- Inzicht krijgen in relevante vraagstukken tijdens gesprekken met directie, staffunctionarissen en OR.
- Toets het resultaat van de gesprekken bij leidinggevenden.
- Stel de ambities met betrekking tot het arbobeleid (verbetering van arbeidsomstandigheden, preventie van verzuim, verzuimbeheersing en reïntegratie) vast.
- Stel de gewenste arbodienstverlening vast.

STAP 2: SELECTIE VAN DE ARBODIENST

Doel van de stap:

- Hoe kiest u de arbodienst die het beste past bij de behoeften van de gemeente?

Wat doen:

- Eerste selectie van potentiële arbodiensten.
- Uitnodigen enkele arbodiensten.
- Het voeren van gesprekken.
- Nabespreken van de gesprekken.
- Besluit voor de keuze van een arbodienst of Stap 3 doorlopen met twee arbodiensten.

STAP 3: CONTRACT EN SLA AFSLUITEN MET EEN ARBODIENST

Doel van de stap:

- Hoe legt u uw ondersteuningsbehoeften vast in concrete, meetbare afspraken?

Wat doen:

- Maak onderscheid tussen het vastleggen van algemene afspraken in een contract (eventueel voor meerdere jaren) en een jaarlijks af te spreken Service Level Agreement (SLA).
- Eerste overleg tussen instelling en arbodienst over de afspraken in het contract en SLA.
- Formuleren van een concept-contract en concept-SLA door de gemeente of door de arbodienst.
- Bespreken van het concept-contract, concept-SLA en prijsonderhandelingen door de gemeente en arbodienst. Bepaal ook welke financieringsconstructie(s) u kiest: contract op verrichtingenbasis, all in contract en/of bonus-malus afspraken op basis van de resultaten van de dienstverlening.

- Formuleren definitief contract en SLA door de arbodienst.
- Instemmingsaanvraag voor het contract en SLA naar de OR.
- Teken definitief contract en SLA door directie en arbodienst.
- Informeren alle betrokkenen over inhoud contract en SLA.
- Indien noodzakelijk meerdere malen doorlopen van enkele stappen.

Methode voor maken van afspraken (maak gebruik van het format in Bijlage 5):

- a Bepaal de resultaatgerichte doelstellingen.
- b Maak een analyse van de achterliggende oorzaken.
- c Bepaal subdoelstellingen met bijbehorende prestatienormen.
- d Stel vast welke inspanningen de arbodienst en de gemeente zullen leveren om aan deze prestatienormen te kunnen voldoen.
- e Kijk terug en ga na of a) tot en met d) een consistent geheel vormen.

STAP 4: VOLGEN, EVALUEREN EN BIJSTUREN VAN DE DIENSTVERLENING

Doel van de stap:

- Hoe kunt u de dienstverlening op efficiënte wijze volgen, evalueren en bijsturen?

Wat doen:

- Maak afspraken over hoe u de dienstverlening volgt met de arbodienst.
- Spreek af wie welke informatie op welke wijze verzamelt.
- Spreek vooraf met de arbodienst af hoe u gaat evalueren: hoe vaak, met wie, op basis van welke informatie.
- Informele evaluaties om verwachtingen bij te stellen.
- Leg concrete afspraken uit evaluatiegesprekken vast: wat voldoet, wat voldoet niet, wat moet concreet veranderen, wie moeten veranderen, wanneer stellen we vast of de bijsturing resultaat heeft gehad.
- Het bijsturen van de dienstverlening en het vooraf afspreken van consequenties bij het niet naleven van de afspraken in het SLA en de bijsturing.
- Hercontractering van SLA. Pas indien gewenst het SLA aan.

In deze bijlage volgt een rapportage format om eigen ambities en behoeften aan ondersteuning te formuleren. Er is een mogelijke opbouw van de rapportage per hoofdstuk omschreven. De tekst in de

kaders geeft een beknopt voorbeeld voor de inhoud van het hoofdstuk van de rapportage.

HOOFDSTUK 1

Relevante externe ontwikkelingen waar de gemeente mee te maken heeft of zeker in de toekomst mee te maken krijgt.

- Reorganisatie of organisatieverandering als gevolg van gemeentelijke herindeling.
- Organisatie meer klantgericht inrichten.

HOOFDSTUK 2

De gevolgen van externe ontwikkelingen en/of veranderingen op de interne organisatie. Bijvoorbeeld als gevolg van eerdere

reorganisaties, verzelfstandigingen of de herhuisvesting van onderdelen van de gemeente.

Om de inwoners binnen onze gemeente zo goed mogelijk te faciliteren en bedienen bestaat de organisatie uit verschillende gemeentediensten met verschillende werkzaamheden. Mensen die werken voor de gemeente kunnen óf buiten werken óf binnen, ze kunnen een administratieve taak hebben of klantcontact aan

een balie of zwaar fysiek werk uitvoeren. Aangezien het werk divers is, zijn ook de klachten en oorzaken bij verzuim divers. Wij gaan diverse preventieve maatregelen opstellen en implementeren om diverse oorzaken van verzuim aan te pakken. We richten ons op beïnvloedbare organisatorische aspecten.

