

TNO-rapport

22923|10382

Eindevaluatie Arboconvenant Provincies

Arbeid

Polarisavenue 151
Postbus 718
2130 AS Hoofddorp

www.tno.nl/arbeid

T 023 554 93 93
F 023 554 93 94

Datum	15 december 2006
Auteurs	Pim Piek Karin Jettinghoff Seth van den Bossche Madelon van Hooff

Alle rechten voorbehouden. Niets uit dit rapport mag worden vermenigvuldigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van TNO.

Indien dit rapport in opdracht werd uitgebracht, wordt voor de rechten en verplichtingen van opdrachtgever en opdrachtnemer verwezen naar de Algemene Voorwaarden voor Onderzoeks- opdrachten aan TNO, dan wel de betreffende terzake tussen partijen gesloten overeenkomst. Het ter inzage geven van het TNO-rapport aan direct belanghebbenden is toegestaan.

© 2006 TNO

Inhoudsopgave

Samenvatting	5
1 Inleiding	7
1.1 Achtergrond	7
1.2 Doel	7
1.3 Aanpak.....	8
1.4 Leeswijzer.....	8
2 Methode van onderzoek	9
2.1 Kwantitatieve evaluatie.....	9
2.1.1 Steekproef en respons	9
2.1.2 Meetinstrument	11
2.1.3 Analyses.....	12
2.2 Kwalitatieve evaluatie.....	13
3 Resultaten: werkdruk en werkstress	15
3.1 Kwantitatieve evaluatie.....	15
3.2 Kwalitatieve evaluatie.....	18
4 Resultaten: Beeldschermwerk en RSI-klachten	21
4.1 Kwantitatieve evaluatie.....	21
4.1.1 Beeldschermwerk	21
4.1.2 Werkgebonden RSI-klachten	23
4.1.3 Maatregelen op het gebied van RSI.....	24
4.2 Kwalitatieve evaluatie.....	26
5 Resultaten: Ziekteverzuim	29
5.1 Kwantitatieve evaluatie.....	29
5.1.1 Ziekteverzuimpercentage.....	29
5.1.2 Verzuim- en re-integratiebeleid	30
5.1.3 Maatregelen op het gebied van ziekteverzuim.....	31
5.2 Kwalitatieve evaluatie.....	32
6 Resultaten: Benchmark met Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden 2005...	35
7 Slotbeschouwing, conclusies en aanbevelingen	37
7.1 Realisatie doelstellingen algemeen	37
7.2 Realisatie doelstellingen werkdruk	37
7.2.1 Realisatie en bereik maatregelen	37
7.2.2 Doelmatigheid en doeltreffendheid van de maatregelen.....	38
7.2.3 Good practices	39
7.2.4 Duurzaamheid resultaten	39
7.3 Realisatie doelstellingen RSI	40
7.3.1 Realisatie en bereik maatregelen	40
7.3.2 Doelmatigheid en doeltreffendheid van de maatregelen.....	40
7.3.3 Good practices	41
7.3.4 Duurzaamheid resultaten	42
7.4 Realisatie doelstellingen ziekteverzuim.....	43
7.4.1 Realisatie en bereik maatregelen	43

7.4.2	Doelmatigheid en doeltreffendheid van de maatregelen.....	43
7.4.3	Good practices	44
7.4.4	Duurzaamheid resultaten	45
7.5	AVR-beleid algemeen.....	45
7.6	Gekozen aanpak.....	47
7.7	Kosten/baten	47
	Literatuur	49
	Bijlage I Kwalitatieve verslagen per provincie	51

Samenvatting

In opdracht van de Branche BegeleidingsCommissie Provincies (BBCP) heeft TNO de eindevaluatie voor het Arboconvenant Provincies uitgevoerd. De evaluatie bestond uit een kwantitatief deel (vragenlijstonderzoek, respons 51%) en een kwalitatief deel (interviews bij de twaalf provincies). In deze rapportage staan de resultaten van het evaluatieonderzoek beschreven.

Algemene conclusie

De sector provincies heeft veel baat gehad bij het arboconvenant en de inspanningen van de afzonderlijke provincies. Sectorbreed ervaren medewerkers minder werkdruk met kans op gezondheidsschade, het verzuim is sterk gereduceerd, RSI-klachten worden adequaat opgepakt en er is jaarlijks een enorme kostenbesparing gerealiseerd. Daarnaast heeft de sector de beschikking gekregen over constructieve netwerken van interne experts en diverse producten en instrumenten.

Realisatie doelstellingen

De kwantitatieve doelstellingen uit het Arboconvenant Provincies zijn sectorbreed grotendeels gerealiseerd. Het ziekteverzuim is met meer dan één procentpunt teruggedrongen van 6,6% naar 5,2%. Ook de doelstelling om het aantal werknemers dat is blootgesteld aan een te hoge werkdruk te reduceren met 20%, is gerealiseerd. De doelstelling om het aantal werknemers met werkgebonden RSI-klachten met 20% te reduceren is niet gerealiseerd. Wel is duidelijk dat er veel maatregelen zijn genomen waar mensen met klachten baat bij hebben.

De mate waarin de afzonderlijke provincies de doelstellingen hebben weten te realiseren verschilt, evenals de huidige omvang van het verzuim, de werkdruk- en RSI-klachten:

- Het verzuimpercentage (2005) varieert van 3,4% - 6,7%; (bandbreedte 2002: 5,0% – 8,3%).
- Het percentage werkgebonden RSI-klachten varieert van 19,2% - 27,2%; (bandbreedte 2002: 20,9% – 28,0%).
- De werkdruk-risicogroep varieert van 15,4% - 33% (bandbreedte 2002: 22,2 – 35,9%).

Werkdruk

De doelstelling ten aanzien van werkdruk is sectorbreed gerealiseerd. Doel was om het percentage ‘medewerkers met een verhoogd risico op gezondheidsschade door blootstelling aan werkdruk’ met 20% te verlagen. Uiteindelijk is de gemiddelde reductie uitgekomen op 20,7%.

Van de provincies afzonderlijk is drie kwart van de (redelijk) succesvol is geweest met de aanpak van werkdruk met gezondheidsrisico's: of omdat de reductiedoelstelling is gerealiseerd (5x) en/of omdat ze inmiddels een kleiner dan gemiddelde risicogroep hebben (8x). Drie provincies blijven achter in de resultaten.

Hoewel niet alle medewerkers daar evenveel zicht op hebben is duidelijk dat er veel maatregelen zijn genomen op het gebied van werkdruk. Met name de combinatie van vier maatregelen blijkt succesvol: periodiek meten van de werkdruk; bespreken in jaargesprekken; aanbieden van cursussen aan medewerkers en leidinggevenden; inhuren van extra capaciteit.

In de uitvoering is behoefte aan een eenduidige visie over wat werkdruk is en hoe het moet worden aangepakt, om de uitvoering van het beleid verder te kunnen stroomlijnen.

RSI en beeldschermwerk

Er zijn veel maatregelen genomen op het gebied van RSI. Het merendeel van de medewerkers is ervan op de hoogte dat er maatregelen zijn genomen en heeft er baat bij gehad. Er is beperkte behoefte aan aanvullende maatregelen; 5% van de medewerkers vindt die wel zeer nodig.

Maatregelen uit het Plan van Aanpak van het arboconvenant zijn veelal toegepast. Bij bijna alle provincies zijn RSI-consulenten/preventiemedewerkers aangesteld, worden werkplekonderzoeken en werkplekinstructies uitgevoerd en wordt gebruik gemaakt van anti-RSI software. Minder algemeen genoemd zijn maatregelen als RSI-training aan medewerkers en leidinggevenden, stoelmassage, arbotoets bij aanschaf nieuwe hulpmiddelen, RSI als aandachtspunt bij jaargesprekken en afname van het bedrijfszorgpakket (IZA) via het convenant (één provincie).

Dat de beoogde reductie van werkgebonden RSI-klachten niet is gehaald, lijkt mede te verklaren door toename van het beeldschermwerk (bijna 17% meer, alleen op het werk) en het feit dat veel maatregelen worden genomen als de eerste klachten zijn gesignaleerd. Er kan sterker op het benutten van de preventieve maatregelen worden gestuurd, temeer de verwachting is dat het percentage beeldschermwerk verder zal toenemen.

Ziekteverzuim

Wat betreft ziekteverzuimbeleid is veel gerealiseerd bij de provincies, blijkt uit de kwalitatieve evaluatie. Het beleid was in veel gevallen al in gang gezet voor de afsluiting van het arboconvenant, onder meer door de invoering van de Wet Verbetering Poortwachter. Er zijn tal van maatregelen genomen om het beleid verder te structureren en om verantwoordelijkheden goed in de lijn te beleggen. De introductie van de streefcijfers (de Verbaannorm) heeft geholpen om de realisatie van het beleid structureel bespreekbaar te maken in de lijn.

Uit de evaluatie blijkt dat ongeveer tweederde van de medewerkers weet dat er maatregelen zijn getroffen op het gebied van ziekteverzuim. Slechts 16% van de medewerkers geeft aan behoefte te hebben aan aanvullende maatregelen op het gebied van ziekteverzuim. Gesteld mag worden dat de maatregelen op het gebied van verzuim en re-integratie mede hebben geleid tot een succesvolle reductie van het langdurig verzuim. Daarentegen is er weinig aandacht geweest voor frequent verzuim en de verzuimfrequentie is hoog. Hier is dan ook nog de nodige winst te boeken.

Kosten/baten

In totaal hebben de convenantpartijen een bedrag van €1.750.000 geïnvesteerd in het Arboconvenant Provincies. Daarnaast hebben de provincies natuurlijk ook afzonderlijk geïnvesteerd in het AVR-beleid, bijvoorbeeld door middel van trainingen en interne tijd. Er is geen inzicht in de kosten die met deze investeringen gemoeid zijn en evenmin is bekend of deze investeringen afwijken van wat normaliter wordt geïnvesteerd.

De reductie van het ziekteverzuim van 6,6% naar 5,2% betekent dat de sector in 2005 bijna 10 miljoen aankosten heeft bespaard ten opzichte van 2002. Mits de sector het verzuim zo laag weet te houden, zal er sprake zijn van een structurele kostenbesparing. In het verlengde hiervan mag worden verwacht, dat de instroom in de WIA wordt beperkt en daarmee de onkosten als gevolg van strafpremies en sancties.

Naast de kwantificeerbare opbrengsten, heeft het convenant diverse niet kwantificeerbare opbrengsten opgeleverd, zoals onder andere de website (www.houhetwelgezond.nl), specifieke trainingen en workshops, functionele netwerken van arbocoördinatoren en RSI-consulenten/preventiemedewerkers, een gezamenlijke digitale RIE en een agressie registratiesysteem samen met rijk en gemeenten.

1 Inleiding

1.1 Achtergrond

In het voorjaar van 2003 hebben werkgevers, werknemers en het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid het Arboconvenant Provincies ondertekend. Doelstelling daarbij was om aan het einde van de convenantsperiode (eind 2006):

- Het aantal werknemers dat is blootgesteld aan een te hoge werkdruk te hebben gereduceerd met 20%.
- Het aantal werknemers met werkgebonden RSI-klachten te hebben gereduceerd met 20%.
- Het ziekteverzuim in alle provincies te hebben teruggedrongen van 6,6% naar 5,6%, rekening houdend met de verschillende uitgangspunten van de provincies.

Om deze doelstellingen te bereiken is een Plan van Aanpak opgesteld waarin de algemene uitgangspunten en specifieke maatregelen zijn opgenomen voor de onderdelen werkdruk, RSI, verzuimbegeleiding en re-integratie en de samenwerking met arbodiensten en re-integratiebedrijven.

De hierboven genoemde algemene uitgangspunten zijn:

- Provincies zijn al actief met arbobeleid; het gaat bij het convenant niet om nieuw beleid maar om verbeterde uitvoering en uitwisseling. Het onderwerp arbeidsomstandigheden moet echt gaan 'leven' bij de provincies.
- Arbo moet zijn ingebed in personeelsbeleid en de planning -en controlcyclus; nog teveel wordt het arbobeleid gezien als een specialisme van de afdeling P&O, een activiteit die los staat van de normale bedrijfsvoering. Het arbobeleid moet onderdeel uitmaken van de reguliere planning -en controlcyclus.
- De afgesproken maatregelen moeten aansluiten op de bestaande situatie; ze moeten blijvend onderdeel uitmaken van de arbojaarplannen die jaarlijks worden opgesteld. Provincies hebben al veel maatregelen ingevoerd maar die zullen alleen in voldoende samenhang leiden tot succes.
- Succesvolle maatregelen goed invoeren; de nadruk ligt op uitvoering van effectieve en vaak al bestaande maatregelen. Centraal element in het convenant is dan ook dat provincies leren van elkaar en elkaars ervaringen benutten.
- Het management is verantwoordelijk voor arbobeleid: belangrijke voorwaarden zijn de kwaliteit van het management, de betrokkenheid van het management bij arbeidsomstandigheden en planning en organisatie van het werk.
- Maar ook werknemers hebben hun verantwoordelijkheid; werknemers moeten zelf aandacht besteden aan arbeidsomstandigheden, kennis zelf in praktijk brengen en gebruik maken van de geboden maatregelen in het kader van het arboconvenant.

Om na te gaan of de doelstellingen uit het Arboconvenant Provincies zijn gehaald, heeft TNO Kwaliteit van Leven een eindevaluatie uitgevoerd in opdracht van de Branche BegeleidingsCommissie Provincies (BBCP).

1.2 Doel

Het evaluatieonderzoek dient inzicht te geven in de volgende stappen:

1. Doelbereik (zijn de kwantitatieve doelstellingen gehaald?)

2. Realisatie en bereik maatregelen (welke maatregelen zijn daadwerkelijk geïmplementeerd en in welke mate zijn ze ‘geland op de werkvloer’?)
3. Doelmatigheid (hoe is het proces van implementatie verlopen en wat zijn de succes- en faalfactoren?)
4. Doeltreffendheid (in welke mate hebben de geïmplementeerde maatregelen daadwerkelijk bijgedragen aan het - geheel of gedeeltelijk - halen van de doelstellingen?)
5. Verspreiding good practices (welke activiteiten/producten zijn te beschouwen als successen en zijn overdraagbaar?)
6. Duurzaamheid resultaten (is geborgd dat resultaten duurzaam doorwerken, dus ook na beëindiging van het convenant?)
7. Kosten/baten (wat heeft het convenant gekost en wegen de opbrengsten daar tegenop?) Niet alleen in financiële zin maar ook vanuit de gedachte dat samenwerking en gezamenlijke productontwikkeling leidt tot effectiviteit, efficiency en meerwaarde. Te denken valt aan zaken als samenwerking in de ontwikkeling van een digitale sector RIE.
8. Hoe is een en ander verlopen uitgaande van de constructie dat:
 - a. gekozen is voor een procesmatige aanpak vanuit de BBCP/Projectorganisatie;
 - b. gewerkt is met werkgroepen voornamelijk bestaande uit arbocoördinatoren van provincies;
 - c. de focus ligt op uitvoering van zaken en uitwisseling van kennis en ervaringen en niet op het introduceren en ontwikkelen van allerlei “nieuwigheden”.

1.3 Aanpak

Om inzicht te kunnen bieden in de hierboven genoemde stappen zijn een kwantitatieve én een kwalitatieve evaluatie uitgevoerd. De kwantitatieve evaluatie (het vragenlijstonderzoek) gaat vooral in op de vraag of de geformuleerde doelstellingen ten aanzien van de vermindering in blootstelling aan werkdruk en RSI en in ziekteverzuim zijn gehaald. Hierbij wordt aangesloten bij de in 2002 afgenomen nulmeting (Ministerie van SZW, 2002). De kwalitatieve evaluatie (de interviews) brengt vooral de hierboven genoemde stappen 2 t/m 8 in kaart.

1.4 Leeswijzer

In het volgende hoofdstuk volgt een beschrijving van de onderzoeksopzet van de kwantitatieve en kwalitatieve evaluatie. Hoofdstukken 3, 4 en 5 behandelen de resultaten van de kwantitatieve en kwalitatieve evaluatie voor respectievelijk werkdruk, RSI-klachten en ziekteverzuim. In hoofdstuk 6 gaan we in op de resultaten van de kwantitatieve evaluatie ten aanzien van beeldschermwerk. In hoofdstuk 7 vergelijken we de sector Provincies op de kwantitatieve eindmeting met landelijke gegevens en gegevens van de sector Openbaar Bestuur (benchmark met de Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden 2005). In bijlage I van dit rapport hebben we per provincie een beschrijving opgenomen van de resultaten van de kwalitatieve evaluatie.

In een apart bijlagenboek zijn opgenomen (1) de vragenlijst, (2) een tabellenboek met de antwoorden op alle items uit de vragenlijst voor de eindmeting, uitgesplitst naar provincie en (3) een tabellenboek waarin voor de sector Provincies en voor alle provincies afzonderlijk een vergelijking wordt gemaakt van antwoorden op de items uit de vragenlijst voor de nulmeting met de antwoorden op de items uit de vragenlijst voor de eindmeting.

2 Methode van onderzoek

2.1 Kwantitatieve evaluatie

2.1.1 Steekproef en respons

De vragenlijst is uitgezet onder alle medewerkers bij de provincies.

Alle binnendienstmedewerkers - met uitzondering van de binnendienstmedewerkers bij de provincie Zuid-Holland - hebben een e-mail ontvangen met de link naar het internet-adres waar ze de vragenlijst konden invullen. Ook de buitendienstmedewerkers bij de provincies Flevoland, Limburg en Noord-Holland hebben een e-mail met weblink naar de vragenlijst ontvangen. Deze e-mail is op 26 september verzonden en de medewerkers hadden tot 23 oktober de tijd om de webenquête in te vullen. Om de respons te verhogen zijn drie herinneringsmails verstuurd op 2, 10 en 16 oktober. Werknemers die liever een schriftelijke vragenlijst ontvingen, konden deze opvragen bij TNO onder vermelding van hun naam, adres, postcode en woonplaats.

Alle buitendienstmedewerkers - met uitzondering van de buitendienstmedewerkers bij de provincies Flevoland, Limburg en Noord-Holland - hebben een schriftelijke vragenlijst ontvangen op hun thuisadres met een begeleidende brief en een retourenveloppe (waarin de respondenten de ingevulde vragenlijst rechtstreeks retour konden zenden aan TNO). Ook alle medewerkers van de provincie Zuid-Holland hebben een schriftelijke vragenlijst ontvangen, omdat deze provincie problemen had met het aanleveren van de e-mail adressen van haar medewerkers. De vragenlijsten zijn verzonden op 22 september en de medewerkers kregen tot 18 oktober de tijd om de vragenlijst in te vullen en terug te sturen. Op 5 oktober is een herinneringsbrief gestuurd naar deze medewerkers.

De enquête is in totaal uitgezet onder 13.763 provincie-medewerkers. In totaal zijn 7.069 bruikbare enquêtes geretourneerd. Dit is een netto respons van 51,3% (zie tabel 2.1). De respons valt ongeveer 10% hoger uit dan op de nulmeting waar de respons 41% bedroeg.

Tabel 2.1 Respons per provincie

	Verzonden			Netto ingevuld			Responspercentage
	Web	Post	Totaal	Web	Post	Totaal	
Drenthe	545	34	579	363	13	376	64,9%
Flevoland	566	0	566	287	1	288	50,9%
Friesland	1.109	156	1.265	446	60	506	40,0%
Gelderland	1.350	79	1.429	827	40	867	60,7%
Groningen	981	189	1.170	460	69	529	45,2%
Limburg	961	0	961	578	2	580	60,4%
Noord-Brabant	1.499	110	1.609	826	69	895	55,6%
Noord-Holland	1.171	0	1.171	609	3	612	52,3%
Overijssel	885	14	899	490	8	498	55,4%
Utrecht	819	39	858	399	17	416	48,5%
Zeeland	770	116	886	366	40	406	45,8%
Zuid-Holland	0	2.370	2.370	-	1.086	1.086	45,8%
Onbekend	-	-	-	-	10	10	
Totaal	10.656	3.107	13.763	5.651 ^a	1.418	7.069	51,3%

^a Van de 6.257 geretourneerde webenquêtes bleken er 5261 volledig te zijn ingevuld en 996 deels (personen die tijdens het invullen van de webenquête zijn afgehaakt). Van de respondenten die de enquête deels hebben ingevuld hebben we alleen die respondenten meegenomen die minimaal de modules over persoonsgegevens en werkdruk en werkstress hebben ingevuld (d.w.z. tot en met de vragen over herstelbehoefte). Dit komt neer op 390 deels bruikbare enquêtes.