HOOFDSTUK 3

Formuleren van resultaatgerichte doelstellingen.

Voorbeelden van doelstellingen zijn:

- Het ziekteverzuim met tenminste 1% terug brengen in het komende jaar. Het ziekteverzuim als gevolg van fysieke belasting, RSI en agressie en geweld is binnen dezelfde periode met 20% gedaald.
- Maximaal 25% van de medewerkers heeft werkdrukgerelateerde klachten tijdens het monitoronderzoek naar werkdruk.
- 10% minder WAO-instroom vergeleken met het voorafgaande jaar.

HOOFDSTUK 4

Wat ziet men binnen de gemeente of gemeentediensten als mogelijke oorzaken van de actuele vraagstukken.

Bijvoorbeeld:

- Hoge taaklast, leiderschap, fysieke werkomstandigheden, taakhoud en organisatie, reorganisatie, communicatie en samenwerking.

HOOFDSTUK 5

Welke ideeën leven er al binnen de gemeente of gemeentediensten om deze oorzaken aan te pakken.

Bijvoorbeeld:

- Een zowel preventief als curatief ziekteverzuimbeleid voeren.
- Een inventarisatie van de oorzaken van werkdruk in de gemeente uitvoeren en aan de hand daarvan een gedegen plan van aanpak opstellen, waarin aandacht is voor de werkpro-
cessen, afstemming tussen de verschillende afdelingen, de kwaliteit van de samenwerking, de kwaliteit van overleg en communicatie.
- Een managementontwikkelingsprogramma starten voor alle leidinggevenden.

- U heeft de arbodienst informatie gegeven over uw gemeente en uw ambities ten aanzien van uw arbobeleid. U kunt hen de ruimte geven vragen te stellen over de situatie in uw gemeente en hen vervolgens vragen een analyse te geven van uw organisatie. Wat zijn volgens hen de belangrijkste uitdagingen waar uw gemeente voor staat? Welke rol kan uw arbobeleid spelen in het realiseren van deze uitdagingen? Welke ontwikkelingen zou het arbobeleid de komende drie jaar moeten doormaken om deze bijdrage aan uw gemeentebestuur daadwerkelijk te kunnen leveren? Welke bijdrage kan de arbodienst daaraan leveren? Hoe zouden zij dat vormgeven?
- Hoe zou de arbodienst de dienstverlening vormgeven, gelet op de behoefte aan ondersteuning die de gemeente heeft? Vraag hen hiervoor concrete activiteiten te benoemen. WAT zouden ze doen, HOE zouden ze dat doen en WIE gaat dat doen? Met welk TIJDPAD en welk KOSTENEFFECT.
- Vraag de vertegenwoordigers van de arbodienst welke ervaring ze binnen uw branche hebben. Laat ze voorbeeldprojecten uit de branche presenteren (eventueel met referenties).
- Vraag de vertegenwoordigers van de arbodienst welke ervaring ze hebben met een voor uw gemeente relevant thema (bijvoorbeeld het thema werkdruk of diverse werkzaamheden met diverse risico's). Vraag naar voorbeeldprojecten (eventueel met referenties).
- Vraag de arbodeskundige: wat vindt u kenmerkende problemen in onze sector? Geef eens enkele praktijkervaringen hoe u deze problemen heeft aangepakt in andere gemeenten of soortgelijke organisaties? Welke aanpak koos u en wat was het resultaat?
- Leg de arbodienst een praktijksituatie uit uw eigen gemeente voor. Vraag hen een probleemanalyse te maken van deze situatie en vraag hen welke adviezen ze in dit geval zouden geven. Vraag hen niet alleen te adviseren over WAT er zou moeten gebeuren, maar ook HOE dit advies geïmplementeerd zou kunnen worden met welk TIJDPAD. Bedenk vooraf aan welke criteria het advies van de arbodienst naar uw mening moet voldoen.
- Vraag de arbodienst expliciet wat zij van de gemeente verwachten, bijvoorbeeld ten aanzien van communicatie (een contactpersoon binnen de gemeente), informatievoorzieningen, afspraken over verantwoordelijkheden, het informeren van medewerkers in de gemeente over de afspraken met de arbodienst.

Hieronder volgt een aantal aandachtspunten die een overzicht geven van relevante criteria bij de selectie van de arbodienst. Wat moet een arbodienst weten, hebben en kunnen? Deze criteria zijn duidelijk aantoonbaar. Daarnaast is het van belang hoe de arbodienst deze kennis en kunde gebruikt. Hoe zet de arbodienst de vaardigheden op een adequate manier in?