Wat betreft de achtergrondkenmerken verschillen de respondenten op de nulmeting nauwelijks van de respondenten op de eindmeting (zie tabel 2.2). Wat betreft deelname van de verschillende provincies dient opgemerkt te worden dat:

- de provincie Limburg wel heeft deelgenomen aan de eindmeting, maar niet aan de nulmeting;
- de provincie Overijssel heeft deelgenomen aan de eindmeting en de nulmeting, maar dat deze provincie op de nulmeting alleen de modules over persoonsgegevens, verzuim en re-integratie heeft uitgezet onder haar medewerkers.

Tabel 2.2 Overzicht persoonsgegevens van respondenten op de nul- en de eindmeting

	2002	2006
Leeftijd		
Jonger dan 30 jaar	6%	6%
30 t/m 34 jaar	9%	10%
35 t/m 39 jaar	14%	13%
40 t/m 44 jaar	17%	16%
45 t/m 49 jaar	17%	18%
50 t/m 54 jaar	19%	18%
55 jaar en ouder	18%	19%
N	4.918	7.035
Geslacht		
vrouw	36%	40%
man	64%	60%
N	4.853	6.960
Opleidingsniveau		
basisonderwijs	3%	2%
mavo	6%	5%
vbo	5%	4%
havo/vwo	6%	6%
mbo	21%	22%
hbo	31%	33%
wo	27%	29%
N	4.867	7.051
Provincie		
Drenthe	5%	5%
Flevoland	2%	4%
Friesland	7%	7%
Gelderland	16%	12%
Groningen	6%	7%
Limburg	-	8%
Noord-Brabant	13%	13%
Noord-Holland	14%	9%

	2002	2006
Overijssel	5%	7%
Utrecht	9%	6%
Zeeland	6%	6%
Zuid-Holland	18%	15%
N	4.946	7.059
Functie		
Leidinggevende	9%	7%
Projectleider	8%	10%
Beleids- en projectmedewerker	30%	30%
Beleidsondersteuning	8%	8%
Handhaving, toezicht, vergunningen	8%	9%
Advies en service	9%	11%
Algemene ondersteuning	17%	16%
Uitvoerend/ technisch	11%	8%
N	4.854	7.024
Kantoor of buitendienst		
Voornamelijk op kantoor	88%	90%
In de buitendienst	12%	10%
N	4.893	6.996

2.1.2 Meetinstrument

Op de eindmeting is, evenals op de nulmeting, gebruik gemaakt van de volgende modules afkomstig uit de Monitor Arboconvenanten (Dijkstra, Kroft & Oomkes, 2004):

- Persoonsgegevens.
- Beeldschermwerk.
- Bewegingsapparaat.

In tegenstelling tot de nulmeting, zijn bij de eindmeting de vragen over afwisseling in het werk, relatie met directe leiding en plezier in het werk uit de module “Werkdruk en werkstress” weggelaten. Tevens is bij de eindmeting de module “Re-integratie” weggelaten en zijn uit de module “Verzuim” alleen de vragen over verzuim- en re-integratiebeleid meegenomen.

Aanvullend is een aantal vragen opgenomen worden over activiteiten en maatregelen bij de provincies om het beleid rond werkdruk, RSI en ziekteverzuim te verbeteren. Daarbij gaat het om (1) de mate waarin medewerkers op de hoogte zijn van gedurende de looptijd van het convenant getroffen maatregelen en activiteiten op het gebied van werkdruk, RSI en ziekteverzuim, (2) of medewerkers hier ook gebruik van hebben gemaakt, (3) de mate waarin ze de activiteiten en maatregelen effectief vonden en (4) de mate waarin nog behoefte is aan dergelijke maatregelen.

Verder kregen de provincies de mogelijkheid om een aanvullende vraag op te nemen over de eenheid, directie, dienst of bureau waar men werkzaam is. De provincies Overijssel, Zuid-Holland en Noord-Brabant hebben van deze mogelijkheid gebruik gemaakt. De vragenlijst is opgenomen in bijlage A.

Verzuimpercentages voor 2002 en 2005 de sector Provincies en de afzonderlijke provincies zijn aangeleverd door het IPO/IWV.

2.1.3 *Analyses*

Eerst zijn de gegevens van de eindmeting geschoond en zijn schaalscores en kerngetallen samengesteld volgens de Handleiding Monitor Arboconvenanten (Dijkstra, Kroft en Oomkes, 2004). Schaalscores zijn berekend op basis van antwoorden op vragen over hetzelfde onderwerp. Deze vragen hangen onderling met elkaar samen en dragen ieder afzonderlijk bij aan inzicht in dit onderwerp. Een schaalscore is meettechnisch gezien stabiel en stabiel dan het antwoord op één vraag. Bovendien kunnen schaalscores goed gebruikt om vergelijkingen te maken tussen verschillende subgroepen binnen een sector. Bijvoorbeeld een score van 40 op de schaal emotionele belasting voor mannen en 20 voor vrouwen betekent dat mannen twee keer zo vaak blootgesteld worden aan emotionele belasting dan vrouwen. Het principe bij het berekenen van de schaalscores is, dat het meest ongunstige antwoord de meeste punten oplevert. Het meest gunstige antwoord levert 0 punten op. Alle vragen wegen even zwaar. De schaalscore wordt gestandaardiseerd naar een score tussen 0 en 100. Hoe hoger de schaalscore hoe ongunstiger de situatie. Schaalscores geven aan in welke mate werknemers bloot staan aan bepaalde arbeidsrisico's. In deze rapportage zullen de volgende schaalscores worden berekend:

- Werktempo en werkhoeveelheid (11 items).
- Emotionele belasting (7 items).
- (Gebrek aan) zelfstandigheid in het werk (11 items).
- Herstelbehoefte (11 items).
- RSI-klachten (4 items over klachten aan nek, schouders, ellebogen, polsen en/of handen en 1 item over de directe oorzaak van de klachten).
- Werkgebonden RSI (4 items over klachten aan nek, schouders, armen, polsen handen en/of vingers, 1 item over de directe oorzaak van de klachten en 1 item over werkgerelateerdheid van klachten).
- Specifieke RSI klachten (12 items over diverse klachten zoals ongemak, pijnlijk gevoel, stijf gevoel, tintelingen)
- RSI-beperkingen (6 items over beperkingen of uitval tijdens het werk als gevolg van klachten)

Kerngetallen zijn berekend om te bepalen welk percentage van de werknemers een verhoogde kans heeft op gezondheidsschade ten gevolge van blootstelling aan een bepaald risico. Kerngetallen geven inzicht in de omvang van een probleem en maken het mogelijk om op een eenvoudige manier (1) ontwikkelingen in de tijd te volgen en (2) een bepaalde sector met andere sectoren en met landelijke cijfers te vergelijken (benchmarking). Kerngetallen worden berekend aan de hand van schaalscores en grenswaarden, conform de Handleiding Monitor Arboconvenanten (Dijkstra, Kroft en Oomkes, 2004). Voor de volgende arbeidsrisico's zijn kerngetallen berekend:

- Werkdruk (werknemers met een score van 57,57 of hoger op de schaal werktempo en werkhoeveelheid lopen een verhoogd risico op gezondheidsschade door blootstelling aan dit arbeidsrisico).
- Emotionele belasting (werknemers met een score van 38,20 of hoger op de schaal emotionele belasting lopen een verhoogd risico op gezondheidsschade door blootstelling aan emotionele belasting).
- Werkstress (werknemers met een score van 54,54 of hoger op de schaal herstelbehoefte lopen een verhoogd risico op gezondheidsschade door blootstelling aan dit arbeidsrisico).
- Werkdruk én werkstress (medewerkers die zowel tot de risicogroep werkdruk, als tot de risicogroep werkstress behoren, hebben een extra hoog risico op uitval).

- Werkstress én emotionele belasting (medewerkers die zowel tot de risicogroep werkstress, als tot de risicogroep emotionele belasting behoren, hebben een extra hoog risico op uitval).
- RSI-klachten (werknemers met een score van 22,20 of hoger op de schaal specifieke RSI-klachten).
- Beperkingen door RSI (werknemers met een score van 13,30 of hoger op de schaal RSI-beperkingen én werknemers die zich hebben ziek gemeld door klachten over nek, schouders, armen, polsen, handen en/of vingers).

Vervolgens is een beschrijving gegeven van de stand van zaken rond werkdruk, RSI-klachten, het verzuim en de overige risicofactoren voor de sector Provincies op de eindmeting (2006). Tevens is beschreven welke maatregelen op het gebied van werkdruk, RSI en verzuim die medewerkers bij de provincies hebben ervaren en wat ze ervan vinden. Deze karakterisering geven we zowel voor alle provincies samen, als voor de afzonderlijke provincies.

Daarnaast zijn veranderingen in werkdruk, RSI en verzuim en overige risicofactoren in kaart gebracht door de scores op de eindmeting te toetsen ten opzichte van de nulmeting.

Tenslotte zijn de gegevens van de kwantitatieve eindmeting voor de sector Provincies vergeleken met landelijke gegevens en gegevens van de sector openbaar bestuur. Voor deze benchmark is gebruik gemaakt van de Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden (NEA) 2005. Dit onderzoek is uitgevoerd bij 80.000 werknemers in Nederland en heeft geresulteerd in een netto-respons van ongeveer 23.000 werknemers (Van den Bossche et al., 2006). De NEA is representatief voor de Nederlandse beroepsbevolking tussen de 15 en 64 jaar, exclusief zelfstandigen. Bovendien is het vanwege de grote omvang van de NEA mogelijk om in te zoomen op de sector openbaar bestuur.

Middels t-toetsen en Pearson Chi-kwadraat toetsen zijn p-waardes berekend om vast te stellen of er statistisch significante verschillen bestaan tussen respectievelijk de verschillende provincies, de eindmeting en de nulmeting, en de sector Provincies en de landelijke gegevens en gegevens van het Openbaar Bestuur. We hanteren een significantieniveau van $p < 0,05$. Dit betekent dat de kans dat de gevonden verschillen op toeval berusten statistisch gezien 5% is. Wanneer we dus zeggen dat er statistisch significante verschillen zijn tussen twee groepen, is deze uitspraak voor 95% betrouwbaar.

2.2 Kwalitatieve evaluatie

Interviews bij de provincies

Bij alle twaalf provincies zijn tussen 30 augustus en 23 oktober 2006 interviews afgenomen. Per provincie zijn interviews gehouden met de volgende functionarissen:

- het Hoofd P&O en de arbocoördinator;
- werknemersvertegenwoordiger(s) uit de OR (groepsinterview) of VGWM-commissie;
- direct leidinggevenden;
- RSI-consulent(en).

In Overijssel en Zeeland was daarnaast de directie betrokken bij de interviews.

Ieder interview duurde één tot anderhalf uur. Aanvullend is een interview afgenomen met leden van de BBCP. Dit interview duurde ongeveer twee uur. Tijdens de interviews is aan de betrokkenen gevraagd weer te geven waar het beleid nu staat ten opzichte van januari 2003 (voor de start van het arboconvenant) en hoe deze resultaten samenhangen met de specifieke provinciale wijze waarop aan de uitwerking van het convenant is vormgegeven (retrospectief).

Daarnaast is tijdens de interviews ook vooruit gekeken, bijvoorbeeld gaat men sommige zaken anders aanpakken en waar heeft men nog behoefte aan (prospectief). Bij de interviews was ook de projectmanager van het arboconvenant aanwezig. Van ieder interview is een gespreksverslag gemaakt dat aan de deelnemers van het interview ter toetsing is voorgelegd.

TNO heeft in samenwerking met de contactpersonen bij de provincies (de arbocoördinatoren) de afspraken ingepland met betrokkenen in de provincies.

Van tevoren ontvingen het Hoofd P&O, de arbocoördinator en de OR-leden een checklist met het verzoek deze ter voorbereiding op het interview in te vullen en terug te mailen naar TNO. De checklist werd verspreid via de arbocoördinatoren bij de provincies. Deze checklist is opgesteld op grond van het eerder gehanteerde interviewprotocol voor de doorlichting in 2005 (Projectorganisatie Arboconvenant/HDtt Communicatieadvies, 2005). In de checklist is gevraagd (1) of de provincie op verschillende aspecten ten aanzien van het arbo- en verzuimbeleid, werkdruk, RSI, verzuimbegeleiding en re-integratie vooruitgang heeft geboekt ten opzichte van 2003 (voor de start van het arboconvenant), (2) welke activiteiten zijn uitgevoerd, en (3) wat de plannen zijn ten aanzien van werkdruk, RSI en ziekteverzuim voor de toekomst. Verder werden vragen gesteld over de samenwerking met de werknemersvertegenwoordiging, de specifieke werkwijze binnen het Arboconvenant Provincies en de effecten van de maatregelen ten aanzien van werkdruk, RSI en ziekteverzuim. De checklists zijn vooral gebruikt ter voorbereiding, maar veel checklists zijn door de respondenten niet, onvolledig of erg beknopt ingevuld. De interviews zelf waren over het algemeen erg informatief en open. Voor de interviews is een kort interviewprotocol opgesteld voor de interviewer. Dit interviewprotocol is tevens verstuurd aan de arbocoördinator, die deze door kon sturen aan te interviewen personen die meer wilden weten over de inhoud van het interview.

3 Resultaten: werkdruk en werkstress

3.1 Kwantitatieve evaluatie

Stand van zaken op de eindmeting

De doelstelling ten aanzien van werkdruk is sectorbreed gerealiseerd. Doel was om het percentage 'medewerkers met een verhoogd risico op gezondheidsschade door blootstelling aan werkdruk' met 20% te verlagen. Medewerkers met een score van 57,57 of hoger op de schaal werktempo en werkhoeveelheid behoren tot deze risicogroep. Op de eindmeting in 2006 bedraagt de gemiddelde score van provincied medewerkers 45,38. Het gemiddelde percentage medewerkers dat in 2006 behoort tot deze risicogroep is 23,7% (zie tabel 3.1). In de provincies Noord-Holland en Utrecht is dit percentage significant hoger (respectievelijk 33,0% en 30,0%). In Groningen, Drenthe en Overijssel is dit percentage significant lager (respectievelijk 15,4%, 17,4% en 19,3%).

Vergelijking van de nulmeting met de eindmeting

In tabel 3.1 is te zien dat het percentage medewerkers bij de sector Provincies dat is blootgesteld aan een te hoge werkdruk met een verhoogde kans op gezondheidsschade, is afgenomen van 29,9% in 2002 naar 23,7% in 2006. Dit is een afname van 20,7%. De doelstelling ten aanzien van werkdruk is dus sectorbreed gerealiseerd.

Kijken we naar de afzonderlijke provincies dan is te zien dat drie kwart van de provincies (redelijk) succesvol is geweest met de aanpak van werkdruk met gezondheidsrisico's: of omdat ze de reductiedoelstelling hebben gerealiseerd (5 provincies) en/of omdat ze inmiddels een kleiner dan gemiddelde risicogroep hebben (8 provincies). Limburg, Noord-Holland en Utrecht blijven in dit opzicht duidelijk achter.

Tabel 3.1 Het percentage medewerkers dat een verhoogd risico loopt op gezondheidsschade door blootstelling aan werkdruk in 2002 en 2006, naar provincie

	Risicogroep voor werkdruk		Verschil (percentage)
	2002	2006	
Drenthe	27,0%	17,4%	-35,6%
Flevoland	22,2%	23,1%	+4,1%
Friesland	29,3%	22,7%	-22,5%
Gelderland	25,3%	23,3%	-7,9%
Groningen	26,2%	15,4%	-41,2%
Limburg	-	26,1%	-
Noord-Brabant	31,2%	24,7%	-20,8%
Noord-Holland	29,9%	33,0%	+10,4%
Overijssel	-	19,3%	-
Utrecht	34,1%	30,0%	-12,0%
Zeeland	24,1%	21,2%	-12,0%
Zuid-Holland	35,9%	23,7%	-34,0%
Totaal	29,9%	23,7%	-20,7

Noot: **Vetgedrukte cijfers** geven statistisch significante verschillen ($p < 0,05$) tussen 2002 en 2006

Ook de werkdruk voor alle werknemers (dus niet alleen de risicogroep) is afgenomen, maar veel beperkter (met gemiddeld ongeveer 4%). Als we kijken naar de gemiddelde schaalscore voor werkdruk (werktempo en werkhoeveelheid), blijkt dat deze is afgeno-

men van 47 in 2002 naar 45 in 2006 (een lagere schaalscore betekent minder werkdruk, zie bijlage 3). Ter vergelijking: in 2005 lag dit cijfer – volgens de NEA enquête – landelijk op ongeveer 43. Uit dezelfde enquête blijkt dat ook de risicogroep voor werkdruk nog iets boven het landelijk gemiddelde ligt (zie verder hoofdstuk 6).

Maatregelen op het gebied van werkdruk

De helft van de medewerkers kan werkdrukmaatregelen aangeven die sinds de start van het arboconvenant in 2003 zijn genomen (zie tabel 3.2): volgens 40% van de medewerkers is er een cursus, training of workshop over werkdruk en/of werkstress aangeboden, 17% noemt dat er een Quick Scan werkdruk is uitgevoerd, 6% noemt dat er andere maatregelen op het gebied van werkdruk zijn getroffen en 3% geeft aan dat er een voorbeeldenboek is opgesteld met maatregelen werkdruk. De andere helft van de medewerkers is zich niet bewust van maatregelen.

In Groningen en Noord-Holland geven relatief veel medewerkers aan dat ze zich niet bewust zijn van maatregelen op het gebied van werkdruk (respectievelijk 66% en 60%). In de provincies Drenthe, Gelderland en Overijssel is dit percentage significant lager (respectievelijk 34%, 44% en 44%).

Tabel 3.2 Overzicht van maatregelen getroffen op het gebied van werkdruk, naar provincie

	Maatregelen genomen op het gebied van werkdruk (meerdere antwoorden mogelijk):				
	Ja, Quick Scan uitgevoerd	Ja, voorbeeldenboek met maatregelen	Ja, cursus, training, workshop	Ja, anders	Nee, niet dat ik weet
Drenthe	23%	3%	59%	4%	34%
Flevoland	29%	3%	35%	6%	46%
Friesland	22%	3%	41%	7%	46%
Gelderland	19%	2%	45%	7%	44%
Groningen	12%	2%	33%	4%	60%
Limburg	20%	2%	42%	4%	49%
Noord-Brabant	11%	1%	41%	4%	52%
Noord-Holland	9%	2%	26%	5%	66%
Overijssel	23%	2%	45%	4%	44%
Utrecht	17%	3%	37%	8%	49%
Zeeland	18%	4%	37%	6%	51%
Zuid-Holland	16%	5%	37%	8%	50%
Totaal	17%	3%	40%	6%	50%

Noot: **Vetgedrukte cijfers** geven statistisch significante verschillen ($p < 0,05$) aan van een provincie in vergelijking met de overige provincies (voor de significantie is ook de omvang van de provincie van invloed).

Van de medewerkers die aangeven dat er maatregelen op het gebied van werkdruk zijn getroffen, geeft 68% aan hier ook gebruik van te hebben gemaakt (zie tabel 3.3). In Flevoland, Groningen en Zuid-Holland is relatief weinig gebruik gemaakt van maatregelen op het gebied van werkdruk, en in Drenthe, Noord-Holland en Gelderland relatief veel. Van de medewerkers die gebruik hebben gemaakt van maatregelen op het gebied van werkdruk, geeft 79% aan hier baat bij te hebben gehad. Medewerkers bij de provincie Flevoland hebben minder vaak baat gehad bij deze maatregelen (69%), vergeleken met de medewerkers bij de overige provincies.