De aandachtspunten zijn inspiratiebron bij het bepalen van de in uw situatie meest relevante criteria. Kopieer niet klakkeloos deze lijsten, maar overweeg wat in uw situatie de belangrijkste punten zijn. Uw in Stap 1 geformuleerde ambities voor het eigen arbobeleid en de geformuleerde behoeften aan ondersteuning door de arbodienst zijn hierbij een belangrijke leidraad.

WAT EEN ARBODIENST MOET WETEN, HEBBEN EN KUNNEN

Wat een arbodienst moet weten, hebben en kunnen is hieronder opgesomd in de volgende aandachtspunten:

- | | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Ervaring van de arbodienst. • Visie van de arbodienst. • Organisatie en werkwijze van de arbodienst. | <ul style="list-style-type: none"> • Genereren van managementinformatie. • Werknemersvriendelijkheid en relatie met de OR. • Commerciële eisen. |
|--|--|

ERVARING VAN DE ARBODIENST

- Heeft de arbodienst voldoende branchekennis en -ervaring (bijvoorbeeld tenminste twee andere klanten in de sector gemeenten)? Of andere ervaring met (grote) complexe en politieke organisaties?
- Hebben de arbodeskundigen van de arbodienst in huidige of vorige werkring ervaring in de branche of sector?
- Heeft de arbodienst ervaring met relevante inhoudelijke thema's die actueel zijn binnen de gemeente? Bijvoorbeeld: werkdruk, fysieke belasting, agressie en geweld en RSI?
- Maakt de arbodienst gebruik van instrumenten die speciaal voor de branche of sector zijn ontwikkeld zoals de basismodules ontwikkeld in het kader van het Arboconvenant Gemeenten?
- Welke specifieke deskundigen hebben arbodiensten en wat kunnen die betekenen?
- Hoe werkt de arbodienst samen met reïntegratiebedrijven?

VISIE VAN DE ARBODIENST

- Welke visie hanteert de arbodienst als het gaat om ziekteverzuimbegeleiding en preventieve aanpak van ziekteverzuim? Sluit deze visie aan bij de visie van de gemeente?
- Welke visie hanteert de arbodienst ter voorkoming van uitval? Horen samenwerkingsverbanden bij deze visie?
- Hoe stemt de arbodienst haar dienstverlening af op de Wet Verbetering Poortwachter?
- Wat is de visie op en ervaring van de bedrijfsarts met het omgaan met vermoedens van onterecht ziekteverzuim?
- Wat is de visie op en ervaring van de bedrijfsarts met verzuim als gevolg van een arbeidsconflict of verzuim door een zieke partner of een ziek kind? Wordt zwangerschap als ziekteverzuim geregistreerd?
- Hoe zet de bedrijfsarts werk op therapeutische basis in bij gedeeltelijk arbeidsgeschikte medewerkers?
- Hoe geeft de arbodienst vorm aan het realiseren van een preventieve aanpak van ziekteverzuim? Hoe zorgen ze ervoor dat de voorgestelde aanpak aansluit bij de gemeente?
- Wat is de visie van de arbodienst op het inzetten van verschillende deskundigen? Sluit deze visie aan bij uw visie? Zoals een gesprek met een bedrijfsverpleegkundige tijdens het eerste contact met de zieke. Of het inzetten van een A&O-deskundige bij het nadenken over organisatorische maatregelen tegen ziekteverzuim?

ORGANISATIE EN WERKWIJZE VAN DE ARBODIENST

- Is de arbodienst gecertificeerd? Wanneer is de arbodienst gecertificeerd? Wat waren de belangrijkste aandachtspunten? Hoe gaat de arbodienst om met geheimhouding?
- Wat is de achtergrond en het opleidingsniveau van de in te zetten deskundigen? Zijn er meerdere deskundigen in dienst of is er bijvoorbeeld een arbo-adviseur die én arbeidshygiënist én veiligheidkundige én ergonom is. Of is bijvoorbeeld alleen een A&O-deskundige met een nul-uren contract in dienst?
- Hoe zorgen de verschillende deskundigen van de arbodienst ervoor dat ze op de hoogte zijn van elkaars ervaringen in uw gemeente? Hebben ze interdisciplinair overleg waar uw gemeente wordt besproken? Oftewel: hoe is de samenwerking tussen de disciplines binnen de arbodienst?
- Wat is het quotum van een bedrijfsarts (hoeveel organisaties met hoeveel medewerkers ondersteunt een bedrijfsarts)?
- Hoe veel tijd kan de bedrijfsarts aan de gemeente besteden? Hoe vaak kan de bedrijfsarts de gemeente bezoeken?