Op de vraag of er behoefte is aan aanvullende maatregelen op het gebied van werkdruk, antwoordt 61% van de medewerkers met 'nee, niet nodig'. Volgens 28% zijn aanvullende maatregelen op het gebied van werkdruk enigszins nodig en volgens 10% zijn

aanvullende maatregelen zeer nodig. In Drenthe, Groningen en Friesland is het minste behoefte aan aanvullende maatregelen op het gebied van werkdruk. In de provincies Noord-Holland, Utrecht en Zuid-Holland is de behoefte aan dergelijke aanvullende maatregelen het grootst.

Tabel 3.3 Overzicht van de mate waarin gebruik is gemaakt van maatregelen op gebied van werkdruk, men baat heeft gehad van deze maatregelen en of men aanvullende maatregelen op dit gebied wenst, naar provincie

	Gebruik gemaakt van maatregelen werkdruk	Baat gehad bij getroffen maatregelen	Behoefte aanvullende maatregelen op gebied van werkdruk:		
			ja, zeer nodig	ja, enigszins nodig	nee, niet nodig
Drenthe	77%	84%	7%	22%	72%
Flevoland	55%	69%	10%	26%	63%
Friesland	65%	78%	10%	24%	66%
Gelderland	73%	79%	10%	30%	60%
Groningen	61%	82%	5%	25%	70%
Limburg	67%	82%	10%	30%	59%
Noord-Brabant	64%	80%	10%	30%	60%
Noord-Holland	74%	82%	16%	30%	54%
Overijssel	68%	78%	6%	29%	64%
Utrecht	72%	78%	11%	33%	56%
Zeeland	72%	73%	9%	25%	65%
Zuid-Holland	63%	76%	12%	30%	58%
Totaal	68%	79%	10%	28%	61%

Noot: **Vetgedrukte cijfers** geven statistisch significante verschillen ($p < 0,05$) aan van een provincie in vergelijking met de overige provincies

Naast vragen over werkdruk zijn in de vragenlijst onder de module werkdruk en werkstress ook vragen gesteld over emotionele belasting en zelfstandigheid in het werk, alsmede de herstelbehoefte. De resultaten ten aanzien van deze werkkenmerken zijn terug te vinden in het bijlagenboek (bijlage 2 en 3). De belangrijkste bevindingen zijn:

- De gemiddelde score op de schaal *emotionele belasting* is 25,15 voor de sector Provincies in 2006. Medewerkers met een score van 38,2 of hoger op de schaal emotionele belasting hebben een verhoogd risico op gezondheidsschade door blootstelling aan emotionele belasting bedraagt Het percentage medewerkers bij de sector Provincies dat tot deze risicogroep behoort, is 10,2% in 2006. Tussen 2002 en 2006 is het percentage medewerkers bij de provincies dat een verhoogd risico loopt op gezondheidsschade door blootstelling aan emotionele belasting afgenomen van 16,0% naar 10,2%. Deze afname is significant. Wanneer gekeken wordt naar de verschillende provincies, dan blijkt dat in de meeste provincies - behalve in Drenthe, Zeeland en Friesland - het percentage medewerkers dat behoort tot de risicogroep voor emotionele belasting significant is afgenomen tussen 2002 en 2006.
- In 2006 is de gemiddelde score op de schaal *herstelbehoefte* 30,43 voor de sector Provincies. Medewerkers met een score van 54,54 of hoger op deze schaal lopen een verhoogd risico loopt op gezondheidsschade door blootstelling aan werkstress. Dit percentage bedraagt 25,9% voor de sector Provincies. Tussen 2002 en 2006 is het percentage medewerkers dat een verhoogd risico loopt op gezondheidsschade door blootstelling aan *werkstress* (significant) afgenomen van 29,8% naar 25,9% voor de sector Provincies (zie tabel 3.8). Wanneer we kijken

naar de afzonderlijke provincies, dan is te zien dat het percentage medewerkers dat behoort tot de risicogroep voor werkstress alleen significant is afgenomen tussen 2002 en 2006 in de provincies Drenthe en Zuid-Holland.

3.2 Kwalitatieve evaluatie

Bij alle provincies komt uit de interviews naar voren dat:

- Men denkt of heeft gemeten dat er werkdruk is;
- dat werkdruk vaak per afdelingen verschilt;
- dat werkdruk moeilijk bespreekbaar en ongrijpbaar is omdat een gemeenschappelijke norm of definitie ontbreekt.

Met name leidinggevenden bij de verschillende provincies geven vaak aan dat er weliswaar sprake is van werkdruk, maar dat men er geen last van heeft.

Vrijwel alle provincies meten periodiek (om de 2 à 3 jaar) de werkdrukbeleving via een eigen medewerkertevredenheidsonderzoek, de Internetspiegel of een uitgebreide RIE/PAGO. Alleen de provincie Zeeland meet de werkdruk nog niet systematisch.

Na de metingen wordt veelal gekozen voor een (maatwerk)aanpak per organisatieonderdeel, omdat de aard van de werkdrukproblemen verschilt. Op onderdeelniveau worden diverse maatregelen genomen, variërend van het aanbieden van cursussen zoals 'timemanagement' of 'omgaan met werkdruk' tot het inschakelen van extra capaciteit.

Werkdruk wordt bij vrijwel alle provincies genoemd als een onderwerp dat op individueel niveau aan bod komt bij de jaargesprekken. Daarbij wordt in de meeste gevallen de verantwoordelijkheid vooral bij de medewerker gelegd om eventuele werkdruk aan te kaarten. Tegelijkertijd worden diverse problemen genoemd die zich hierbij kunnen voordoen:

- Medewerker meldt geen werkdruk uit angst 'leuke taken' kwijt te raken.
- Leidinggevende en medewerker hanteren verschillende visies van wat werkdruk is of werkdruk veroorzaakt.
- Medewerkers overschatten zichzelf in wat ze aankunnen.
- Medewerkers en leidinggevenden hebben een beperkt inzicht in mogelijke oplossingen.

Uit de interviews komt naar voren dat de adequaatheid van de oplossingen sterk afhankelijk is van de manier waarop leidinggevende en medewerker er (samen) mee kunnen omgaan. Bij vrijwel alle provincies ervaart men in de uitvoering het ontbreken van een systematisch beleid en duidelijke kaders. Men heeft niet het gevoel echt grip te hebben op werkdruk. Tegelijkertijd wordt het vaak niet als een groot probleem gezien, omdat de provincies over het algemeen zonder problemen extra capaciteit kunnen inhuren.

Ondanks de ervaren beperkingen hebben de provincies wellicht toch meer grip op werkdruk dan ze zelf beseffen. Het onderwerp is consequent onder de aandacht, er wordt veelal gezocht naar praktische oplossingen en de groep die risico loopt op gezondheidsschade als gevolg van werkdruk is volgens het kwantitatieve onderzoek afgenomen.

De verschillen in prestaties van de provincies zijn op grond van de genomen maatregelen niet goed te verklaren. Noord-Holland en Utrecht wijken significant negatief af als het gaat om het percentage medewerkers dat risico loopt op gezondheidsschade als ge-

volg van werkdruk. Voor Noord-Holland is dit mogelijk te verklaren uit de reorganisatie waardoor er het laatste jaar amper aandacht voor zaken als werkdruk, RSI en verzuim is geweest. Ook in Utrecht heeft men te maken met een reorganisatie. Daar wordt aangegeven dat leidinggevendenden er in principe wel mee bezig zijn, maar dat het voornog moeilijk is om adequate maatregelen te treffen omdat er nog steeds van alles verandert binnen de organisatie.

Van Limburg is helaas geen nulmeting bekend, maar het percentage van de groep die risico loopt op gezondheidsklachten door werkdruk is bovengemiddeld. Uit de interviews kwam tevens naar voren dat daar nog niet veel is gebeurd op het gebied van werkdruk.

Drenthe, Friesland, Groningen, Noord-Brabant en Zuid-Holland hebben de risicogroep met meer dan 20% weten te reduceren. Wat zij precies anders doen dan Zeeland, Overijssel, Gelderland of Flevoland is niet duidelijk. Maar deze laatste groep zat al laag met het percentage medewerkers met kans op gezondheidsschade als gevolg van werkdruk. Bij alle negen provincies gaat het om een combinatie van maatregelen, waarbij steeds terugkomen:

- Periodiek meten van de werkdruk.
- Bespreken in jaargesprekken.
- Aanbieden van cursussen aan medewerkers en leidinggevendenden.
- Inhuren van extra capaciteit.

Noord-Brabant is de enige van deze groep waar werkdruk nog niet een vast onderwerp is voor jaargesprekken. Hoewel sterk verbeterd is het percentage risicogroep hier nog bovengemiddeld. Flevoland is de enige van deze negen provincies waar het percentage licht is gestegen.

Drie van de vier bovengenoemde maatregelen zijn in het Plan van Aanpak van het arboconvenant benoemd. Gesteld kan worden dat deze maatregelen een effectieve combinatie voor de aanpak van werkdruk betekenen. Omdat de vertaalslag naar daadwerkelijke oplossingen, buiten het inhuren van extra capaciteit, in de uitvoering vaak nog lastig blijkt voor leidinggevendenden en medewerkers, blijft aandacht voor werkdruk geboden. Ook al omdat door continue veranderingen in werkaanbod en processen de werklust steeds aan verandering onderhevig is. Om die vertaalslag zo effectief mogelijk te kunnen maken blijft er behoefte aan een eenduidige visie op werkdruk, de definitie ervan en de wijze waarop met werkdruk moet worden omgegaan. Zo'n visie wordt nog gemist door veel respondenten.

4 Resultaten: Beeldschermwerk en RSI-klachten

4.1 Kwantitatieve evaluatie

4.1.1 *Beeldschermwerk*

Stand van zaken op de eindmeting

Beeldschermwerk bepaalt in toenemende mate het werkbeeld van provincie-medewerker. Ten opzichte van 2002 is er sprake van een toename van bijna 17%.

Gemiddeld brengen medewerkers in 2006 ruime 5½ uur *per dag* achter een beeldscherm door, waarvan gemiddeld 0,59 uur achter een laptop. Thuis zit men ook nog eens gemiddeld bijna 5 uur *per week* achter de computer (zie tabel 4.1). In de provincies Groningen, Limburg, Noord-Holland en Flevoland brengen medewerkers gemiddeld meer uur door achter een beeldscherm voor het werk en in Drenthe en Zuid-Holland minder. Thuis brengen medewerkers bij de provincie Zuid-Holland wel gemiddeld meer tijd door achter de PC (gemiddeld 5,52 uur per week), terwijl medewerkers bij de provincies Limburg en Gelderland thuis gemiddeld minder uur achter het beeldscherm doorbrengen (respectievelijk 4,12 en 4,54 uur per week).

In de vragenlijst is gevraagd naar de toestand van de werkplek en de apparatuur, de werkhouding en aspecten die het beeldschermwerk kunnen verlichten. In totaal zijn 6 verbeterpunten voor de werkplek, 12 verbeterpunten voor respectievelijk de apparatuur en de werkhouding en 3 verbeterpunten over verlichting van de werktaken aangegeven in de vragenlijst. Gemiddeld rapporteren medewerkers bij de sector Provincies 0,95 verbeterpunten voor de werkplek, 2,68 voor de apparatuur, 4,98 voor de werkhouding en 0,76 voor verlichting van de werktaken (zie tabel 4.2).

Vergelijking van de nulmeting met de eindmeting

Wanneer we kijken naar de veranderingen in tijd die medewerkers in doorbrengen achter een beeldscherm tussen 2002 en 2006 (zie tabel 4.1), dan is te zien dat deze tijd is toegenomen, zowel op het werk als privé. Het aantal uur dat men gemiddeld *dagelijks* achter de PC doorbrengt voor het werk is toegenomen van 4,81 in 2002 (waarvan gemiddeld 0,39 uur achter een laptop) naar 5,62 uur in 2006 (waarvan gemiddeld 0,59 uur achter een laptop). Dit is een toename van 16,8%. Thuis is het gemiddeld aantal uren *per week* dat men achter de computer zit toegenomen van 3,81 uur in 2002 naar 4,97 in 2006 (een toename van 30,4%).

In bijna alle provincies is het gemiddeld aantal uren beeldschermwerk tijdens het werk en thuis significant toegenomen, met uitzondering van de provincies Drenthe (als het gaat om beeldschermwerk tijdens het werk) en de provincie Flevoland (ten aanzien van beeldschermwerk thuis). Voor de provincies Limburg en Overijssel zijn wederom geen veranderingen op dit gebied vast te stellen, vanwege het ontbreken van gegevens op de nulmeting.

Tabel 4.1 Gemiddeld aantal uren beeldschermwerk voor het werk en voor privé-doeleinden in 2002 en 2006, naar provincie

	Gemiddeld aantal uren per dag aan een beeldscherm voor het werk		Gemiddeld aantal uren aan een laptop of notebook voor het werk		Gemiddeld aantal uren per week aan een beeldscherm voor privé-doeleinden	
	2002	2006	2002	2006	2002	2006
Drenthe	4,90	5,19	0,49	0,49	3,62	4,73
Flevoland	4,74	5,70	0,54	0,51	4,05	5,08
Friesland	4,72	5,33	0,53	0,63	3,53	4,90
Gelderland	4,49	5,53	0,32	0,63	3,63	4,54
Groningen	5,06	6,02	0,49	0,51	4,17	5,05
Limburg	-	5,91	-	0,92	-	4,12
Noord-Brabant	4,97	5,74	0,29	0,42	3,91	4,86
Noord-Holland	4,93	5,83	0,48	0,59	3,70	5,28
Overijssel	-	5,72	-	0,82	-	5,11
Utrecht	4,91	5,54	0,31	0,63	3,78	4,91
Zeeland	4,86	5,55	0,50	0,57	4,58	5,53
Zuid-Holland	4,77	5,39	0,34	0,46	3,77	5,52
Totaal	4,81	5,62	0,39	0,59	3,81	4,97

Noot: **Vetgedrukte cijfers** geven statistisch significante verschillen ($p < 0,05$) tussen 2002 en 2006

Wat betreft het aantal verbeterpunten voor de werkplek, apparatuur, werkhouding en verlichting van de werktaken is voor de sector Provincies een significante afname te zien tussen 2002 en 2006 ten aanzien van de apparatuur en werkhouding. Het gemiddeld aantal verbeterpunten voor de apparatuur is afgenomen van 3,65 in 2002 naar 2,68 in 2004 (zie tabel 4.2). Dit is een afname van 26,6%. Ten aanzien van de werkhouding is het gemiddeld aantal verbeterpunten afgenomen van 5,38 in 2002 naar 4,98 in 2006 (een afname van 7,4%).

Wanneer we kijken naar de afzonderlijk provincies, dan is te zien dat in alle provincies, behalve Zeeland, het aantal verbeterpunten voor de apparatuur is afgenomen. Zeeland behoort echter nog steeds tot de best scorende provincies.

Het aantal verbeterpunten voor de werkhouding is in zes provincies wel significant afgenomen en in vier provincies (Flevoland, Noord-Brabant, Zeeland en Zuid-Holland) niet. Zeeland scoort in vergelijking met de andere provincies nog steeds goed.

Verder is te zien dat alleen in de provincies Groningen, Noord-Holland en Zuid-Holland het gemiddeld aantal verbeterpunten voor de werkplek significant is afgenomen tussen 2002 en 2006. Drenthe is de enige provincie waar het aantal verbeteringen voor verlichting in de uitvoering van de werktaken significant is afgenomen van 0,77 in 2002 naar 0,62 in 2006 (een afname van 19,5%).

Tabel 4.2 Gemiddeld aantal verbeterpunten ten aanzien van werkplek, apparatuur, werkhouding en verlichting van het beeldschermwerk in 2002 en 2006, naar provincie

	Aantal verbeterpunten werkplek (max=6)		Aantal verbeterpunten apparatuur (max=12)		Problemen werkhouding (max=12)		Verlichting uitvoering werktaken (max=3)	
	2002	2006	2002	2006	2002	2006	2002	2006
Drenthe	0,96	0,82	3,51	2,17	4,99	3,99	0,77	0,62
Flevoland	1,06	1,15	3,48	2,67	5,60	5,45	0,67	0,68
Friesland	0,94	1,08	3,65	2,93	5,35	4,98	0,72	0,73
Gelderland	1,08	1,07	3,78	2,86	5,53	5,26	0,74	0,73
Groningen	1,04	0,83	4,40	2,76	5,88	4,82	0,76	0,74
Limburg	-	1,00	-	2,70	-	4,97	-	0,72
Noord-Brabant	0,86	0,94	3,50	2,68	5,34	5,14	0,70	0,73
Noord-Holland	1,18	0,99	4,06	2,67	5,80	5,07	0,82	0,78
Overijssel	-	0,89	-	2,38	-	4,53	-	0,87
Utrecht	0,89	1,02	3,62	2,65	5,20	4,83	0,77	0,71
Zeeland	0,76	0,84	2,38	2,43	4,71	4,90	0,73	0,77
Zuid-Holland	0,96	0,84	3,56	2,79	5,18	5,19	0,82	0,87
Totaal	0,99	0,95	3,65	2,68	5,38	4,98	0,77	0,76

Noot: **Vetgedrukte cijfers** geven statistisch significante verschillen ($p < 0,05$) tussen 2002 en 2006

4.1.2 Werkgebonden RSI-klachten

Stand van zaken op de eindmeting

Het percentage medewerkers bij de sector Provincies met langdurig of regelmatig *werkgebonden* klachten aan nek, schouders, ellebogen en polsen/handen bedraagt 24,3% in 2006 (zie tabel 4.3). Dit percentage is significant lager in de provincies Drenthe (19,2%), Friesland (19,3%) en Groningen (20,6%).

Vergelijking van de nulmeting met de eindmeting

Ten aanzien van RSI was de doelstelling van het Arboconvenant Provincies om het aantal werknemers met werkgebonden RSI-klachten te reduceren met 20%. Uit tabel 4.3 blijkt dat het aantal medewerkers met werkgebonden RSI-klachten is afgenomen van 24,8% in 2002 naar 24,3% in 2006. Dit is een afname van 2,0%. De doelstelling ten aanzien van RSI-klachten is dan ook niet gerealiseerd voor de sector Provincies in haar geheel.

In de provincie Drenthe is de doelstelling bijna gerealiseerd; het percentage werknemers met werkgebonden RSI-klachten met is 19,0% afgenomen van 23,7% in 2002 naar 19,2% in 2006. Daarna volgen de provincies Friesland en Groningen met een afname van respectievelijk 14,6% en 14,5%. In de provincies Flevoland, Gelderland, Utrecht en Zeeland is het percentage werknemers met werkgebonden RSI-klachten juist toegenomen. Deze stijging is het sterkst in de provincies Flevoland (toename van 19,9%) en Gelderland (toename van 13,2%). Voor de provincies Limburg en Overijssel is niet vast te stellen of zij de doelstelling ten aanzien van RSI hebben gehaald, omdat voor deze provincies geen gegevens beschikbaar zijn over RSI op de nulmeting.

Tabel 4.3 Percentage medewerkers met werkgebonden RSI in 2002 en 2006, naar provincie

	Werkgebonden RSI		Verschil (percentage)
	2002	2006	
Drenthe	23,7%	19,2%	-19,0%
Flevoland	22,1%	26,5%	+19,9%
Friesland	22,6%	19,3%	-14,6%
Gelderland	23,5%	26,6%	+13,2%
Groningen	24,1%	20,6%	-14,5%
Limburg	-	27,2%	-
Noord-Brabant	26,4%	26,1%	-1,1%
Noord-Holland	28,0%	26,7%	-4,6%
Overijssel	-	21,5%	-
Utrecht	24,7%	25,3%	+2,4%
Zeeland	20,9%	22,0%	+5,3%
Zuid-Holland	25,3%	25,1%	-0,8%
Totaal	24,8%	24,3%	-2,0%

Noot: **Vetgedrukte cijfers** geven statistisch significante verschillen ($p < 0,05$) tussen 2002 en 2006

In de module bewegingsapparaat van de vragenlijst zijn naast vragen over klachten aan nek, schouders, ellebogen en polsen/handen ook vragen gesteld over het type klachten (bijvoorbeeld pijn, stijf gevoel, tintelingen, doof gevoel) en belemmeringen op het werk en in de thuissituatie als gevolg van deze klachten. De resultaten ten aanzien van deze werkkenmerken zijn terug te vinden in het bijlagenboek (bijlage 2 en 3). De belangrijkste bevindingen ten aanzien van deze werkkenmerken zijn:

- In 2006 bedraagt de gemiddelde score op de schaal voor *specifieke RSI-klachten* (zoals ongemak, pijnlijk gevoel, stijf gevoel, tintelingen) 14,54 voor de sector Provincies. Medewerkers met een score van 22,2 of hoger behoren tot de risicogroep voor specifieke RSI-klachten. Dit betreft 27,4% van de medewerkers. Dit percentage is significant hoger in de provincies Zuid-Holland (30,6%) en Gelderland (30,5%) en significant lager in Drenthe (20,9%) en Zeeland (21,5%). Specifieke RSI-klachten zijn niet ernstiger dan algemene RSI-klachten en zeggen iets over de aard van de klachten.