- Heeft de arbodienst voldoende capaciteit? Wat is de maximale periode tussen een verzoek om dienstverlening en de daadwerkelijke uitvoering?
- Hoe is de bereikbaarheid van de arbodienst? (Per e-mail, uiterlijk de volgende dag reactie.)
- Welke invloed kan de gemeente hebben op de keuze van de in te zetten bedrijfsarts en andere deskundigen? De gemeente kan een profiel opstellen voor de bedrijfsarts en andere deskundigen.
- Hoe gaat de arbodienst om met ontevredenheid van de gemeente over arbodeskundigen?
- Hoe waarborgt de arbodienst de continuïteit van de arbodienstverlening bij uitval van arbodeskundige(n)?
- Hoe borgt de arbodienst haar kwaliteit (inhoud kwaliteits-handboek, uitwerking van kwaliteitscriteria voor de opbouw van een samenwerkingsrelatie met de klant, administratieve ondersteuning)? En hoe werkt dit in de praktijk?
- Op welke wijze voert de arbodienst overleg met het UWV?

GENEREREN VAN MANAGEMENTINFORMATIE

- Op welke wijze kan de arbodienst managementinformatie genereren over bijvoorbeeld ziekteverzuimcijfers? Voldoet deze managementinformatie aan de behoeften van de gemeente? Bijvoorbeeld: kwartaalrapportages waarin het ziekteverzuim wordt uitgesplitst naar bijvoorbeeld afdelingen, functiegroepen, geslacht, leeftijdscategorieën, verzuimduur, oorzaken van ziekteverzuim, etc.. Kan de arbodienst een voorbeeld van een dergelijke rapportage laten zien?

- Kan de arbodienst een analyse van de oorzaken van het ziekteverzuim maken die zinvolle managementinformatie oplevert? Kan de arbodienst een voorbeeld van een dergelijke rapportage laten zien?
- Kan de arbodienst informatie ten behoeve van de benchmark uit het Arboconvenant Gemeenten aanleveren?

WERKNEMERSVRIENDELIJKHEID EN RELATIE MET DE OR

- Welke afspraken maakt de arbodienst ten aanzien van het contact met de OR? Bijvoorbeeld in de vorm van een OR-protocol waarin tenminste tweemaal per jaar een voortgangsgesprek met de OR plaatsvindt.
- Informeert de arbodienst de OR c.q. medewerkers structureel en adequaat over resultaten van activiteiten en uitgebrachte adviezen?

- Op welke manier is de arbodienst bereikbaar voor werknemers en hun leidinggevenden?
- Hoe gaat de arbodienst om met de privacy van individuele medewerkers?
- Heeft de arbodienst een klachtenprocedure?
- Hoe is de bereikbaarheid van de arbodienst?

COMMERCIËLE EISEN

- Welke tarieven hanteert de arbodienst voor de inzet van arbo-deskundigen en andere dienstverlening? Hoe worden deze tarieven berekend (wordt voorbereidingstijd en reistijd in rekening gebracht, wordt elk telefoontje van de bedrijfsarts in rekening gebracht)?
- Is de arbodienst bereid tot het aangaan van een contract op basis van prestatiebeloning? Onder welke voorwaarden?
- Welke afspraken hanteert de arbodienst over looptijd en opzegtermijn van het contract?
- Welke termijn hanteert de arbodienst voor het doorvoeren van tariefswijzigingen?
- Op welke wijze komt de hoogte van de tariefswijziging tot stand? (Bijvoorbeeld volgens de jaarlijkse CBS-indexering?)
- Welke afspraken maakt de arbodienst wat betreft facturering (is een voldoende gespecificeerde factuur mogelijk, volgens gewenste frequentie, bijvoorbeeld per kwartaal)?
- Berekent de arbodienst kosten voor dossieroverdracht bij het verbreken van het contract?

HOE GEBRUIKT DE ARBODIENST DEZE KENNIS EN KUNDE?

- Sluiten de deskundigen van de arbodienst aan bij de situatie in de gemeente?
- Heeft u het idee dat ze echt begrijpen hoe het er in uw gemeente aan toegaat?
- Sluit de visie van de deskundigen van de arbodienst aan bij de visie binnen de gemeente?
- Kunnen de deskundigen een heldere probleemanalyse maken van de situatie in uw gemeente?
- Geven ze praktische tips om met de ontwikkelingen binnen de gemeente om te gaan?
- Zijn ze duidelijk in wat ze kunnen bieden?
- Geven ze u vertrouwen dat ze hun beloften waar kunnen maken?
- Houden ze zich aan hun afspraken?

De aandachtspunten kunt u na een gesprek of meerdere gesprekken met de arbodienst herformuleren tot eisen die u opneemt in een contract. Zo worden het wederzijdse afspraken waaraan u elkaar kunt houden.

In onderstaand kader volgen voorbeelden van eisen aan de dienstverlening die uit diverse contracten en programma's van eisen van grote gemeenten zijn gehaald. Daarin was sprake van een gemeente-

overkoepelende mantelovereenkomst waaronder gemeentediensten hun gemeentedienstspecifieke deelovereenkomst afsloten.