Tussen 2002 en 2006 is het percentage medewerkers bij de sector Provincies dat behoort tot de risicogroep voor specifieke RSI-klachten significant afgenomen van 29,5% naar 27,4%. Wanneer gekeken wordt naar de afzonderlijke provincies, dan is te zien dat het percentage medewerkers dat behoort tot deze risicogroep alleen significant is afgenomen in Drenthe, van 28,0% in 2002 naar 20,9% in 2006.

- De gemiddelde score op de schaal voor *RSI-beperkingen* bedraagt 4,90 voor de sector Provincies in 2006. Medewerkers met een score van 13 of hoger behoren tot de risicogroep voor RSI-beperkingen. Het percentage medewerkers dat behoort tot deze risicogroep 17,3%. In de provincie Drenthe behoren relatief weinig medewerkers tot deze risicogroep (11,5%) en in de provincie Noord-Brabant relatief veel (20,9%).

Tussen 2002 en 2006 is het percentage medewerkers dat behoort tot de risicogroep voor beperkingen door RSI ongeveer gelijk gebleven tussen 2002 en 2006 voor de sector Provincies in haar geheel en voor de afzonderlijke provincies.

4.1.3 *Maatregelen op het gebied van RSI*

Het merendeel van de medewerkers geeft aan dat er één of meerdere maatregelen zijn genomen op het gebied van RSI. Volgens 68% is een instructie gegeven over de inrichting van de werkplek. Ongeveer de helft geeft aan dat er een werkplekonderzoek is uitgevoerd bij medewerkers (op hun eigen verzoek). Taakafwisseling en pauzebeleid en –

software wordt door 37% van de medewerkers genoemd. En 5% geeft een andere reden aan.

Volgens 17% zijn geen maatregelen genomen op het gebied van RSI. Provincies waar relatief veel medewerkers aangeven dat er geen maatregelen zijn genomen op het gebied van RSI, zijn Flevoland (28%) Gelderland (25%) en Friesland (24%). In Drenthe, Zuid-Holland, Noord-Holland en Overijssel is dit percentage relatief laag (respectievelijk 6%, 11%, 13% en 13%). Hier worden dus relatief veel maatregelen getroffen op het gebied van RSI.

Tabel 4.4 Overzicht van maatregelen getroffen op het gebied van RSI, naar provincie

	Maatregelen genomen op het gebied van RSI (meerdere antwoorden mogelijk):				
	Ja, instructie over inrichting werkplek	Ja, werkplek-onderzoek	Ja, taakafwisseling en pauze-beleid/software	Ja, anders	Nee, niet dat ik weet
Drenthe	84%	70%	62%	3%	6%
Flevoland	55%	54%	24%	2%	28%
Friesland	54%	40%	47%	4%	24%
Gelderland	58%	43%	10%	11%	25%
Groningen	63%	57%	14%	2%	17%
Limburg	75%	52%	15%	4%	19%
Noord-Brabant	71%	52%	37%	2%	18%
Noord-Holland	66%	56%	57%	3%	13%
Overijssel	78%	54%	28%	8%	13%
Utrecht	61%	52%	67%	4%	14%
Zeeland	80%	46%	30%	2%	14%
Zuid-Holland	69%	57%	53%	7%	11%
Totaal	68%	52%	37%	5%	17%

Noot: **Vetgedrukte cijfers** geven statistisch significante verschillen ($p < 0,05$) aan van een provincie in vergelijking met de overige provincies

Van de medewerkers die aangeven dat er maatregelen zijn genomen op het gebied van RSI, geeft 84% aan hier ook gebruik van te hebben gemaakt. Het percentage medewerkers dat gebruik heeft gemaakt van dergelijke maatregelen, is significant hoger in de provincies Drenthe, Groningen, Limburg en Zuid-Holland. In Flevoland, Friesland, Gelderland, Overijssel en Noord-Brabant is dit percentage significant lager.

Van de medewerkers die gebruik hebben gemaakt van maatregelen op het gebied van RSI, geeft 87% aan hier baat bij te hebben gehad. Het percentage medewerkers dat aan geeft baat te hebben gehad bij maatregelen op het gebied van RSI is relatief hoog in Drenthe (94%) en relatief laag in Zuid-Holland (82%).

Bijna driekwart van de medewerkers bij de sector Provincies geeft aan *geen* behoefte te hebben aan aanvullende maatregelen op het gebied van RSI. Volgens 22% zijn dergelijke maatregelen enigszins nodig en volgens 5% zeer nodig. In de provincies Limburg en Utrecht is relatief meer behoefte aan aanvullende maatregelen op het gebied van RSI. Bij deze provincies geeft respectievelijk 33% en 32% van de medewerkers aan dat dergelijke maatregelen zeer of enigszins nodig zijn. In Drenthe, Zeeland en Overijssel is relatief minder behoefte aan aanvullende maatregelen op het gebied van RSI. Bij deze provincies geeft respectievelijk 17%, 21% en 23% van de medewerkers aan dat dergelijke maatregelen zeer of enigszins nodig zijn.

Tabel 4.5 Overzicht van de mate waarin gebruik is gemaakt van maatregelen op gebied van RSI, men baat heeft gehad van deze maatregelen en of men aanvullende maatregelen op dit gebied wenst, naar provincie

	Gebruik gemaakt van maatregelen RSI	Baat gehad bij getroffen maatregelen	Behoeftte aanvullende maatregelen op gebied van RSI:		
			ja, zeer nodig	ja, enigszins nodig	nee, niet nodig
Drenthe	95%	94%	2%	15%	83%
Flevoland	75%	91%	7%	23%	71%
Friesland	79%	89%	4%	21%	74%
Gelderland	79%	87%	5%	24%	71%
Groningen	92%	88%	4%	22%	74%
Limburg	89%	87%	6%	27%	67%
Noord-Brabant	81%	86%	7%	22%	71%
Noord-Holland	84%	86%	5%	25%	70%
Overijssel	80%	87%	5%	18%	77%
Utrecht	80%	84%	7%	26%	68%
Zeeland	85%	88%	3%	18%	79%
Zuid-Holland	88%	82%	7%	21%	72%
Totaal	84%	87%	5%	22%	73%

Noot: **Vetgedrukte cijfers** geven statistisch significante verschillen ($p < 0,05$) aan van een provincie in vergelijking met de overige provincies

4.2 Kwalitatieve evaluatie

Uit de interviews komt naar voren dat RSI bij vrijwel alle provincies veel aandacht heeft gekregen. Vrijwel overal:

- zijn RSI-consulenten aangesteld of hebben arbocontactpersonen 'RSI-advies' in hun takenpakket (met uitzondering van provincie Utrecht);
- worden werkplekonderzoeken verricht en zijn mensen geïnstrueerd over werkplekinrichting en werkhouding;
- heeft men de beschikking over anti-RSI software.

Budget is nergens een probleem en voorzieningen kunnen over het algemeen snel worden geregeld als zich klachten voordoen. Voorzieningen kunnen vaak probleemloos worden geregeld door de RSI-consulent, maar bij kostbaarder aanpassingen is meestal wel een advies van de bedrijfsarts nodig.

De meeste provincies zijn tevreden over het eigen RSI-beleid. Over het algemeen zijn in de provincies alle nodige voorzieningen op het gebied van RSI voorhanden. Als maatregelen ten aanzien van RSI nodig zijn, dan worden ze vlot genomen. Echter, het wordt vaak aan de medewerkers zelf overgelaten om aan de bel te trekken als er problemen dreigen of zijn op het gebied van RSI en om beschikbaar gestelde voorzieningen (zoals anti-RSI software) ook daadwerkelijk te gebruiken (eigen verantwoordelijkheid).

De enige provincie die hierin een duidelijk andere opstelling kiest is Drenthe. In Drenthe wordt aangegeven dat standaard anti-RSI software is geïnstalleerd en dat men ook gebruik maakt van de mogelijkheid om de toepassing van de software te monitoren, zodat mensen eventueel kunnen worden aangesproken op het gebruik. Drenthe is de provincie met het laagste percentage RSI-klachten.

Naast Drenthe scoren ook Friesland en Groningen significant lager dan de overige provincies bij de kwantitatieve evaluatie. Verder scoren Zeeland en Overijssel lager dan gemiddeld. Bij deze provincies zijn in ieder geval de preventiemedewerkers/RSI-consulenten goed gepositioneerd binnen de organisatie. Bij de overige provincies ervaren preventiemedewerkers vaak dat hun inzet beter zou kunnen en zijn mensen vaak erg

afhankelijk van de waarde die het management van het betreffende onderdeel aan de functie toekent. Bij een aantal provincies is de rol ook nog nieuw en moeten de preventiemedewerkers zich nog bewijzen.

Uit de interviews komt naar voren dat verreweg de meeste maatregelen aangrijpen op het moment dat er klachten zijn. In dat geval wordt over het algemeen doortastend gereageerd. Maatregelen die in potentie preventief zijn, blijven vaak vrijblijvend (software) of kunnen na verloop van tijd hun effect verliezen (werkplekonderzoek). Daarmee is het RSI-beleid dus nog niet preventief (uitgezonderd Drenthe).

Dit beeld wordt versterkt door de waarneming bij Provincie Overijssel waar de RSI-klachten wel stijgen (men houdt dit goed bij), maar waar de uitval als gevolg van RSI afneemt.

Concluderend kan worden gesteld, dat de maatregelen wel effect lijken te hebben op het adequaat oppakken van RSI-klachten, maar nog niet op het voorkomen ervan. Het RSI-beleid kan meer preventief worden ingezet. Gezien de toename van beeldschermwerk en digitalisering die veel provincies signaleren, verdient dat zeker aanbeveling.

5 Resultaten: Ziekteverzuim

5.1 Kwantitatieve evaluatie

5.1.1 Ziekteverzuimpercentage

De doelstelling in het Arboconvenant Provincies ten aanzien van verzuim was om gedurende de looptijd van het convenant het ziekteverzuimpercentage in de sector Provincies terug te dringen van 6,6% naar 5,6%. In tabel 5.1 is te zien dat deze doelstelling reeds eind 2005 is gerealiseerd.

Voor de afzonderlijke provincies waren doelstellingen geformuleerd waarbij rekening werd gehouden met de verschillende uitgangsposities van de provincies. Voor de provincies met een ziekteverzuimpercentage lager dan 5,6% in 2002 was de doelstelling om dit percentage tot 2006 in ieder geval te handhaven. Provincies met een verzuimpercentage tussen de 5,6% en 7,2% dienden dit percentage te verminderen naar gemiddeld 5,6%. Doelstelling voor provincies met een verzuimpercentage hoger dan 7,2% was om deze terug te dringen tot maximaal 6,2%. Alle provincies, behalve Noord-Holland, hebben deze doelstelling gehaald (zie onderstaande tabel). In Noord-Brabant is het verzuim enigszins gestegen, maar nog wel onder de 5,6%.

Tabel 5.1 Verzuimpercentage per provincie (inclusief verzuim langer dan 1 jaar)

	Verzuimpercentage		Verschil (in procentpunten)
	2002	2005	
Totaal	6,6%	5,2%	-1,4%
Drenthe	5,0%	4,0%	-1,0%
Flevoland	6,0%	4,4%	-1,6%
Friesland	7,8%	5,8%	-2,0%
Gelderland	8,3%	5,6%	-2,7%
Groningen	5,8%	5,6%	-0,2%
Limburg	6,8%	4,1%	-2,7%
Noord-Brabant	5,1%	5,4%	+0,3%
Noord-Holland	7,8%	7,2%	-0,6%
Overijssel	5,1%	3,5%	-1,6%
Utrecht	7,5%	5,5%	-2,0%
Zeeland	6,9%	3,6%	-3,3%
Zuid-Holland	6,4%	5,0%	-1,4%

Bron: IPO/IWV 2006

Nadat de provincies zich hadden gecommitteerd aan de doelstelling van het Arboconvenant om het verzuim terug te dringen, hebben de provincies zich (sinds 2004) ook gecommitteerd aan de Verbaannorm als objectieve maatstaf voor het vaststellen van het ziekteverzuim. Deze maatstaf is in feite nog strenger dan de doelstelling ten aanzien van verzuim uit het Arboconvenant Provincies. De Verbaannorm geeft een indicatie van het haalbare verzuimniveau in een organisatie. Deze norm is gebaseerd op het ingeschatte, haalbare verzuimniveau in heel Nederland, daarbij rekening houdend met twee belangrijke kenmerken die het verzuim beïnvloeden, te weten leeftijd en functieniveau. Voor de sector Provincies werd in 2005 de Verbaannorm vastgesteld op 4,1%. Het verzuimpercentage (exclusief verzuim langer dan 1 jaar) voor de sector Provincies kwam echter uit op 4,7% in 2005.

Kijken we naar de afzonderlijke provincies, dan is te zien dat het verzuimpercentage in de provincies Noord-Holland, Noord-Brabant, Friesland, Groningen, Gelderland en Zuid-Holland hoger uit valt dan de vastgestelde Verbaannorm in 2005. Utrecht komt met haar verzuimpercentage van 4,1% in 2005 redelijk in de buurt van de voor deze provincie berekende Verbaannorm van 4,0%. In Drenthe, Overijssel, Zeeland Flevoland en Limburg is het ziekteverzuimpercentage lager of gelijk aan de Verbaannorm. Dit betekent dat de sector Provincies en met name de afzonderlijke provincies Noord-Holland, Noord-Brabant, Friesland, Groningen, Gelderland en Zuid-Holland op dit punt nog wel enige winst kunnen behalen door het verzuimpercentage nog verder te reduceren.

Tabel 5.2 Verzuimpercentage per provincie (korter dan een jaar) vergeleken met de Verbaannorm 2005 per provincie

	Verzuimpercentage 2005	Verbaannorm 2005	Verskil (procentpunten)
Drenthe	3,4%	4,3%	0,9%
Flevoland	3,8%	3,9%	0,1%
Friesland	5,4%	4,1%	-1,3%
Gelderland	4,8%	4,1%	-0,7%
Groningen	5,3%	4,3%	-1,0%
Limburg	3,8%	3,8%	0%
Noord-Brabant	5,4%	3,9%	-1,5%
Noord-Holland	6,7%	4,1%	-2,6%
Overijssel	3,5%	4,3%	0,8%
Utrecht	4,1%	4,0%	-0,1%
Zeeland	3,6%	4,1%	0,5%
Zuid-Holland	4,5%	4,0%	-0,5%
Totaal	4,7%	4,1%	-0,6%

Bron: IWV enquête 2005

5.1.2 Verzuim- en re-integratiebeleid

In tabel 5.2 staat een overzicht van de vragen over bekendheid met het verzuim- en re-integratiebeleid binnen de sector Provincies en het percentage medewerkers dat deze vragen met 'ja' heeft beantwoord in 2002 en 2006. Te zien is dat in 2006 de meeste medewerkers door hun werkgever op de hoogte zijn gesteld over wat te doen als men ziek is. Ook geven de meeste medewerkers aan dat hun organisatie is aangesloten bij een arbodienst. Daarentegen geeft slechts 35% van de medewerkers aan dat er binnen hun organisatie iemand is aangesteld als verzuimcoördinator of case-manager en 37% dat de OR of personeelsvereniging inspraak heeft in het verzuim- en re-integratiebeleid. Van verzuimprikkels wordt binnen de provincies nauwelijks gebruik gemaakt. Volgens 7% van de medewerkers wordt men gekort op vakantie- of ADV-dagen wanneer men zich ziek meldt. Verder geeft 2% aan een beloning te ontvangen wanneer men weinig ziek is en zegt 1% één of meer dagen geen of minder loon te ontvangen wanneer men zich ziek meldt.

Wanneer de gegevens van 2006 vergeleken worden met de gegevens van 2002, dan blijkt dat het percentage medewerkers dat aangeeft dat er binnen hun organisatie iemand is aangesteld als verzuimcoördinator of case-manager significant is toegenomen van 29% naar 35%. Op de overige vragen is het percentage medewerkers dat een bevestigend antwoord geeft gelijk gebleven of afgenomen tussen 2002 en 2006. De verschillen zijn weliswaar significant, maar niet erg groot. Alleen ten aanzien van de items over (1) verzuimcontrole bij ziekmelding, (2) schriftelijke informatie door werkgever over

ziekteverzuim en begeleiding van zieke werknemers, en (3) inspraak van de OR in het ziekteverzuim- en re-integratiebeleid zijn de percentages redelijk sterk gedaald.

Tabel 5.3 Bekendheid van medewerkers met het verzuimbeleid (%ja)

	2002	2006
Bent u door uw werkgever op de hoogte gesteld wat u moet doen als u ziek bent	94%	93%
Is uw organisatie aangesloten bij een arbodienst	93%	90%
Wanneer u zich ziek meldt, vindt er dan verzuimcontrole plaats door uw werkgever of arbodienst	77%	68%
Van werkgever schriftelijk informatie ontvangen over ziekteverzuim/begeleiding van zieke werknemers	67%	59%
Is onderwerp ziekteverzuim/begeleiding van zieke werknemers wel eens besproken in werkoverleg	53%	53%
Heeft de OR of personeelsvertegenwoordiging inspraak in het ziekteverzuim- en re-integratiebeleid	45%	37%
Is er in uw organisatie iemand als verzuimcoördinator of case-manager aangesteld	29%	35%
Wanneer u zich ziek meldt, wordt u dan gekort op vakantie- of ADV-dagen	9%	7%
Wordt u door uw werkgever beloond wanneer u weinig ziek bent	1%	2%
Wanneer u zich ziek meldt, krijgt u dan één of meer dagen minder of geen loon uitbetaald	1%	1%

Noot: **Vetgedrukte cijfers** geven statistisch significante verschillen ($p < 0,05$) tussen 2002 en 2006

5.1.3 Maatregelen op het gebied van ziekteverzuim

Ongeveer tweederde van de medewerkers bij de sector Provincies noemt één of meer maatregelen die zijn getroffen op het gebied van ziekteverzuim. Ongeveer de helft geeft aan dat er procedures zijn opgesteld voor ziek- en herstelmeldingen. Gezondheidsbevorderende initiatieven en programma's zijn door 35% van de medewerkers genoemd en 30% geeft aan dat de verzuimproblematiek besproken is in het teamoverleg. Themadagen om verzuim bespreekbaar te maken en andere maatregelen op het gebied van ziekteverzuim worden nauwelijks genoemd (respectievelijk door 3% en 2%).

Volgens 33% zijn maatregelen op het gebied van ziekteverzuim niet getroffen. Provincies waar medewerkers significant vaker aangeven dat *geen* maatregelen zijn getroffen op het gebied van ziekteverzuim, zijn Groningen (47%), Drenthe (40%), Friesland (39%) en Noord-Brabant (37%). In Zuid-Holland en Gelderland is dit percentage significant lager (respectievelijk 21% en 28%).