Personeel	<ul style="list-style-type: none"> • De arbodienst laat de dienstverlening uitvoeren door een vaste bedrijfsarts per dienst. Tevens wijst de dienstverlener een vaste vervanger van de bedrijfsarts per dienst aan. • Iedere gemeentedienst stelt voor aanvang van iedere deelovereenkomst een schriftelijk profiel op voor de bedrijfsarts en andere arbodeskundigen. Arbodienstverlener doet een voorstel overeenkomstig het profiel. • De arbodienst dient bij uitval van één van haar deskundigen de continuïteit van de dienstverlening te waarborgen door volledige vervanging binnen vijf dagen. De desbetreffende gemeentedienst/het bedrijfsonderdeel wordt terstond geïnformeerd over de uitval en de vervanging. • De arbodienst beschikt over een procedure voor de situatie waarin volgens opdrachtgever een door de arbodienst ingezette deskundige ongeschikt wordt geacht.
Pro-actieve houding	<ul style="list-style-type: none"> • De arbodeskundigen geven gevraagd en ongevraagd advies. • De bedrijfsarts rapporteert, indien nodig en na overleg met de zieke medewerker, op dezelfde of daarop volgende dag van het spreekuur naar de desbetreffende leidinggevende wanneer laatste actie moet ondernemen.
Interdisciplinaire consultatie	<ul style="list-style-type: none"> • De verschillende arbodeskundigen zijn op de hoogte van elkaars werk en de ontwikkelingen binnen de gemeente doordat dit geborgd is in een terugkerend overleg onder voorzitterschap van de accountmanager van de arbodienst.
Administratieve organisatie	<ul style="list-style-type: none"> • De informatie- en communicatiestructuur van de arbodienst is ingericht op de rapportagewensen van de gemeente. • Het geautomatiseerde verzuimregistratiesysteem van de arbodienst is compatibel met het personeelsinformatiesysteem van de gemeente.
Afstemming dienstverlening op organisatie	<ul style="list-style-type: none"> • De arbodienst werkt niet alleen vanuit standaard protocollen en instrumenten, maar past deze aan aan de gemeente.
Samenwerkingsrelatie	<ul style="list-style-type: none"> • Dienstverlener stelt één accountmanager en een plaatsvervangend accountmanager aan voor de gehele gemeente. • De deskundigen zijn zowel telefonisch als elektronisch bereikbaar. • De arbodienst werkt, indien nodig, samen met andere (door de gemeente ingehuurde) dienstverleners.
Rapportages en advies	<ul style="list-style-type: none"> • Uiterlijk op 31 januari van ieder jaar levert de arbodienst : <ul style="list-style-type: none"> - Een jaarverslag in over het voorafgaande kalenderjaar voor de gemeente in haar totaal. - Een jaarverslag in over het voorafgaande kalenderjaar voor de verschillende gemeentediensten. - Een plan met aandachtspunten voor het komende jaar voor de gemeente in haar totaal. - Een plan met aandachtspunten voor het komende jaar voor de verschillende gemeentediensten. • Elk kwartaal een managementrapportage voor verschillende gemeentediensten met een analyse van de oorzaken van het ziekteverzuim en advies over te nemen maatregelen.

Figuur 1 Format voor het maken van afspraken in het SLA

Resultaatgerichte doelstelling	
Analyse van oorzaken	
Subdoelstelling 1	Prestatienorm 1
Subdoelstelling 2	Prestatienorm 2
Subdoelstelling 3	Prestatienorm 3
Inspanningen t.a.v. 1	
<ul style="list-style-type: none"> • arbodienst: • gemeente: 	
Inspanningen t.a.v. 2	
<ul style="list-style-type: none"> • arbodienst: • gemeente: 	
Inspanningen t.a.v. 3	
<ul style="list-style-type: none"> • arbodienst: • gemeente: 	