Tabel 5.4 Overzicht van maatregelen getroffen op het gebied van ziekteverzuim, naar provincie

	Maatregelen genomen op het gebied van ziekteverzuim (meerdere antwoorden mogelijk):					
	Ja, verzuimproblematiek besproken in werkoverleg	Ja, procedures opgesteld voor ziek- en herstelmeldingen	Ja, themadag om verzuim bespreekbaar te maken	Ja. Gezondheidsbevorderende initiatieven en programma's	Ja, anders	Nee/niet dat ik weet
Drenthe	35%	52%	6%	9%	0,3%	40%
Flevoland	32%	57%	5%	35%	1%	32%
Friesland	29%	45%	1%	29%	3%	39%
Gelderland	37%	56%	3%	33%	3%	28%
Groningen	25%	35%	0,2%	28%	2%	47%
Limburg	27%	59%	1%	13%	1%	34%
Noord-Brabant	23%	48%	1%	39%	1%	37%
Noord-Holland	28%	56%	2%	41%	1%	31%
Overijssel	28%	52%	1%	31%	1%	36%
Utrecht	34%	49%	3%	34%	3%	34%

Zeeland	27%	42%	9%	48%	2%	30%
Zuid-Holland	33%	59%	4%	55%	3%	21%
Totaal	30%	52%	3%	35%	2%	33%

Noot: **Vetgedrukte cijfers** geven statistisch significante verschillen ($p < 0,05$) aan van een provincie in vergelijking met de overige provincies

Van de medewerkers die aangeven dat er maatregelen getroffen zijn op het gebied van ziekteverzuim, geeft 59% aan hiervan ook gebruik te hebben gemaakt. In Groningen hebben medewerkers relatief minder vaak gebruik gemaakt van deze maatregelen (50%) en in Utrecht, Noord-Holland en Zuid-Holland relatief vaker (respectievelijk 65%, 64% en 64%).

Ruim driekwart van de medewerkers die gebruik hebben gemaakt van maatregelen op het gebied van ziekteverzuim, geeft aan hier ook baat bij te hebben gehad. Dat geldt in sterkere mate voor de provincies Utrecht (85%), Noord-Holland (84%) en Noord-Brabant (82%) en in minder sterke mate voor Zeeland (69%) en Zuid-Holland (73%).

Op de vraag of er behoefte is aan aanvullende maatregelen op het gebied van ziekteverzuim geeft 84% aan dat dit niet nodig is. Volgens 13% is dit enigszins nodig en 3% acht dit zeer nodig. In Drenthe en Overijssel is het percentage medewerkers dat aangeeft dat aanvullende maatregelen zeer of enigszins nodig zijn relatief lager (respectievelijk 10% en 11%) en in Utrecht en Zuid-Holland relatief hoger (voor beide 11%).

Tabel 5.5 Overzicht van de mate waarin gebruik is gemaakt van maatregelen op gebied van ziekteverzuim, men baat heeft gehad van deze maatregelen en of men aanvullende maatregelen op dit gebied wenst, naar provincie

	Gebruik gemaakt van maatregelen ziekteverzuim	Baat gehad bij getroffen maatregelen	Behoefte aanvullende maatregelen op gebied van ziekteverzuim:		
			ja, zeer nodig	ja, enigszins nodig	nee, niet nodig
Drenthe	64%	74%	1%	9%	90%
Flevoland	56%	76%	1%	11%	87%
Friesland	54%	77%	4%	13%	83%
Gelderland	58%	76%	3%	15%	82%
Groningen	50%	78%	4%	11%	86%
Limburg	59%	74%	2%	14%	84%
Noord-Brabant	56%	82%	3%	15%	82%
Noord-Holland	64%	84%	2%	14%	84%
Overijssel	54%	83%	1%	10%	88%
Utrecht	65%	85%	6%	15%	79%
Zeeland	56%	69%	3%	11%	87%
Zuid-Holland	64%	73%	5%	16%	79%
Totaal	59%	78%	3%	13%	84%

Noot: **Vetgedrukte cijfers** geven statistisch significante verschillen ($p < 0,05$) aan van een provincie in vergelijking met de overige provincies

5.2 Kwalitatieve evaluatie

Op het gebied van ziekteverzuim is er veel gerealiseerd bij de provincies. Zeker op dit terrein waren vaak al voor het convenant verbeterstrategieën in gang gezet, hier mede toe aangezet door de Wet Verbetering Poortwachter. Het succes lijkt vooral gelegen in het beleggen van de verantwoordelijkheid in de lijn. Daar waar de algemeen directeur het beleid zelf nog eens actief uitdraagt en zelf de vinger aan de pols houdt bij de managers (m.n. bij Drenthe, Zuid-Holland, Zeeland en Overijssel) vertaalt zich dat helemaal in een positief resultaat.

Men is er vooral in geslaagd om het langdurig verzuim en het middellang verzuim terug te dringen. Daarentegen moet de sector zich wel zorgen maken over de verzuimfrequentie. Zowel uit de interviews als de IWV-enquête blijkt deze vaak (erg) hoog te zijn en hier en daar zelfs te stijgen. Dit zou volgens veel respondenten met de cultuur te maken hebben (acceptatie en/of niet aanspreken). Gerichte interventies op de verzuimcultuur of het omgaan met frequent verzuim(ers) zijn er in het kader van het arboconvenant niet georganiseerd.

Op grond van de Verbaannorm zou een aantal provincies in staat moeten worden geacht het verzuim nog verder te reduceren. Temeer daar provincies als Drenthe, Overijssel en Zeeland hebben aangetoond dat er ook ver onder die norm gepresteerd kan worden met goed beleid.

Daarvoor hangt veel af van de ambitie bij de provincies. In veel gevallen komt uit de interviews naar voren dat men al heel tevreden is als men in de toekomst het verzuim op het huidige niveau kan houden of dat men huiverig is om met “draconische maatregelen” het verzuim nog verder omlaag te brengen. Dit zou echter geen belemmering mogen zijn en de praktijk bij bijvoorbeeld provincie Drenthe leert dat daar geen buitensporige maatregelen voor nodig zijn. Nu het langdurig verzuim al flink verbeterd is (met name Noord-Holland en Gelderland moeten nog veel beter kunnen), valt er verhoudingsgewijze ook meer winst te boeken met het terugdringen van de verzuimfrequentie.

6 Resultaten: Benchmark met Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden 2005

Op verzoek van de BBCP hebben we gekeken in hoeverre de scores van de provincies op de belangrijkste speerpunten uit het arboconvenant zijn te benchmarken, met landelijke cijfers en cijfers voor de sector openbaar bestuur. De Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden maakt een dergelijke beperkte benchmark mogelijk. In dit hoofdstuk worden de resultaten beschreven van deze vergelijking.

In tabel 6.1 zijn de gegevens van de kwantitatieve eindmeting voor de sector Provincies vergeleken met gegevens van de Nederlandse beroepsbevolking (exclusief zelfstandigen) en gegevens van werknemers bij de sector Openbaar Bestuur, afkomstig uit de Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden (NEA) 2005. De verschillen tussen enerzijds de sector Provincies en anderzijds de sector Openbaar Bestuur en de Nederlandse beroepsbevolking zijn doorgaans significant, maar over het algemeen niet erg groot.

Te zien is dat medewerkers in de sector Provincies een iets hogere werkdruk (werktempo en werkhoeveelheid) ervaren en iets vaker een verhoogd risico lopen op gezondheidsschade door blootstelling aan werkdruk, vergeleken met de Nederlandse beroepsbevolking en werknemers bij het Openbaar Bestuur. In de sector Provincies behoort 23,7% van de medewerkers tot de risicogroep voor werkdruk, tegenover 21,3% in de Nederlandse beroepsbevolking en 19,9% in de sector Openbaar Bestuur. Op de overige aspecten van werkdruk en werkstress, te weten emotionele belasting en herstelbehoefte/werkstress, scoren de provincie-medewerkers over het algemeen iets gunstiger dan de gemiddelde Nederlandse werknemer en werknemers bij het Openbaar Bestuur. Dit geldt met name voor emotionele belasting; 10% van de provincie-medewerkers loopt een verhoogd risico op gezondheidsschade door blootstelling aan emotionele belasting, tegenover 19,2% van de Nederlandse werknemers en 25,9% van de werknemers bij het Openbaar Bestuur.

Wat betreft RSI-klachten geldt dat medewerkers bij de sector Provincies iets meer specifieke RSI-klachten rapporteren en iets vaker tot de risicogroep voor beperkingen door RSI-klachten behoren dan werknemers bij het Openbaar Bestuur. In de sector Provincies behoort 27,4% van de medewerkers tot de risicogroep voor specifieke RSI-klachten en, terwijl in de sector Openbaar Bestuur dit percentage 23,9% bedraagt. Tevens scoren provincie-medewerkers iets ongunstiger op de schaal voor RSI-beperkingen en behoren zij iets vaker tot de risicogroep voor RSI-beperkingen, vergeleken met de Nederlandse werknemers en medewerkers bij het Openbaar Bestuur. Het percentage medewerkers dat behoort tot de risicogroep voor RSI-beperkingen bedraagt 17,3% voor de sector Provincies. In de Nederlandse beroepsbevolking en de sector Openbaar Bestuur ligt dit percentage lager op respectievelijk 14% en 14,1%.

Tabel 6.1 Vergelijking van de sector Provincies met landelijke gegevens en gegevens van de sector openbaar bestuur uit de Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden (NEA) 2005

	Provincies 2006 (N=7.069)	NEA 2005	
		Totaal (N=23.405)	Openbaar Bestuur (N=1.867)
<i>Werkdruk en werkstress</i>			
• schaalscore voor werktempo en werkhoeveelheid	45,38	43,34	43,79
• risicogroep voor werkdruk	23,7%	21,3%	19,9%
• schaalscore voor emotionele belasting	25,15	26,84	31,09
• risicogroep voor emotionele belasting	10,2%	19,2%	25,9%
• schaalscore voor herstelbehoefte	30,43	32,42	31,56
• risicogroep voor werkstress	25,9%	28,5%	28,5%
• risicogroep voor werkdruk én werkstress	12,5%	12,4%	10,6%
• risicogroep voor werkstress én emotionele belasting	5,1%	8,8%	10,1%
<i>RSI-klachten</i>			
• schaalscore voor specifieke RSI-klachten	14,54	14,34	13,52
• risicogroep voor specifieke RSI-klachten	27,4%	26,7%	23,9%
• schaalscore voor RSI-beperkingen	4,9	3,7	3,8
• risicogroep voor RSI-beperkingen	17,3	14,0	14,1
<i>Verzuim- en re-integratiebeleid</i>			
• Bent u door uw werkgever op de hoogte gesteld wat u moet doen als u ziek bent			
– nee	2,6%	6%	3%
– ja	93,1%	92%	96%
– weet niet	4,2%	2%	1%
• Is onderwerp ziekteverzuim/begeleiding van zieke werknemers wel eens besproken in werkoverleg			
– nee	32,3%	38%	31%
– ja	53,8%	52%	63%
– weet niet	15,0%	10%	6%

Noot: **Vetgedrukte cijfers** geven statistisch significante verschillen ($p < 0,05$) tussen de sector Provincies enerzijds en de Nederlandse beroepsbevolking (exclusief zelfstandigen) en de sector Openbaar bestuur anderzijds.

7 Slotbeschouwing, conclusies en aanbevelingen

7.1 Realisatie doelstellingen algemeen

De kwantitatieve doelstellingen uit het Arboconvenant Provincies zijn grotendeels gerealiseerd. De doelstelling ten aanzien van ziekteverzuim is gehaald door de sector Provincies én door alle afzonderlijke provincies, met uitzondering van de provincie Noord-Holland, en met de kanttekening dat bij Noord-Brabant het verzuim licht is gestegen. De doelstelling was om het ziekteverzuim in alle provincies te hebben teruggedrongen van 6,6% naar 5,6%, rekening houdend met de verschillende uitgangspunten van de provincies.

Wat betreft werkdruk was de doelstelling om het aantal werknemers dat is blootgesteld aan een te hoge werkdruk te reduceren met 20%. Deze doelstelling is gehaald voor de sector Provincies. Voor de afzonderlijke provincies geldt dat drie kwart van de provincies (redelijk) succesvol is geweest met de aanpak van werkdruk met gezondheidsrisico's: of omdat ze de reductiedoelstelling hebben gerealiseerd (5 provincies, zie tabel 7.1) en/of omdat ze inmiddels een kleiner dan gemiddelde risicogroep hebben (8 provincies). Limburg, Noord-Holland en Utrecht blijven in dit opzicht duidelijk achter.

De doelstelling om het aantal werknemers met werkgebonden RSI-klachten te reduceren met 20% is niet gerealiseerd, noch door de sector Provincies noch door de afzonderlijke provincies. Alleen provincie Drenthe heeft deze doelstelling met 19% reductie nagenoeg gerealiseerd.

Tabel 7.1 Overzicht van realisatie van de doelstellingen uit het Arboconvenant Provincies, naar provincie

	Ziekteverzuim	Werkdruk	RSI
Totaal	Gehaald	Gehaald	Niet gehaald
Drenthe	Gehaald	Gehaald	Nagenoeg gehaald
Flevoland	Gehaald	Niet gehaald	Niet gehaald
Friesland	Gehaald	Gehaald	Niet gehaald
Gelderland	Gehaald	Niet gehaald	Niet gehaald
Groningen	Gehaald	Gehaald	Niet gehaald
Limburg	Gehaald	-	-
Noord-Brabant	Gehaald	Gehaald	Niet gehaald
Noord-Holland	Niet gehaald	Niet gehaald	Niet gehaald
Overijssel	Gehaald	-	-
Utrecht	Gehaald	Niet gehaald	Niet gehaald
Zeeland	Gehaald	Niet gehaald	Niet gehaald
Zuid-Holland	Gehaald	Gehaald	Niet gehaald

7.2 Realisatie doelstellingen werkdruk

7.2.1 Realisatie en bereik maatregelen

Uit de kwalitatieve evaluatie blijkt dat de provincies diverse maatregelen hebben genomen ten aanzien van werkdruk, maar dat een systematisch beleid en duidelijke definities en kaders nog ontbreken.

In de meeste provincies wordt werkdruk gemeten en besproken in de jaargesprekken. Daarnaast wordt in enkele provincies genoemd: het opstellen van een Plan van Aanpak, het aanbieden van trainingen/cursussen of het inzetten van (tijdelijk) extra personeel.

Uit de kwantitatieve analyse blijkt dat slechts de helft van de medewerkers zich bewust is van het feit dat er binnen hun provincie maatregelen zijn getroffen op het gebied van werkdruk. De werkdrukmaatregelen die het meest door medewerkers werden genoemd, zijn 'trainingen/cursussen' en de 'Quick Scan Werkdruk'. Ruim éénderde van de medewerkers (39%) geeft aan behoefte te hebben aan aanvullende maatregelen. Een mogelijke verklaring voor de onbekendheid van medewerkers met werkdrukmaatregelen is dat veel maatregelen op individueel niveau worden genomen (vooral voortvloeiend uit jaargesprekken), en daarmee slechts voor een beperkt aantal werknemers waarneembaar zijn.

Wanneer we de getroffen werkdrukmaatregelen in de provincies vergelijken met de werkdrukmaatregelen die worden genoemd in het Plan van Aanpak behorend bij het Arboconvenant Provincies, dan blijkt dat de meeste voorgenomen maatregelen zijn getroffen. Alleen de maatregel om een specifiek Plan van Aanpak ten aanzien van werkdruk op te stellen is niet in alle provincies getroffen. Ook is weinig gebruik gemaakt van de mogelijkheid om pilots uit te voeren waarin geëxperimenteerd wordt met innovatieve methoden om werkdruk tegen te gaan.

7.2.2 *Doelmatigheid en doeltreffendheid van de maatregelen*

De doelstelling ten aanzien van werkdruk (reductie van het aantal werknemers dat is blootgesteld aan een te hoge werkdruk) is gerealiseerd door de sector Provincies in haar geheel en door vijf afzonderlijke provincies. Werkdruk staat op de agenda en men neemt gerichte maatregelen. Bij de meeste provincies zijn maatregelen genomen naar aanleiding van een (werkdruk)meting. De maatregelen en plannen van aanpak worden vooral ad hoc op afdelingsniveau genomen en kunnen per afdeling verschillen. Er is meestal geen eenduidig, herkenbaar beleid. 'Doorpakken' op de genomen maatregelen is vaak lastig, omdat de discussie over werkdruk nog moeizaam wordt gevoerd. De indruk is dat mede hierdoor het beeld ontstaat dat er niet genoeg gebeurt of dat het vooral bij praten blijft. Ook het gevoel van provincie-medewerkers dat er niet echt greep op werkdruk is, hangt hier waarschijnlijk mee samen.

De grootste belemmeringen bij het systematisch opzetten en uitvoeren van beleid op het gebied van werkdruk zijn het ontbreken van een duidelijke definitie van werkdruk en het niet objectief kunnen vaststellen van werkdruk. Ook hebben in sommige provincies door reorganisaties de initiatieven rond werkdruk stil gelegen.

Een algemeen uitgangspunt voor de provincies is dat werknemer en leidinggevende samen een grote verantwoordelijkheid hebben ten aanzien van het bespreken/signaleren van werkdruk. De jaargesprekken spelen hierin een belangrijke rol. Het ontbreken van een eenduidige visie op de definitie en de aanpak van werkdruk, maakt het onderwerp echter moeilijk bespreekbaar. Het kan problemen opleveren, zoals het niet goed (h)erkennen van werkdruk, het moeilijk vinden om over dit onderwerp te praten, en een beperkt inzicht in mogelijke oplossingen.

Daarnaast bespreken in de meeste provincies leidinggevende en werknemer een werkplanning voor het komende jaar. Een probleem dat hierbij voorkomt is dat planningen te vol worden gemaakt en dat er geen ruimte over wordt gelaten voor taken die zich gedurende het jaar kunnen voordoen (bijvoorbeeld door plotselinge vragen vanuit de politiek). Ook hier zijn de beleidskaders vaak onduidelijk. De doelmatigheid van de maatregelen is daarmee sterk afhankelijk van de bereidheid en competenties van de leidinggevenden en de medewerkers om het thema serieus op te pakken.

De ervaren problemen met werkdruk zijn niet specifiek voor de sector provincies, maar komen in andere sectoren ook voor. Ondanks deze ervaren beperkingen en belemmeringen hebben de provincies met hun genomen maatregelen wellicht toch meer grip op werkdruk dan ze zelf beseffen. De genomen maatregelen lijken in ieder geval aan te

komen bij en gebruikt te worden door de medewerkers die ze nodig hebben. De doelstelling ten aanzien van werkdruk is immers gerealiseerd voor de sector provincies in haar geheel.

Hoewel niet duidelijk is in welke mate de verschillende maatregelen afzonderlijk hebben bijgedragen aan het reduceren van de werkdruk, kunnen we aannemen dat de verschillende maatregelen wel effect heeft gehad: 79% van de medewerkers die gebruik hebben gemaakt van maatregelen geeft aan dat zij er baat bij heeft gehad.

Bovendien valt op dat bij de provincies die de doelstelling hebben gerealiseerd én bij de provincies die reeds een beperkte risicogroep voor werkdruk hadden, een combinatie van hetzelfde type maatregelen is genomen. Deze combinatie van maatregelen staat hieronder beschreven als 'good practice'.

7.2.3 *Good practices*

Acht provincies scoren onder het gemiddeld percentage werknemers dat behoort tot de risicogroep met kans op gezondheidsschade als gevolg van werkdruk: Drenthe, Flevoland, Friesland, Gelderland, Groningen, Overijssel, Zeeland en Zuid-Holland. Noord-Brabant scoort iets daarboven, maar heeft wel de beoogde reductie gerealiseerd.

Het valt op dat bij deze negen provincies de volgende combinatie van maatregelen steeds terugkomt:

- Periodiek meten van de werkdruk.
- Bespreken in jaargesprekken.
- Aanbieden van cursussen aan medewerkers en leidinggevendenden.
- Inhuren van extra capaciteit.

Deze vier maatregelen kunnen worden gezien als kernactiviteiten voor een effectieve aanpak van werkdruk.

Opvallend is de reductie bij provincie Zuid-Holland met meer dan 30%. Zuid-Holland maakte gebruik van bovenstaande maatregelen (met veel aandacht in de vorm van trainingen, cursussen en ondersteuning voor een cruciale groep mensen), plus de nodige communicatie naar medewerkers en twee keer per jaar een overleg van de directies en diensten met een arbeids- en organisatiedeskundige en de centrale arbocoördinator over een maatwerk aanpak. Daarmee verkrijgt de organisatie enig zicht op de voortgang.

Enerzijds is er dus sprake van maatwerk en een aanpak per afdeling. Anderzijds houdt men centraal de vinger aan de pols en zorgt men voor onderlinge uitwisseling en 'van elkaar leren'. Tegelijkertijd blijft men heel kritisch en is scherp in beeld dat het beleid nog niet af is en dat het nog moet worden verbeterd en geborgd in een arbozorgstructuur en dat het moet worden verbonden met zaken als personeelsplanning en competentie-management.

7.2.4 *Duurzaamheid resultaten*

Voor alle provincies geldt dat er nog geen sprake is van een systematisch en geborgd beleid ten aanzien van werkdruk. Men heeft niet het gevoel echt grip te hebben op werkdruk. Tegelijkertijd wordt het niet ervaren als een heel groot probleem. Dit heeft te maken met het feit dat veel provincies vrij probleemloos extra capaciteit kunnen inhuren. Het inhuren van extra capaciteit gebeurt voornamelijk ad hoc en als noodmaatregel. Flexibele personeelsplanning en een flexibel personeelsbestand kunnen ook een beleidsmatig antwoord vormen op schommelingen in workflow en werkdruk, maar dat is nu nog niet het geval.

Er is grote behoefte bij de provincies aan een eenduidige uitleg van wat werkdruk is en hoe het dient te worden aangepakt en hoe dit in beleid dient te worden gevat. Als dat vervolgens op alle niveaus in de organisaties duidelijk is, kunnen zowel leidinggevendenden en medewerkers hun verantwoordelijkheid nemen en kan men elkaar aanspreken.

In de huidige situatie bij de meeste provincies is werkdruk bespreekbaar. Dat is op zich een belangrijk winstpunt. Omdat het vervolgens toch moeilijk kan blijken om structurele oplossingen te vinden of dat men het vanuit verschillende perspectieven gewoon niet eens wordt over werkdruk, bestaat het risico dat er een beeld ontstaat van "dat gezeur over werkdruk" of "waar hebben we het over". De kans dat de groep 'medewerkers met een verhoogd risico op gezondheidsklachten als gevolg van werkdruk' (nu variërend tussen de provincies van 15,4% tot 33% van alle medewerkers) weer gaat stijgen is dan aanwezig.

Voor de provincies die werkdruk goed hebben weten te reduceren en de provincies die al laag zaten, is het overigens geen grote stap meer om het de aanpak beleidsmatig te borgen. De instrumenten en voorbeelden van goede aanpakken zijn al in huis; deze moeten worden omgezet en vastgelegd in een duidelijk beleid en worden verspreid (via voorlichting, training en coaching) naar alle medewerkers. De vraag "hoe ga je om met werkdrukbeleving" is vruchtbaarder dan de vraag "hoe groot is de werkdruk nu precies": de eerste leidt tot actie, de tweede tot discussie.

7.3 Realisatie doelstellingen RSI

7.3.1 *Realisatie en bereik maatregelen*

Ten aanzien van RSI komt uit de kwalitatieve evaluatie naar voren dat de meeste provincies tevreden zijn over hun RSI-beleid. Er is en wordt op dit gebied veel gedaan en er is sprake van tastbare maatregelen.

Bij bijna alle provincies zijn RSI-consulenten/preventiemedewerkers aangesteld, worden werkplekonderzoeken uitgevoerd bij medewerkers, krijgen nieuwe medewerkers een werkplekinstructie, en wordt gebruik gemaakt van anti-RSI software. Daarnaast worden ook minder algemene maatregelen genoemd, zoals RSI-training aan medewerkers en leidinggevenden, stoelmassage, arbotoets bij aanschaf nieuwe hulpmiddelen, experiment met trilmuizen, RSI als vast aandachtspunt bij jaargesprekken en aanschaf van bedrijfszorgpakket (IZA) via het convenant. Beleidsmatige aandacht voor RSI is vaak opgehangen aan de RI&E/PAGO, een Plan van Aanpak en/of een RSI-protocol.

Uit de kwantitatieve evaluatie blijkt dat het merendeel van de medewerkers op de hoogte is van het feit dat er maatregelen zijn genomen op het gebied van RSI. Slechts 17% geeft aan dat – voor zover zij weten – er geen maatregelen zijn genomen op het gebied van RSI sinds de invoering van het convenant. De maatregelen die volgens medewerkers het meest genomen zijn betreffen de instructie over werkplekinrichting, werkplekonderzoek en taakafwisseling/pauzesoftware. Op basis van de kwalitatieve evaluatie schatten wij in dat de laatste categorie vooral veel zal scoren vanwege de pauzesoftware. In de interviews is vrijwel nergens melding gemaakt van maatregelen op het gebied van taakafwisseling, terwijl het gebruik van pauzesoftware/anti-RSI software overal genoemd werd.

De meeste maatregelen ten aanzien van RSI die geformuleerd waren in het Plan van Aanpak behorend bij het Arboconvenant Provincies zijn ook daadwerkelijk getroffen in de verschillende provincies. Alleen het RSI-protocol wordt niet door alle provincies genoemd als toegepaste maatregel.

Ongeveer een kwart van de medewerkers geeft aan behoefte te hebben aan aanvullende maatregelen op het gebied van RSI.

7.3.2 *Doelmatigheid en doeltreffendheid van de maatregelen*

Op het gebied van RSI zijn volgens de medewerkers de meeste maatregelen genomen, maar de doelstelling voor RSI (reductie van werkgebonden RSI-klachten met 20%) is niet gerealiseerd, provincie Drenthe uitgezonderd.

In de meeste provincies zijn RSI-consulenten/preventiemedewerkers aangesteld. Bij een aantal provincies heeft men voortgebouwd op een bestaande structuur met arbocontactpersonen of decentrale arbo-adviseurs die ook geschoold zijn als RSI-consulent. Bij de andere provincies functioneert de centrale arbocoördinator als RSI-consulent of is een groep nieuwe RSI-consulenten net opgeleid en geïnstalleerd.

De precieze vormgeving van de taak en de taakomvang van RSI-consulenten verschilt per provincie. Soms gaat het om een kleine neventaak (bijvoorbeeld een dag per maand) die een medewerker van een afdeling op zich neemt. Soms gaat het om een substantiële taak (bijvoorbeeld een paar dagen per week).

Het valt op dat waardering voor de functie niet vanzelfsprekend is: in de interviews met RSI-consulenten kwam een paar keer naar voren dat managers amper gebruik maken van de diensten of de functie niet faciliteren. Voor het goed functioneren van RSI-consulenten c.q. preventiemedewerkers is het van belang dat:

- Managers de rol van RSI-consulenten erkennen, faciliteren en actief ondersteunen.
- RSI-consulenten/preventiemedewerkers een duidelijke positie hebben binnen het beleid en de organisatie.
- Aantal RSI-consulenten en hun taakomvang in evenwicht zijn met de omvang van de organisatie en de beschikbare tijd voor preventietaken.

Ten aanzien van andere maatregelen op het gebied van RSI verdienen de volgende punten de aandacht:

- Het RSI-beleid berust sterk op de verantwoordelijkheid van medewerkers. Maatregelen worden vaak vrijblijvend aangeboden en het is afhankelijk van de medewerkers en hun leidinggevende of deze maatregelen worden gebruikt. Er wordt vanuit gegaan dat medewerkers verantwoorde keuzes maken tussen eisen van de organisatie en hun eigen gezondheid. Het is de vraag of andere verwachtingen ten aanzien van medewerkers (productie, kwaliteit, deadlines) niet onbewust gaan prevaleren, waardoor werknemers pas actie ondernemen bij serieuze klachten (dus te laat).
- Maatregelen zijn vaak niet echt preventief; deskundigheid van verschillende professionals binnen en buiten de organisatie wordt vaak pas ingezet bij klachten.
- Het is van belang om RSI-klachten systematisch te blijven volgen, zodat ook de effecten van ingezette maatregelen gevolgd kunnen worden. Nu is daar doorgaans weinig zicht op.
- Het effect van een werkplekinstructie of training over RSI zal na verloop van tijd wegzakken. Mensen moeten hier met enig regelmaat aan worden herinnerd. Hierin kunnen RSI-consulenten een rol spelen, mits zij niet enkel op afroep werken.

Op basis van de kwalitatieve evaluatie is 'het niet realiseren van de doelstelling ondanks alle maatregelen', te verklaren uit de constatering dat de maatregelen er vooral voor zorgen dat er adequaat wordt gereageerd, maar dat er niet echt preventief beleid wordt gevoerd.

Een ander belangrijk gegeven is dat computergebruik bij de provincies is geïntensiveerd. Tussen 2002 en 2006 is het gemiddelde aantal uur dat medewerkers achter een PC doorbrengen toegenomen van 4,81 uur per dag naar 5,62 uur per dag.

Concluderend kan worden gesteld, dat de maatregelen wel effect lijken te hebben op het adequaat oppakken van RSI-klachten, maar nog niet op het voorkomen ervan. Het RSI-beleid kan meer preventief worden ingezet. Gezien de toename van beeldschermwerk en digitalisering die veel provincies signaleren, verdient dat zeker aanbeveling.

7.3.3 *Good practices*

Ondanks de toename van beeldschermwerk en digitalisering is de provincie Drenthe er in geslaagd de beoogde reductie nagenoeg te realiseren.

Het onderwerp RSI staat bij provincie Drenthe al geruime tijd in de aandacht. Al in 2000 zijn medewerkers opgeleid om als RSI-consulent te kunnen fungeren. De RSI-consulenten zijn inmiddels uitgegroeid tot geschoolde preventiemedewerkers die veel noodzakelijke aanpassingen of voorzieningen snel en informeel zelf kunnen regelen. Ze zijn zeer toegankelijk voor medewerkers, spreken zonedig mensen aan op werkhouding en worden serieus genomen omdat ze daadwerkelijk voor oplossingen zorgen.

Qua doelstelling is Drenthe nog ambitieuzer geweest dan de doelstelling van het convenant, namelijk 25% reductie van RSI-klachten. Men wil die reductie nog steeds realiseren. Er zijn diverse gerichte maatregelen genomen:

- Jaarlijks een RSI-monitor vanuit arbo-dienst, waarmee de risicogroepen worden bepaald en zonedig extra acties kan ondernemen.
- Installatie van Workspace: verplicht bij alle medewerkers vooral ten behoeve van preventief gebruik.
- Gebruik van de managementscan van Workspace, zodat mensen zonedig kunnen worden aangesproken door hun leidinggevende op onverantwoord werkgedrag aan de computer.
- 0-PAGO's en werkplekonderzoeken (op verzoek en voor alle nieuwe medewerkers).
- VIT-Beeldschermwerk voor alle nieuwe medewerkers (training).
- Interventiegroepen op het gebied van 'fysieke aspecten' en 'mentale aspecten', die initiatief ontplooiën voor adequate acties voor risicogroepen.
- Arbotoets bij aanschaf van nieuwe middelen.

Drenthe onderscheidt zich van andere provincies door daadwerkelijk preventieve maatregelen zoals de jaarlijkse monitor, de verplichte installatie van Workspace en het aanspreken op verkeerde werkhoudingen en onverantwoord werkgedrag aan de computer. Men laat het veel minder aan de eigen verantwoordelijkheid van werknemers over. Die eigen verantwoordelijkheid hebben de medewerkers overigens wel, maar men wil de werknemer daar vooral tijdig op aanspreken en niet achteraf.

Als tweede interessante 'good practice' die ook voor andere provincies interessant is, noemen we provincie Overijssel. Deze provincie houdt de RSI-klachten goed bij, maar heeft ook goed in beeld in hoeverre de klachten tot uitval leiden. Men heeft dus constant zicht op de omvang van het probleem en het effect van de maatregelen.

7.3.4 *Duurzaamheid resultaten*

De meeste maatregelen zijn heel concreet en werken goed voor mensen die er gebruik van moeten maken. Maatregelen zoals voorzieningen en werkplekaanpassingen hebben doorgaans een duurzaam effect.

Eenmalige werkplekinstructies, trainingen en het instellen van een werkplek door een deskundige zijn typische voorbeelden van maatregelen die na verloop van tijd vergeten raken of hun kracht verliezen. Ook geïnstalleerde software die vervolgens niet wordt gebruikt of omzeild is niet effectief. Er is dus meer nodig dan alleen dit soort maatregelen. Het overlaten aan de eigen verantwoordelijkheid is niet genoeg om klachten te voorkomen.

De aanstelling van RSI-consulenten kan hier een belangrijke rol in spelen, maar dan moeten zij wel de steun en de erkenning van management en leidinggevendenden hebben. Provincie Limburg bijvoorbeeld heeft ervaren dat een eerste opzet met RSI-consulenten niet succesvol was en heeft daarom gekozen voor een nieuwe opzet, waarin preventiemedewerkers veel zorgvuldiger in de organisatie worden gepositioneerd.

Meer dan bij werkdruk het geval is, hebben de provincies een RSI-maatregelen beleidsmatig verankerd. Het huidige beleid waarin effectief gereageerd wordt op klachten is goed in de organisaties geborgd. Om tot een meer preventief beleid te komen, zal de

visie op 'eigen verantwoordelijkheid' moeten veranderen. Provincie Drenthe vormt in dat opzicht een goed voorbeeld.

7.4 Realisatie doelstellingen ziekteverzuim

7.4.1 Realisatie en bereik maatregelen

Wat betreft ziekteverzuimbeleid is veel gerealiseerd bij de provincies, blijkt uit de kwalitatieve evaluatie. Het beleid was in veel gevallen al in gang gezet voor de afsluiting van het arboconvenant, onder meer door de invoering van de Wet Verbetering Poortwachter.

Leidinggevenden spelen een belangrijke rol in het verzuimbeleid. De meeste provincies hanteren streefcijfers voor verzuim (meestal de Verbaannorm), houden verzuimcijfers systematisch bij en koppelen deze terug aan leidinggevenden die er in veel gevallen verantwoording over afleggen bij management of directie. Verder hebben leidinggevenden in de meeste provincies trainingen of cursussen aangeboden gekregen op het gebied van verzuimbegeleiding, wordt verzuim besproken in het SMO en komt verzuim aan de orde in de jaargesprekken.

Uit de kwantitatieve evaluatie blijkt dat ongeveer tweederde van de medewerkers weet dat er maatregelen zijn getroffen op het gebied van ziekteverzuim. De maatregelen die werknemers het meest noemen zijn het opstellen van procedures voor ziek- en herstelmeldingen, gevolgd door gezondheidsbevorderende programma's en bespreken van verzuimproblematiek in werkoverleg.

Slechts 16% van de medewerkers geeft aan behoefte te hebben aan aanvullende maatregelen op het gebied van ziekteverzuim.

De maatregelen die provincies hebben getroffen komen in belangrijke mate overeen met de voorgestelde maatregelen in het Plan van Aanpak bij het Arboconvenant, waarbij aangetekend dat veel provincies de maatregelen al naar aanleiding van de Wet Verbetering Poortwachter in gang hadden gezet. De ondersteuning van een ziektekostenverzekeraar gebeurt echter nauwelijks. Alleen Noord-Holland heeft deze maatregel overgenomen.

7.4.2 Doelmatigheid en doeltreffendheid van de maatregelen

Ten aanzien van ziekteverzuim is de doelstelling gerealiseerd. De maatregelen op het gebied van verzuimbegeleiding en re-integratie zijn over het algemeen doelmatig ingevoerd: duidelijke procedures, verdelingen van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden en leidinggevenden die op hun taak worden voorbereid door trainingen.

Verschillen in doelmatigheid zijn er wel. Vooral de provincies waar de directeur zich actief bemoeit met het beleid presteren erg goed. Daadwerkelijke en voortdurende betrokkenheid van de directie bij het uitdragen en onder de aandacht houden (inclusief het aanspreken van managers) is een belangrijke succesfactor voor het verzuim- en re-integratiebeleid. Het helpt vooral om het gewenste gedrag bij medewerkers en leidinggevenden te realiseren. Niet alle leidinggevenden voeren het verzuimbeleid even goed uit en vinden het even belangrijk, zoals bij andere provincies blijkt. En sommige leidinggevenden hebben zelf het gevoel dat ze nog te weinig in huis hebben om echt goed invulling te kunnen geven aan re-integratiebegeleiding.

De aandacht voor verzuim en re-integratie heeft zich wel voornamelijk geconcentreerd op terugdringing van het langdurig verzuim. Dit is succesvol geweest. Daarentegen is er weinig of geen aandacht geweest voor frequent verzuim. Hier is dan ook nog de nodige winst te boeken.

Het is niet precies vast te stellen welke maatregelen in welke mate hebben bijgedragen aan behalen van de doelstellingen. Ook de invoering van de Wet Verbetering Poortwachter en de ongunstiger economische situatie in Nederland de afgelopen jaren hebben invloed gehad. Desalniettemin blijkt uit het kwalitatief onderzoek, in het bijzonder de interviews met P&O en de arbocoördinatoren, dat men positief is over de betekenis en opbrengsten van het convenant. Het convenant, streefcijfers (Verbaannorm), het geboden instrumentarium en de uitwisseling met andere provincies zijn een belangrijke steun in de rug geweest voor het realiseren van het verzuim- en re-integratiebeleid en het draagvlak daarvoor in de organisaties. Alles bij elkaar mag worden gesteld dat de maatregelen op het gebied van verzuim en re-integratie mede hebben geleid tot een succesvolle reductie van het langdurig verzuim.

Frequent verzuim is geen specifiek aandachtspunt in het convenant geweest. De grootste winst was in eerste instantie te boeken in het langdurig verzuim. De meeste provincies zijn daar goed in geslaagd: vier provincies (Drenthe, Flevoland, Overijssel en Zeeland) scoren inmiddels zelfs onder de Verbaannorm. De verzuimfrequentie komt echter in geen van de provincies onder de 1,5 wat betekent dat gemiddeld iedere medewerker zich anderhalf keer per jaar ziek meldt. De verzuimfrequentie is in sommige provincies gestegen en benadert in enkele gevallen het gemiddelde van 2 (één keer zelfs 2,8) ziekmeldingen per jaar. De genomen maatregelen hebben dus geen neveneffect gehad op de verzuimfrequentie. Inmiddels is het verzuim bij veel provincies zo laag dat het aandeel frequent verzuim groter is geworden en inspanningen op dat gebied verhoudingsgewijs een groter effect zullen hebben. Terugdringing van frequent verzuim betekent bovendien extra preventie van langdurig verzuim (het is bekend dat mensen die frequent verzuimen op termijn vaak langdurig uitvallen). Frequent verzuim mag een nieuw aandachtspunt voor de sector worden. Er zijn op dit gebied nog doeltreffende maatregelen te nemen. Hierbij valt te denken aan maatregelen op het gebied van functioneren, werk-privé en verzuimgedrag, een integrale benadering van de inzetbaarheid van mensen.

7.4.3 *Good practices*

Het verzuim- en re-integratiebeleid staat bij vrijwel alle provincies goed op de rails. Het is vastgelegd en goed belegd in de organisaties, uitgezonderd in Noord-Holland waar bestaande structuren door de reorganisatie min of meer verloren zijn gegaan. Opvallende presteerders zijn de provincies die het verzuim gereduceerd hebben tot op of onder de Verbaannorm: Drenthe, Flevoland, Limburg, Overijssel en Zeeland.

De twee laatste provincies hebben verreweg het laagste verzuim. Wat bij deze twee provincies opvalt is de grote betrokkenheid van directie en management. Het is geen toeval dat juist bij deze provincies de directie ook zelf tijd had ingeruimd voor de interviews in het kader van de kwalitatieve evaluatie van het arboconvenant.

Bij provincie Overijssel was de directie de drijvende kracht achter een omslag in het AVR-beleid. De directie heeft een duidelijke en oprechte visie op arbo en verzuim neergezet, die consequent uitgedragen en zo betrokkenheid bij de medewerkers gecreëerd voor de veranderingen. Veel aandacht is besteed aan resultaatgericht werken, de stijl van leidinggeven en het creëren van een open en zakelijke cultuur. Het verzuimbeleid staat niet op zich maar is integraal onderdeel van het HR-beleid. In dit kader heeft de provincie ook het Investors in People certificaat verworven. De kracht van het beleid in Overijssel zit in de integrale aanpak op basis van een doorleefde en consequent uitgedragen visie, waarbij de directie een voortrekkersrol vervult. De algemeen directeur spreekt leidinggevend zelf aan op resultaten en heeft een directe lijn met de arbocoördinator: op die manier vindt op efficiënte wijze de vertaalslag van beleid naar praktijk plaats.