Voorbeeld analyse oorzaken ziekteverzuim

Resultaatgerichte doelstelling: In 1 jaar het ziekteverzuim met tenminste 1% terugdringen.	
Analyse van oorzaken: We weten niet goed waar het ziekteverzuim door wordt veroorzaakt.	
Subdoelstelling: Inzicht in de oorzaken van het ziekteverzuim.	Prestatienorm: Over zes maanden hebben we periodiek inzicht in de belangrijkste oorzaken van ziekteverzuim. Per kwartaal is een managementrapportage over verzuimoorzaken beschikbaar. Zonodig benoemen we per afdeling of type functie een specifieke top 3 van oorzaken.
Inspanningen: De bedrijfsarts, de A&O-deskundige en de arbocoördinator doen gezamenlijk een voorstel voor een inventarisatieformat van oorzaken, indeling van afdelingen en functietypen. In dit format kunt u de relatie met werkdruk, RSI, fysieke belasting en agressie en geweld uit het arboconvenant opnemen. De directie stelt dit format vast. De bedrijfsarts vult dit format in n.a.v elke ziekmelding van een week of langer en n.a.v. de vierde ziekmelding van een medewerker in een kalenderjaar.	
Voor een aantal verzuimoorzaken (bijvoorbeeld: werkdruk, agressie en geweld) verricht de A&O-deskundige nader onderzoek (door middel van telefonische enquête) naar de achterliggende oorzaken van het verzuim. Eens per kwartaal genereert de bedrijfsarts een overzicht van de ziekmeldingen naar oorzaak, afdeling en functietype. Deze managementrapportage wordt in het MT van de gemeente besproken en in overleg met de bedrijfsarts en de arbocoördinator worden op basis daarvan doelstellingen voor het verminderen van het ziekteverzuim geformuleerd.	

Voorbeeld fysieke belasting

Resultaatgerichte doelstelling: In het jaarlijkse arbeidsgezondheidskundig onderzoek (met basismodule fysieke belasting) is over twee jaar het aantal vuilnisophalers en plantsoenwerkers met klachten over de fysieke belasting tijdens het werk (tillen, duwen, trekken, ongunstige werkhoudingen etc) afgenomen met 25%.

Analyse van oorzaken: De fysieke belasting in het werk is de belangrijkste bron van klachten bij vuilnisophalers en plantsoendienstmedewerkers. De fysieke belasting wordt voor het grootste deel veroorzaakt door het ontbreken van voldoende hulpmiddelen, afspraken over de juiste wijze van tillen en onvoldoende vaardigheden bij de medewerkers.

Subdoelstelling 1: Voldoende hulpmiddelen realiseren d.m.v. inkoopbeleid
Subdoelstelling 2: Afspraken maken over de juiste tiltechnieken.

Prestatienorm 1: Binnen twee jaar zijn voor alle buitenwerkers hulpmiddelen⁷ aangeschaft.

Prestatienorm 2: Binnen een jaar is een tilprotocol opgesteld en zijn alle buitenwerkers bekend met de inhoud ervan.

Subdoelstelling 3: Buitenmedewerkers beschikken over voldoende vaardigheden

Prestatienorm 3: Alle buitenwerkers beschikken over de vaardigheden om de juiste tiltechnieken toe te passen.

Inspanningen t.a.v. 1: De arbocoördinator inventariseert de aanwezige tilhulpmiddelen.

De arbodienst adviseert de directie over het opstellen van een inkoopbeleid voor tilhulpmiddelen. De directie stelt op basis van dit advies het inkoopbeleid protocol vast.

Inspanningen t.a.v. 2: De arbodienst adviseert de directie over het opstellen van een op te stellen tilprotocol. De directie stelt op basis van dit advies het tilprotocol vast.

Inspanningen t.a.v. 3: De arbo-adviseur van de arbodienst geeft het komende jaar voor 100 buitenmedewerkers een training van een dag over fysieke belasting en het juist gebruik van tilhulpmiddelen.

De gemeente geeft de buitenwerkers tijd om aan deze training deel te nemen, de leidinggevenden zullen in de werkplanning rekening houden met deelname van hun buitenwerkers aan de training, zij zullen in de praktijk toezien op het toepassen van het geleerde door de buitenwerkers. Eventuele knelpunten bij de toepassing zullen door de leidinggevenden worden geïnventariseerd en opgelost of gerapporteerd aan de arbocoördinator.

Noot

⁷ U kunt het beste specifiek omschrijven om welke hulpmiddelen het gaat.

Voorbeeld curatief ziekteverzuimbeleid

Resultaatgerichte doelstelling: In één jaar het ziekteverzuim met tenminste 1% terugdringen.

Analyse van oorzaken: De gemiddelde verzuimduur per verzuimgeval is de laatste jaren gestegen; zieke medewerkers geven regelmatig aan dat ze het moeilijk vinden het werk te hervatten.

Subdoelstelling 1: Snel inzicht in de oorzaken van het verzuim ten behoeve van de probleemanalyse en de mogelijkheden voor reïntegratie.

Subdoelstelling 2: De leidinggevende voert overleg met de medewerker over het ziekteverzuim en vroegtijdige reïntegratie. De leidinggevende maakt met de medewerker afspraken over reïntegratie, vastgelegd in een individueel plan van aanpak.

Prestatienorm 1: Binnen vier weken na een ziekmelding heeft de bedrijfsarts inzicht in de oorzaken van het verzuim, kan de bedrijfsarts een voorspelling doen over de verwachte verzuimduur en geeft de bedrijfsarts een reïntegratie-advies aan de leidinggevende en de medewerker.

Prestatienorm 2: Binnen twee weken na het reïntegratie-advies van de arbodienst is het plan van aanpak gereed.

Inspanningen t.a.v. 1 en 2: De gemeente en de arbodienst spreken in onderling overleg een procedure af voor verzuimbegeleiding en reïntegratie. Hierin zijn opgenomen afspraken:

- De medewerker meldt zich ziek bij de direct leidinggevende.
- De direct leidinggevende onderhoudt contact met de zieke medewerker.
- De arbodienst roept de zieke medewerker op voor het arbospreekuur. De arbodienst zorgt tijdig voor een adequaat reïntegratie-advies.
- Waarnodig communiceren de leidinggevende en de bedrijfsarts met elkaar over het ziekteverzuim en de verzuimbegeleiding.
- De bedrijfsarts, de betrokken leidinggevende, de P&O-functionaris en een MT-vertegenwoordiger voeren maandelijks een Sociaal Medisch Overleg over het ziekteverzuim (probleemanalyses), plannen van aanpak voor reïntegratie en voortgang van de uitvoering van de plannen van aanpak.
- De leidinggevende en de medewerker voeren reïntegratie-overleg gericht op het maken van afspraken voor reïntegratie, vastgelegd in een plan van aanpak en voeren overleg over de uitvoering van het plan van aanpak.

De stichting Arbeidsmarkt- en Opleidingsfonds Gemeenten voert meerdere projecten uit. Een selectie van de projecten en bijbehorende publicaties van het A+O fonds Gemeenten volgt hieronder. Meer informatie over de verschillende projecten treft u aan op onze website www.aeno.nl.

De meeste publicaties kunt u bestellen bij ons verzendbedrijf
MISI fulfilment services
Postbus 7162
2701 AD ZOETERMEER
telefoon (079) 343 93 56 of
fax (079) 346 66 29

ARBO

Op 9 juli 2001 is door sociale partners in de sector Gemeenten en het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid het Arbocovenant afgesloten voor een periode van 3 jaar. Speerpunt van dit Arbocovenant is terugdringing van het ziekteverzuim met minimaal 1%punt. Vier risicofactoren staan hierin centraal, namelijk Werkdruk, Agressie en Geweld, Fysieke belasting en RSI. Ter ondersteuning wordt op landelijk niveau een aantal producten ontwikkeld.



- Stimuleringsregeling Arbocovenant
- Meer rendement uit arbodienstverlening, het (her)sluiten van een contract en Service Level Agreement
- Druk op het werk, onderzoek naar werkdrukmeetinstrumenten
- Is het druk op het werk, praktijkervaringen van gemeenten met werkdrukonderzoek.

REÏNTEGRATIE

Reïntegratie is op dit moment een onderwerp dat volop in de belangstelling staat. Vanaf 1 januari 2002 is de Wet SUWI van kracht en op 1 april 2002 de Wet Verbetering Poortwachter.

Uit vooronderzoek in de sector naar de stand van zaken op het terrein van Reïntegratie bleek dat dit onderwerp nog weinig aandacht heeft. Om aandacht en activiteiten te stimuleren is een aantal producten ontwikkeld.



- Samenvatting Vooronderzoek reïntegratie in de sector Gemeenten
- Wegwijzer SUWI en Poortwachter, nieuwe wetgeving bij ziekteverzuim en reïntegratie
- Slim omgaan met subsidies voor reïntegratie
- Pilotsubsidie Reïntegratie gemeente-ambtenaren

PERSONEEL IN PERSPECTIEF

Vanaf 1998 verzorgt het A+O fonds Gemeenten jaarlijks een compleet en betrouwbaar beeld van de personeelsontwikkeling in de gemeentelijke sector. Op basis van de gegevens van 171 gemeenten gecombineerd met die van het CBS is een publicatie gemaakt over de periodes 1998/1999 en 2000.

Beide publicaties schetsen de ontwikkeling in het gemeentelijk personeelsbestand en -beleid.

Gemeenten die meewerken aan het project ontvangen in de vorm van een factsheet terugkoppeling van hun eigen gegevens afgezet tegen de gegevens van gemeenten van vergelijkbare grootte en het landelijk gemiddelde. Bovendien verschijnt jaarlijks het overzicht van gegevensdefinities en kengetallen van de monitor.



- Personeel in Perspectief, monitor gemeenten 2000
- Ontwikkelingen in Vogelvlucht, samenvatting. Personeel in Perspectief monitor gemeenten 2000
- Gegevens, definities en kengetallen voor de meting 2001

DIVERSITEIT LOONT

Diversiteit staat voor verscheidenheid. Nederland is een multiculturele samenleving met een grote verscheidenheid aan mensen. Het A+O fonds Gemeenten stimuleert gemeenten diversiteitsbeleid te voeren zodat het personeelsbestand een afspiegeling is van de beroepsbevolking in de gemeente. De verscheidenheid en rijkdom aan beschikbare potenties, kennis en talenten in de multiculturele samenleving biedt gemeenten kansen om de organisatie te versterken.