De opvallende betrokkenheid van de directie komt in Zeeland vooral naar voren in de nieuwe inrichting van het SMO. Het SMO wordt benut om leidinggevend het ver-

trouwen te geven dat zij verzuimbegeleiding goed vorm kunnen geven. Het SMO vindt bij de provincie Zeeland één keer per maand plaats onder voorzitterschap van de directeur. Dus iedere maand zit een leidinggevende met de directeur en de bedrijfsarts om tafel. Leidinggevendens blijven op deze manier scherp, maar krijgen ook de nodige ondersteuning. De arbodienst zorgt dat iedere maand de verzuimcijfers voor het SMO beschikbaar zijn. Eén keer per kwartaal bespreken de directeurs het verzuim over de verschillende afdelingen heen.

Bij beide provincies ziet men de betrokkenheid van de directie als een belangrijke succesfactor, maar ook als vanzelfsprekend. Uiteraard heeft de betrokkenheid van de directie met persoonlijke visie, waarden en normen van mensen te maken, maar dat ziet men niet als een belemmering voor andere provincies om de voorbeelden van Overijssel en Zeeland te kunnen volgen.

7.4.4 *Duurzaamheid resultaten*

Over het algemeen hebben de provincies het beleid zo goed op orde, dat mag worden aangenomen dat het tot duurzame resultaten leidt. Bij een aantal provincies moet men er wel voor waken dat het niet te afhankelijk is van de aanjaagfunctie van de arbocoördinator. Dit kan door, zoals hiervoor beschreven bij de ‘good practices’, de betrokkenheid van directie en management te vergroten. Ook een kritisch volgende, maar constructieve OR is uiterst belangrijk voor de borging van de resultaten. In het bijlagen boek zijn voor alle provincies afzonderlijk aandachtspunten benoemd ter verdere verbetering of verduurzaming van de resultaten.

Een bijzonder aspect in het kader van de duurzaamheid van de resultaten is de mogelijke invloed van reorganisaties. Door reorganisaties en krimpen van de organisatie komen nieuwe/lopende initiatieven vaak op een laag pitje te staan, omdat energie nodig is voor andere zaken. Ook kunnen door reorganisaties effecten van training verzuimbegeleiding voor leidinggevendens deels teniet gedaan worden en is een nieuwe inhaalslag nodig. Verzuim kan daardoor vooral na een reorganisatie weer stijgen. Het is zaak met deze effecten rekening te houden. Ook blijkt bij reorganisaties hoe belangrijk het is dat het beleid goed is vastgelegd in plannen en procedures, zodat bij rigoureuze veranderingen in de organisatie toch niet geheel opnieuw hoeft te beginnen.

Een laatste aandachtspunt in het kader van de verduurzaming van de resultaten is het inzicht in de financiële consequenties van verzuim. Er wordt doorgaans nog niet bewust naar de kosten en baten gekeken. Het inzichtelijk maken van kosten en baten en bewust meenemen in de planning en control cyclus kan er mede toe bijdragen dat verzuim- en re-integratiebeleid serieus op de agenda blijft.

7.5 **AVR-beleid algemeen**

De inrichting van het AVR-beleid verschilt per provincie. In de ene provincie gebeurt dit meer systematisch en gestructureerd dan in de andere provincie. Uit de interviews in het kader van de kwalitatieve evaluatie komt wel de algemene tendens naar voren dat provincies de regie van het AVR-beleid in eigen hand nemen. Bij nieuwe contracten met arbodiensten wordt nadrukkelijker gekeken naar wat men in eigen huis wil organiseren en naar de eisen die men wil stellen aan het uitbestede werk.

Succesfactoren bij de ontwikkeling en uitvoering van AVR-beleid en de regievoering zijn volgens de respondenten van de kwalitatieve evaluatie:

- Het management/de directie heeft een duidelijke visie op AVR neerzet en draagt deze consequent uit, zodat het beleid landt in de organisatie en een draagvlak en betrokkenheid wordt gecreëerd bij leidinggevendens en medewerkers.

- De positionering binnen de organisatie van de centrale arbocoördinator en decentrale taakhouders zoals preventiemedewerkers is algemeen geaccepteerd en wordt als waardevol erkend.
- Leidinggevend en medewerkers zijn doordrongen van het belang van AVR en kennen hun verantwoordelijkheden, taken en mogelijkheden.
- Verantwoordelijken in de lijn worden op hun bijdrage en resultaten aangesproken.
- Er zijn goede en makkelijk inzetbare hulpstructuren (bijvoorbeeld goede ondersteuning bedrijfsarts/arbodienst en interne deskundigen zoals de personeelsadviseur, arbocoördinator, preventiemedewerker, bedrijfszorgpakket uit het arbocvenant).
- Resultaten van het AVR-beleid worden consequent bijgehouden en besproken.

Los van de door respondenten genoemde succesfactoren blijkt uit de evaluatie dat provincies waar bestuurder/directie en OR goed samenwerken, over het algemeen ook goed presteren op het gebied van arbo en verzuim. Goede samenwerking is veelal gebaseerd op het feit dat bestuurder en OR dezelfde taal spreken en dat men zich in het regulier vooral concentreert op gezamenlijke doelen en hoofdlijnen van beleid.

Andersom geldt dat bij provincies waar de samenwerking met de OR moeizaam verloopt, ook de resultaten achterblijven of tegenvallen. Veelal is er dan ook geen gemeenschappelijke visie en wordt gediscussieerd op detailniveau (bijvoorbeeld incidenten en persoonlijke waarnemingen) in plaats van op hoofdlijnen. Een goede samenwerking tussen bestuurder/directie en OR is derhalve een belangrijke succesfactor voor AVR-beleid.

Knelpunten bij het in- en uitvoeren van een AVR-beleid die men heeft ervaren zijn:

- Door verschillende personele veranderingen (met name bij P&O) kan de aandacht voor het ontwikkelen en uitvoering van AVR beleid worden belemmerd.
- Het beslag dat op managers wordt gelegd is groot, en dan kan de aandacht voor arbo en preventie afnemen (heeft dan minder prioriteit).
- Door ingrijpende reorganisaties kan (veel van) het beleid verloren gaan, zeker als dit niet goed is vastgelegd en geborgd in de organisatie.

Provincies als Drenthe en Overijssel zijn vergevorderd met de ontwikkeling van de verschillende onderdelen van het AVR-beleid en richten zich inmiddels op een meer integrale aanpak waarmee een betere samenhang met het HR-beleid wordt beoogd. Een noemer die in dit verband (ook bij andere provincies) wordt gebruikt is integraal gezondheidsmanagement. Dit sluit aan bij de aandachtsgebieden voor de toekomst die bij verschillende provincies naar voren zijn gekomen tijdens de evaluatie: leeftijdsbewust personeelsbeleid, mobiliteit en loopbaanbeleid.

Voor de meeste provincies lijkt een meer integrale benadering van AVR- en HR-beleid nog iets verder weg, omdat vooralsnog het integreren van arbo, verzuim en re-integratie voorop staat. Bij bijvoorbeeld provincie Limburg is nog sprake van een scheiding tussen arbo- en milieubeleid enerzijds en verzuim- en re-integratiebeleid anderzijds. De regievoering voor het arbo- en milieubeleid is daarbij nog in grote mate afhankelijk van een extern adviseur.

Het aanstellen van preventiemedewerkers is een goede stap in de richting van een meer integraal AVR-beleid en het in eigen huis organiseren van preventie. Bij zeker de helft van de provincies moet een nieuwe structuur met preventiemedewerkers zich echter nog 'zetten' en bewijzen.

7.6 Gekozen aanpak

De meeste provincies hebben het convenant niet gebruikt om nieuw beleid op te zetten, maar meer om reeds bestaand AVR-beleid verder uit te bouwen en vorm te geven (wat kan nog beter). Het convenant was voor de provincies goed te combineren met eigen beleid. Het arboconvenant was een welkome aanvulling, het bood de mogelijkheid van maatwerkoplossingen en dit werd als zeer positief ervaren.

Een gevolg van de gekozen opzet is dat medewerkers over het algemeen weinig bekend zijn geraakt met het convenant op zich, maar daarentegen is het AVR-beleid van de afzonderlijke provincies meer zichtbaar geworden voor medewerkers.

De meeste provincies hebben selectief gebruik gemaakt van het aanbod door het arboconvenant, bijvoorbeeld van de maatwerktraining OR, publicaties vanuit het convenant, de toolbox ziekteverzuim, cursusaanbod voor preventiemedewerkers, oranje boekjes voor leidinggevenden, workshops werkdrukaanpak voor leidinggevenden, training RSI-consulent en bedrijfszorgpakket. De website van het convenant wordt gezien als een interessante en nuttige informatiebron om na afloop van convenant te bewaren als centrale informatiebron voor alle provincies.

Een deel van de provincies heeft samengewerkt met andere provincies (bijvoorbeeld aan de ontwikkeling van een gezamenlijke digitale RI&E, pilot werkdrukmeting, werkgroep ziekteverzuim) en heeft kennis en ideeën met elkaar uitgewisseld. Dit is zeer positief ervaren, ook al waren niet alle provincies (steeds) betrokken. Uitwisseling heeft drempelverlagend gewerkt bij ontwikkeling van nieuwe ideeën en beleid. Er blijft behoefte bestaan aan uitwisseling van ideeën en expertise met andere provincies (in het bijzonder bij arbocoördinatoren, preventiemedewerkers en OR). Men wil de uitwisselingsplatforms graag op een of andere wijze voortzetten.

Door het convenant is eenduidigheid tussen provincies toegenomen en een meer gevoelde sectorverantwoordelijkheid ontstaan.

7.7 Kosten/baten

In totaal hebben de convenantpartijen een bedrag van €1.750.000 geïnvesteerd in het Arboconvenant Provincies. Daarnaast hebben de provincies natuurlijk ook afzonderlijk geïnvesteerd in het AVR-beleid, bijvoorbeeld door middel van trainingen en interne tijd. Er is geen inzicht in de kosten die met deze investeringen gemoeid zijn en evenmin is bekend of deze investeringen afwijken van wat normaliter wordt geïnvesteerd. Wij gaan er vanuit dat er geen enorme extra investeringen zijn gedaan, dan wel dat deze investeringen deels ook bedoeld waren voor bredere beleidsontwikkelingen zoals MD-trajecten.

Wat betreft de baten is niet vast te stellen in welke mate deze zijn toe te kennen aan het Arboconvenant Provincies. Zowel uit de kwantitatieve evaluatie als uit de kwalitatieve evaluatie blijkt echter dat er veel maatregelen zijn genomen waarvan mensen aangeven er baat bij te hebben gehad. De centrale arbocoördinatoren hebben het convenant als een grote steun ervaren voor het verbeteren en doen landen van het beleid, al is het convenant niet altijd het vertrekpunt geweest.

De inspanningen die de provincies ten aanzien van het AVR-beleid hebben geleverd, hebben in veel opzichten resultaat gehad. Een 'kwantificeerbare' baat is de gerealiseerde verzuimreductie. De reductie van het ziekteverzuim van 6,6% naar 5,2% heeft de sector €9.785.000 opgeleverd.

Deze opbrengst is berekend met behulp van de Verzuimcalculator zoals die ook staat op de website van het Arboconvenant Provincies (www.houhetwelgezond.nl). Voor deze berekening zijn we uitgegaan van de gemiddelde provincie. We hebben het gemiddeld

aantal medewerkers en het aantal fte in 2005 berekend (bron: IWV-enquête 2005 en ingevuld in de Verzuimcalculator. De totale loonsom en de kosten van de arbodienst hebben we door het programma laten bepalen. Eerst hebben we de kosten van het verzuim laten berekenen uitgaande van een verzuimpercentage van 6,6%, inclusief verzuim langer dan 1 jaar (de situatie in 2002). Daarna hebben we de kosten laten berekenen voor het verzuimpercentage van 5,2%, inclusief verzuim langer dan 1 jaar (de situatie in 2005). Vervolgens hebben we het verschil in kosten vermenigvuldigd met twaalf om te komen tot de opbrengst voor de sector Provincies. Bij de berekening van de kosten voor verzuim zijn de volgende aspecten meegenomen: de kosten van de vervanging, het productieverlies (in omzet en in werkdagen), de kosten van arbodienst en de kosten van de verzuimbegeleiding (door personen bij de provincies).

Vooropgesteld dat de sector het verzuim zo laag weet te houden, dan betekent dit dus structureel jaarlijks een kleine 10 miljoen euro minder aan verzuimkosten dan in 2002. Een baat die in het verlengde hiervan mag worden verwacht is dat de instroom in de WIA (voorheen WAO) wordt beperkt, omdat juist het langdurig verzuim sterk is afgenomen. Dit zal betekenen dat de provincies minder onkosten als gevolg van strafpremie en sancties zullen hebben.

Naast deze kwantificeerbare opbrengsten van de inspanningen van de provincies, heeft het convenant diverse niet kwantificeerbare opbrengsten opgeleverd:

- De website www.houhetwelgezond.nl als kennis- en communicatieplatform voor de provincies; via de website kunnen ook alle producten en instrumenten worden ontsloten die door (in samenwerking met) en voor provincies zijn ontwikkeld.
- Diverse op de provincies toegesneden trainingen en workshops, bijvoorbeeld t.b.v.:
 - Strategisch arbomanagement.
 - Preventiemedewerker.
 - RSI-consulent.
 - OR/VGWM trainingen.
 - Werkdruk.
- Netwerken van arbocoördinatoren en RSI-consulenten/preventiemedewerkers.
- De ontwikkeling van een gezamenlijke digitale RIE en een link met de Internet-spiegel (MTO van BZK).
- De opzet van een agressie registratiesysteem samen met rijk en gemeenten.
- Uitgave van de arbokrant, specifiek gericht op arbo binnen provincies.

Concluderend kan worden gesteld dat de sector provincies veel baat heeft gehad bij het arboconvenant en de inspanningen van de afzonderlijke provincies. Er is minder werkdruk met kans op gezondheidsschade, het verzuim is sterk gereduceerd, RSI-klachten worden adequaat opgepakt en er is jaarlijks een enorme kostenbesparing gerealiseerd. Daarnaast heeft de sector de beschikking gekregen over constructieve netwerken van interne experts en diverse producten en instrumenten.

Literatuur

Bossche, S.N.J. van den, Hupkens, C.L.H., Ree, S.J.M. de en Smulders, P.G.W. Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden 2005. Methodologie en globale resultaten. Hoofddorp: TNO Kwaliteit van Leven | Arbeid, 2006.

Dijkstra, L., Kroft, H. en Oomkes K.J. Handleiding Monitor Arboconvenanten : toelichting, gebruiksaanwijzing en technische specificaties. Den Haag: Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW), 2004.

Grootscholte, M. en Engelen, M. Arboconvenant Provincies: nulmeting: stand van zaken zomer 2002. Den Haag: Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW), 2002.

Projectorganisatie Arboconvenant/HDtt Communicatieadvies. Samen op weg naar een gezonde toekomst. Tussentijdse monitor Arboconvenant Provincies, rapportage op hoofdlijnen. Den Haag: Branche Begeleiding Commissie Provincies, 2005

Bijlage I Kwalitatieve verslagen per provincie

I.1 Evaluatie Provincie Drenthe

Vooraf

In februari 2003 heeft het Ministerie van Sociale Zaken met de sociale partners het 'Arboconvenant Provincies' gesloten, in het bijzonder gericht op het terugdringen van werkdruk, RSI-klachten en ziekteverzuim.

Deze rapportage betreft de eindevaluatie van het beleid en de activiteiten op het gebied van arbo, verzuim en re-integratie, die de provincie Drenthe in de periode van het convenant heeft gerealiseerd. Uitgangspunt voor de evaluatie vormden de doelstellingen en voornemens zoals vastgesteld in het Plan van Aanpak behorende bij het Arboconvenant Provincies.

De evaluatie heeft plaatsgevonden aan de hand van interviews met een aantal respondenten met sleutelfuncties wat betreft het arbo-, verzuim- re-integratiebeleid (AVR-beleid) van de provincie:

- Arbocoördinator en hoofd P&O
- Ondernemingsraad/VGW-commissie
- Leidinggevenden
- RSI-consulent(en)

Ter voorbereiding op de interviews is een aantal respondenten (arbocoördinator, hoofd P&O en ondernemingsraad) tevens gevraagd een vragenlijst in te vullen.

Tijdens de interviews is vooral aandacht besteed aan resultaten, de wijze waarop deze tot stand zijn en worden gebracht en de mate waarin beleid en maatregelen zijn geborgd. Tijdens de interviews en de verwerking daarvan tot deze rapportage is tevens aandacht besteed aan de consistentie van de beoordelingen.

De rapportage is als volgt opgebouwd:

- A. Een algemeen beeld waarin de stand van zaken rond de onderwerpen van het arboconvenant is samengevat.
- B. Een typering van AVR-beleid in brede zin.
- C. Bevindingen ten aanzien van de speerpunten van het convenant:
 - 1) Werkdruk
 - 2) RSI
 - 3) Verzuim- en re-integratiebegeleiding
 - 4) Overige aandachtspunten vanuit convenant
- D. Conclusies en aanbevelingen

Bij de onderdelen B en C is vooral het beeld beschreven dat de verschillende respondenten hebben geschetst. Daarbij heeft TNO waar zinvol aandachtspunten en verbeterpunten geformuleerd op basis van de informatie uit de interviews en dus niet op basis van een diepgaande analyse. De genoemde aandachts- en verbeterpunten moeten dus worden gelezen als suggesties.

A. Algemeen beeld provincie Drenthe

Uit de interviewronde komt een consistent beeld naar voren ten aanzien van het AVR-beleid. De respondenten blijken goed op de hoogte van het beleid en men is er over het algemeen tevreden over. Ten aanzien van de aanpak van werkdruk is de ondernemingsraad kritischer dan de overige respondenten.

Werkdruk is een item dat zeker de aandacht heeft bij provincie Drenthe. Er zijn duidelijke afspraken en structuren die er voor zorgen werkdruk op de agenda staat, maar het ontbreekt volgens de ondernemingsraad aan een gemeenschappelijke definitie. Daardoor kan een moeizame discussie tussen werkdrukbeleving en feitelijke werkdruk een adequate aanpak van ervaren problemen in de weg staan.

Het creëren van een tussenlaag van teamcoördinatoren met een overzichtelijke span of control is een maatregel van provincie Drenthe om enerzijds de werkdruk van de managers te ontlasten en om anderzijds meer aandacht te kunnen geven aan signalen van de medewerkers en coaching.

RSI heeft al geruime tijd aandacht van provincie Drenthe. Al in 2000 zijn medewerkers opgeleid om als 'RSI-consulent' (inmiddels breder geschoold als preventiemedewerkers) te kunnen fungeren en RSI-klachten worden met behulp van de arbodienst continu in beeld gehouden. De provincie heeft maatregelen genomen en laten het vervolgens niet alleen aan de verantwoordelijkheid van de medewerkers over. Er is steeds een bewuste sturing vanuit de organisatie op het bewustzijn ten aanzien van de risico's van RSI.

Verzuim- en re-integratiebegeleiding zijn duidelijke belegd bij de managers. Zij hebben ook de rol van casemanager in het kader van de Wet Verbetering Poortwachter. Er is veel aandacht voor verzuim en de ervaring van alle respondenten is dat managers er over het algemeen 'bovenop' zitten. Met hen zijn duidelijke prestatie afspraken gemaakt.

De verzuimcijfers van de 'I WV-enquête 2005' laten een overwegend positief beeld zien. Het verzuimpercentage is sinds 2001 sterk gedaald en ligt onder de berekende norm.

Ziekteverzuimpercentage < 1 jaar:			
2001	2004	2005	Verbaannorm
5,4%	5,4%	3,4%	4,3%

Ziekteverzuimpercentage langer dan 1 jaar:		
2001	2004	2005
1,0	1,5	0,6

De gemiddelde ziekteduur daalt van ruim 13 dagen in 2001 naar 8 dagen in 2005. De verzuimfrequentie laat echter geen positieve tendens zien: van 1,5 in 2001 naar 1,6 in 2005.

Uit de interviews blijkt dat de voorlopige cijfers over 2006 een gelijk beeld aangeven als in 2005.