- Stimuleringsregeling Diversiteit
- Toolkit diversiteit

ARBEIDSMARKTcommunicatiecampagne

Het project strategische arbeidsmarktcommunicatie kent een landelijke component, beter bekend als de 'imagocampagne' van de samenwerkende gemeenten: 'De gemeente. Werk dat mensen raakt'. En een lokale component, waarbij het A+O fonds de deelnemende gemeenten onder andere stimuleert om op effectieve wijze te communiceren met de (lokale) arbeidsmarkt. Voor deze lokale campagne stelt het fonds een aantal middelen ter beschikking voor individuele gemeenten.



- Campagne toolkit met daarin:
 - zes verschillende campagneposters.
 - vijf verschillende ansichtkaarten.
 - vier verschillende campagne kauwgom (Sportlife)
 - CAO brochure
 - beursfolder
 - corporate brochure met de mogelijkheid om deze op maat te maken
 - mobiele beursstand
- Gemjobs.nl, met gratis plaatsing van vacatures, gemeentelijke projecten en interviews
- Aansluiting bij werkenbijdeoverheid.nl, gratis plaatsing van vacatures

STRATEGISCH OPLEIDEN



Het A+O fonds Gemeenten begeleidt al enige tijd gemeentelijke organisaties bij het zelf leren opstellen van een effectief strategisch opleidingsplan, dat een goede afstemming tussen organisatiedoelen, afdelingsdoelen en persoonlijke doelen realiseert.

De meest recente ontwikkeling in dit project is de extra aandacht voor de medezeggenschap in de vorm van een deeltraject voor de OR. In het traject Strategische Opleidingsplanning worden ook de POP's voor de medewerkers en de totstandkoming daarvan behandeld.

WOR

De Wet op de Ondernemingsraden geldt sinds 1996 ook voor overheidsorganisaties. Sociale Partners in de gemeentelijke sector organiseren elke drie jaar een landelijke verkiezingsdag voor de OR-en bij de Gemeenten. De eerstvolgende landelijke verkiezingsdag vindt plaats op 20 maart 2002.

Het A+O fonds Gemeenten ondersteunt de OR-en in de gemeentelijke sector door onderzoek, publicaties en activiteiten.



- Toolkit OR landelijke verkiezingen sector Gemeenten 20 maart 2002
- Ondernemingsraden in Nederlandse Gemeenten
- Medezeggenschap beter geregeld
- OR-vragenboekje met voorbeeldreglement
- De ondernemingsraad volgens bestuurders, vragen naar kwaliteit, overleg, invloed, bevoegdheden en wet
- De ondernemingsraad volgens werknemers, vragen naar effectiviteit, communicatie en rechtvaardigheid
- 'Bij nader inzien' OR-leden over drie jaar ervaring, oordelen over het functioneren van de OR, OR-werk en de omgang met bestuurders
- Medezeggenschap in kaart, een onderzoek naar de positie van de ondernemingsraad binnen de Nederlandse Gemeenten
- Ondernemingsraden in Nederlandse Gemeenten/meting 96-99
- Negen keer WOR, samenvatting en aanbevelingen

Colofon

Titel

Meer rendement uit arbodienstverlening
Het afsluiten van een contract en Service Level Agreement

Opdrachtgever

A+O fonds Gemeenten, Den Haag
www.aeno.nl/arboconvenant
e-mail: arboconvenant@aeno.nl

Begeleidingscommissie BBCG

J.A.M. van 't Hooft, ABVAKABO FNV
W.J. Berg, CFO CNV-bond
P.M. Berghe, CMHF
Mw. M. van Kesteren, College voor Arbeidszaken VNG
G.P. Both, College voor Arbeidszaken VNG
J.D. Voortman, College voor Arbeidszaken VNG
R.J. Steenkamp, ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid
M.P. van Beek, ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid
J. P. Laemers, Arbeidsinspectie ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid
M. Brorens, IZA
P. Smeets, Gemeente Eindhoven

Projectteam

Mw. C. Smit
Mw. T. Rompen
Mw. V. Rijcken
L.W. Davits

Met dank aan

Gemeenten Brunssum, Amsterdam en Rotterdam.
Arbodiensten Arbo Unie, Arboned, Arbo Noord en AMG.

Samenstelling

TNO Arbeid:
Mw. A.M. Thie
Mw. A. Loonstra
Mw. D. van der Drift

Vormgeving

Total Design Den Haag bv

Drukwerk

Artoos drukkerijen, Rijswijk

© Stichting Arbeidsmarkt- en Opleidingsfonds Gemeenten, januari 2002

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt in enige vorm of enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van Stichting A+O fonds Gemeenten namens de Branche Begeleidingscommissie Arboconvenant Gemeenten.





Het afsluiten van een contract
en Service Level Agreement