Over de samenwerking met de ondernemingsraad zijn alle partijen positief. De OR participeert in veel overleggen en kan zo een constructieve bijdrage leveren. Waar de OR zich in het verleden vooral op aanspreken van de directie moest richten, ervaart men dat men zich nu veel meer kan beperken tot monitoren.

Provincie Drenthe is tevreden over de rol van de arbodienst waarbij de arbeidshygiënist een centrale rol speelt, maar het beleid is er vooral op gericht om zoveel mogelijk de zaken intern goed te regelen. Dat is zover op orde dat de provincie voor de uitvoering van het beleid niet meer leunt op de arbodienst. De borging hangt nu nog sterk op de arbocoördinator. De managers staan voor het beleid. In de praktijk scherp blijven op de uitvoering van het beleid vraagt echter veel tijd en aandacht, wat niet altijd lukt. In dit kader moeten ook de preventiemedewerkers een belangrijke rol gaan spelen. De preventiemedewerkers zijn via trainingen voorbereid op hun taak, maar hun positie in de organisatie kan volgens henzelf nog beter worden verankerd. De managers beamen dat de waarde van de preventiemedewerkers nog niet door iedereen voldoende wordt herkend en benut.

Uitkomst kwantitatieve evaluatie arboconvenant

Doelstelling Werkdruk	Gehaald
Doelstelling RSI	Nagenoeg gehaald
Ziekteverzuim	Gehaald

Betekenis arboconvenant

Provincie Drenthe heeft het eigen beleid steeds afgezet tegen de doelstellingen en afspraken uit het arboconvenant, maar heeft verder de eigen koers gevolgd die al vanaf 1998 was ingezet. De maatregelen uit het convenant sluiten goed aan bij het beleid. Dit heeft de provincie Drenthe vooral de bevestiging gegeven dat men op de goede weg was, want het zijn herkenbare maatregelen die in Drenthe al waren opgepakt. Er is daarom beperkt gebruik gemaakt van het aanbod van maatregelen via het convenant.

B. AVR-beleid in brede zin

Het AVR-beleid staat goed op de agenda. Op alle niveaus binnen de organisatie wordt er structureel aandacht aan besteed. Belangrijke elementen in de structurele aanpak van Drenthe zijn:

- Een breed samengestelde stuurgroep Arbo en Verzuim die de directie adviseert.
- Duidelijke doelstellingen en prestatieafspraken voor managers in combinatie met een verantwoordingsstructuur.
- Een dynamische RI&E, waarmee wordt gewaarborgd dat een groot aantal arbo-, gezondheids- en welzijnsaspecten periodiek wordt gemonitord.
- Een intern auditsysteem.
- Een jaarlijkse RSI-monitor.
- Eens in de 4 jaar een werkbelevingsonderzoek (VBBA).
- Jaargesprekken met werkdruk, RSI en verzuim als verplichte items.
- Een centraal gepositioneerde arbocoördinator.
- Decentraal gepositioneerde preventiemedewerkers bij de verschillende organisatie-onderdelen.
- Centraal budget voor arbo bij P&O en goed zicht op de kosten.

De arbocoördinator heeft een positie als 'spin in het web' en van daaruit een belangrijke rol als aanjager. Managers zijn verantwoordelijk en leggen periodiek verantwoording af aan de directie, maar vooral de preventieve kant blijft in praktijk lastig te realiseren. Mede daarom is nu een tussenlaag van teamcoördinatoren aangesteld.

Directie en OR zitten wat betreft AVR-beleid op één lijn en werken goed samen. De OR levert ook actief bijdragen aan werkgroepen en de stuurgroep Arbo en Verzuim.

Ambitie vanuit met name P&O en de arbocoördinator is om het AVR-beleid verder preventiegericht te maken en door te groeien naar integraal gezondheidsmanagement. Daarbij moeten het bewustzijn en de eigen verantwoordelijkheid van de medewerkers een grotere rol krijgen dan nu het geval is.

Verbeterpunten:

- Op decentraal niveau spelen preventiemedewerkers een belangrijke rol bij het vroegtijdig en signaleren van risico's en problemen voor medewerkers en het nemen van actie. Nog niet in alle onderdelen van de organisatie wordt de waarde van deze rol voldoende onderkend en benut.
- Het beleid van provincie Drenthe heeft een zorgend karakter. De manier waarop de provincie dat invult levert positieve resultaten op, maar tegelijkertijd kunnen medewerkers vaak (lang) achterover blijven leunen. Meer bewustzijn van de eigen verantwoordelijkheid en mogelijkheden bij de medewerkers vormt uiteindelijk ook een belangrijk element voor borging van het beleid en gedrag ten aanzien van arbo, verzuim en re-integratie.

C1. Werkdruk

Het overheersende beeld dat de respondenten geven ten aanzien van werkdruk is dat de hoeveelheid werk in absolute zin niet echt problemen oplevert. Wel signaleert men dat er veel tegelijk op de mensen afkomt. Met name reorganisaties en toenemende 'controldruk' beïnvloeden het stressgevoel en het gevoel van regelmogelijkheden negatief.

Het beleid dat de provincie Drenthe daar tegenover stelt is vooral gebaseerd op het 4-jaarlijkse werkbelevingsonderzoek en de uitkomsten van de jaargesprekken. De meeste managers hebben meegedaan aan trainingen en workshops met betrekking tot werkdruk en alle nieuwe managers krijgen een training op dit gebied.

Provincie Drenthe maakt gebruik van de VBBA en zal dat voorlopig blijven doen. Men gaat dus niet over op de Internetspiegel. Twee jaar terug zijn per afdeling plannen voor de aanpak van werkdruk (naar aanleiding van het laatste werkbelevingsonderzoek in 2003) opgesteld en doorgelicht.

Werkdruk is een verplicht item bij de jaargesprekken. Of het ook daadwerkelijk ter sprake komt is afhankelijk van de manager en de medewerker zelf.

Tot slot wordt werkdruk periodiek in het managementoverleg besproken.

Ondanks de aandacht die er is voor werkdruk blijft het onderwerp, met name voor de OR, iets ongrijpbaars houden. Er is geen gemeenschappelijke definitie van en visie op werkdruk, waardoor het moeilijk is om goede plannen of individuele afspraken te maken. De leidinggevenden geven aan dat ze het lastig vinden dat werkdruk niet objectief is vast te stellen.

Met de nieuwe tussenlaag van teamcoördinatoren wil provincie Drenthe enerzijds de managers ontlasten en anderzijds beter signalen van (groepen) medewerkers over bij voorbeeld werkdruk kunnen oppakken.

Verbeterpunten:

- Tussen de uitvoering van het werkbelevingsonderzoek en het daadwerkelijk nemen van maatregelen ligt veel tijd. De snelheid van het bepalen en nemen van maatregelen kan beter. Dit punt van aandacht is ook door de OR naar voren gebracht.
- Een gemeenschappelijke definitie van en visie op werkdruk zijn nodig om adequater te kunnen reageren op werkdrukbeleving.

C2. RSI

Het onderwerp RSI staat bij provincie Drenthe al geruime tijd in de aandacht. In 2000 zijn medewerkers opgeleid om als RSI-consulent te kunnen fungeren. Er is daarom geen gebruik gemaakt van het aanbod voor RSI-consulenten vanuit het convenant. De RSI-consulenten zijn inmiddels uitgegroeid tot geschoolde preventiemedewerkers die veel noodzakelijke aanpassingen of voorzieningen snel en informeel zelf kunnen regelen.

Qua doelstelling is de organisatie nog iets verder gegaan dan de doelstelling van het convenant, namelijk 25% reductie van RSI-klachten. Er zijn diverse gerichte maatregelen genomen:

- Jaarlijkse RSI-monitor vanuit arbodienst (bepaalt risicogroepen).
- Installatie van Workspace. Verplicht bij alle medewerkers vooral ten behoeve van preventief gebruik.
- Gebruik van de managementscan van Workspace.
- 0-PAGO's en werkplekonderzoeken (op verzoek en voor alle nieuwe medewerkers).
- VIT-Beeldschermwerk voor alle nieuwe medewerkers (training).
- Interventiegroepen op het gebied van 'fysieke aspecten' en 'mentale aspecten', die initiatief ont-plooien voor adequate acties voor risicogroepen
- Arbotoets bij aanschaf van nieuwe middelen.

Alle respondenten zijn positief over het RSI-beleid.

C3. Verzuim- en re-integratiebegeleiding

Het beleid ten aanzien van de verzuim- en re-integratiebegeleiding is goed in procedures en afspraken gevat. Het verzuim is sterk gedaald tot onder de Verbaannorm, waar men mee werkt. Maatregelen die zijn genomen:

- Leidinggevenden zijn getraind.
- Verzuim vormt een verplicht onderdeel van het jaargesprek.
- Managers leggen elke vier maanden verantwoording af aan de directie (n.a.v. marap's) over het verzuimpercentage. Als het verzuim boven de 4% komt, wordt besproken hoe dit komt en wat er aan zal worden gedaan.
- Managers zitten er bovenop om mensen weer zo snel mogelijk aan het werk te krijgen (de OR wil dit wel goed volgen omdat men vreest dat de druk op uitgevallen medewerkers om werk te hervatten te ver kan doorschieten).

- De managers zijn casemanager bij re-integratie en pakken dat goed op. De preventieve rol ligt lastiger.
- Preventiemedewerkers houden de aandacht voor verzuim levendig (maar hebben nog niet bij alle onderdelen voldoende positie om dat goed te kunnen doen).

Over het algemeen zijn de respondenten tevreden over de manier waarop binnen de organisatie wordt omgegaan met verzuim en re-integratie.

Echter, uit de interviews kwam naar voren dat het beleid ten aanzien van frequent verzuim inhoudt dat er een gesprek met de medewerker moet plaatsvinden als deze vaker dan vijf keer in het jaar ziek meldt. Dit is een 'soepele' regel, vergeleken bij wat doorgaans hierover wordt afgesproken, terwijl de gemiddelde verzuimfrequentie (1,6 in 2005) verhoudingsgewijs hoog ligt.

Verbeterpunten:

- Rol preventiemedewerkers.
- Verzuimfrequentie.

C4. Overige aandachtspunten vanuit convenant

Samenwerking wordt bij provincie Drenthe gezien als een belangrijke succesfactor. Met name de samenwerking tussen directie en OR, maar in het verlengde daarvan ook de samenwerking met de arbodienst en re-integratiebedrijven.

De samenwerking tussen provincies onderling wordt door de arbocoördinator nuttig genoemd, maar ook iets dat niet vanzelfsprekend is: men vreest voor inbreuk op de eigen werkwijze. De andere groepen respondenten hebben – buiten reguliere contacten – niet samengewerkt met collega's van andere provincies op het gebied van arbo, verzuim en re-integratie.

D. Conclusies en aanbevelingen

Provincie Drenthe heeft het AVR-beleid behoorlijk op orde en presteert goed. Dit is het resultaat van het beleid dat al voor het convenant is ingezet. Het convenant vormde een nuttige en welkome steun in de rug van de arbocoördinator, als belangrijke aanjager van het beleid.

Naast een zekere mate van tevredenheid is er ook ambitie binnen de organisatie om het nog beter te doen: men wil het beleid verder uitbouwen naar integraal gezondheidsmanagement.

Het beleid is redelijk geborgd in de organisatie, maar het zal niet vanzelf goed blijven lopen. De OR heeft zoveel vertrouwen dat men zich nu vooral 'volgend' kan opstellen, maar de aanjager in de persoon van de arbocoördinator is vooralsnog onmisbaar. Hierin ligt een afbreukrisico.

Werkdruk is wel onder de aandacht, maar de aanpak blijft nog moeilijk met name omdat een gemeenschappelijk visie op en uitleg van werkdruk ontbreken.

RSI heeft nadrukkelijk de aandacht. De genomen maatregelen zijn zeker niet vrijblijvend en tot op zekere hoogte verplicht. Met de toenemende hoeveelheid beeldschermwerk neemt de provincie Drenthe de verantwoordelijkheid als werkgever om RSI-klachten te voorkomen zeer serieus. Men is er van overtuigd dat deze verantwoordelijkheid verder gaat dan het informeren van medewerkers en het desgewenst ter beschikking stellen van hulpmiddelen/maatregelen aan individuele medewerkers.

Verzuim- en re-integratiebegeleiding worden serieus opgepakt met als resultaat een laag verzuimpercentage. De aanpak van frequent verzuim daarentegen lijkt nog volop kans voor verdere reductie van het verzuim te bieden.

Aanbevelingen:

- Door medewerkers meer bewust te maken van hun eigen verantwoordelijkheid en mogelijkheden om zelf zaken te veranderen, zal het AVR-beleid zich nog beter borgen in de organisatie. Bovendien zullen medewerkers dan ook zelf een bijdrage aan preventie kunnen leveren.
- Zorg dat de preventiemedewerkers overal binnen de organisatie eenzelfde sterke positie hebben en dat deze door alle managers wordt erkend en benut. Maak de meerwaarde van hun bijdragen en inspanningen expliciet en draag deze uit.

- Zorg voor een gemeenschappelijke uitleg van wat werkdruk is en zet een gemeenschappelijke visie neer op hoe met werkdruk moet worden omgegaan. De situatie per organisatieonderdeel en de oplossingen zullen verschillen, maar de wijze waarop werkdruk wordt vastgesteld, besproken en aangepakt moet eenduidig zijn.

Daarmee kunnen maatregelen ook sneller van de grond komen.

Besteed specifiek aandacht aan de hoge verzuimfrequentie: ga na welke (groepen) medewerkers zich frequent ziekmelden en wat de oorzaken.

I.2 Evaluatie Provincie Flevoland

Vooraf

In februari 2003 heeft het Ministerie van Sociale Zaken met de sociale partners het 'Arboconvenant Provincies' gesloten, in het bijzonder gericht op het terugdringen van werkdruk, RSI-klachten en ziekteverzuim.

Deze rapportage betreft de eindevaluatie van het beleid en de activiteiten op het gebied van arbo, verzuim en re-integratie, die de provincie Flevoland in de periode van het convenant heeft gerealiseerd. Uitgangspunt voor de evaluatie vormden de doelstellingen en voornemens zoals vastgesteld in het Plan van Aanpak behorende bij het Arboconvenant Provincies.

De evaluatie heeft plaatsgevonden aan de hand van interviews met een aantal respondenten met sleutelfuncties wat betreft het arbo-, verzuim- re-integratiebeleid (AVR-beleid) van de provincie:

- Arbocoördinator en hoofd P&O;
- Ondernemingsraad/VGW-commissie;
- Leidinggevenden;
- RSI-consulent.

Ter voorbereiding op de interviews is een aantal respondenten tevens gevraagd een vragenlijst in te vullen.

Tijdens de interviews is vooral aandacht besteed aan resultaten, de wijze waarop deze tot stand zijn en worden gebracht en de mate waarin beleid en maatregelen zijn geborgd. Tijdens de interviews en de verwerking daarvan tot deze rapportage is tevens aandacht besteed aan de consistentie van de beoordelingen.

De rapportage is als volgt opgebouwd:

- A. Een algemeen beeld waarin de stand van zaken rond de onderwerpen van het arboconvenant is samengevat.
- B. Een typering van AVR-beleid in brede zin.
- C. Bevindingen ten aanzien van de speerpunten van het convenant:
 - 1) Werkdruk
 - 2) RSI
 - 3) Verzuim- en re-integratiebegeleiding
 - 4) Overige aandachtspunten vanuit convenant
- D. Conclusies en aanbevelingen

Bij de onderdelen B en C is vooral het beeld beschreven dat de verschillende respondenten hebben geschetst. Daarbij heeft TNO waar zinvol aandachtspunten en verbeterpunten geformuleerd op basis van de informatie uit de interviews en dus niet op basis van een diepgaande analyse. De genoemde aandachts- en verbeterpunten moeten dus worden gelezen als suggesties.

A. Algemeen beeld provincie Flevoland

Uit de interviews bij provincie Flevoland komt een redelijk consistent beeld naar voren. Vooral de OR is erg tevreden over wat er de laatste jaren op het gebied van veiligheid, gezondheid en welzijn is gedaan. De OR ziet geen echte problemen voor de toekomst. Leidinggevenden zijn iets minder onbezorgd, daar wordt vooral werkdruk als een probleem gezien. Voor het overige zitten de respondenten ten aanzien van de thema's van het arboconvenant op dezelfde lijn.

Werkdruk is een item dat zeker de aandacht heeft bij provincie Flevoland, maar waarover de meningen verschillen, zowel qua ernst van de werkdruk als qua effectiviteit van de aanpak.

Het RSI-beleid van de provincie werkt goed volgens de geïnterviewden.

Verzuim- en re-integratiebegeleiding zijn duidelijk belegd bij de managers. Er is veel aandacht voor verzuim en de ervaring van alle respondenten is dat het verzuim gedaald is.

De verzuimcijfers van de 'IWV-enquête 2005' laten een overwegend positief beeld zien. Het verzuimpercentage is sinds 2001 sterk gedaald en ligt onder de berekende norm.

Ziekteverzuimpercentage < 1jaar:			
2001	2004	2005	Verbaannorm
6,2%	3,9%	3,8%	3,9%

Ziekteverzuimpercentage langer dan 1 jaar:		
2001	2004	2005
1,3	0,8	0,0

De gemiddelde ziekte duur daalt van bijna 12 dagen in 2001 naar 10 dagen in 2005. De verzuimfrequentie laat in eerste instantie een positieve tendens zien: van 1,8 in 2001 naar 1,6 in 2004. Maar in 2005 is de verzuimfrequentie gestegen naar 2,8! Uit de interviews bleek dat de arbocoördinator een ander beeld had van het frequent verzuim (onder de 1). Dat zou erg laag zijn en klopt dus ook niet met de cijfers van de IWV-enquête die juist een zorgwekkend hoog cijfer laat zien.

Over de samenwerking met de ondernemingsraad is men positief. De OR heeft een activerende rol en de algemeen directeur neemt de OR heel serieus. Vergeleken met vroeger verlopen de gesprekken met de OR ook anders. Het gaat nu over hoofdlijnen in plaats van over details. De OR is actief betrokken bij hoe bestuur bezig is met de arbodienstverlening en heeft inzicht in rapportages. Daarnaast bewaakt de OR de voortgang. Concreet komt de betrokkenheid van de OR bijvoorbeeld tot uiting in het feit dat de OR maandelijks verzuimcijfers ontvangt en ook een cursus krijgt hoe ze dit moeten interpreteren. Bovendien is de OR eerder dan wettelijk moet, betrokken bij de keuze van een nieuwe arbodienst.

Uitkomst kwantitatieve evaluatie arboconvenant

Doelstelling Werkdruk	Niet gehaald/toename
Doelstelling RSI	Niet gehaald
Ziekteverzuim	Gehaald

Betekenis arboconvenant

Het convenant is niet het vertrekpunt geweest voor het arbobeleid van de provincie Flevoland: dit is al in 2000 opgepakt (toen de centrale arbocoördinator ook werd aangesteld). De redenen om er toen aandacht aan te gaan besteden waren de Wet verbetering Poortwachter en verzuimpercentage dat toen rond 7% lag en waar iets aan gedaan moest worden. Bij het verzuimbeleid is veel veranderd *sinds* het convenant, maar niet per se *door* het convenant. Het arboconvenant was een welkome aanvulling.

De belangrijkste impulsen vanuit het convenant zijn de aandacht voor verzuim en de analyse van verzuim. D.w.z.: anders en nadrukkelijker met verzuimcijfers omgegaan. Ook is verzuim onderdeel geworden van de planning & control cyclus. Tenslotte heeft het convenant werkdruk onder de aandacht gebracht.

De uitwisseling met andere provincies heeft drempelverlagend gewerkt. Provincie Flevoland heeft door het convenant veel contact met Groningen en Overijssel. Ook na het convenant willen zij contact houden.

B.AVR-beleid in brede zin

Het is moeilijk om een scherp beeld van het AVR-beleid bij provincie Flevoland te krijgen. Het algemene beeld is positief, maar het blijft abstract. Het wekt de indruk dat het beleid nog betrekkelijk nieuw is, dat de grote lijnen bekend zijn, maar dat sommige respondenten zich de meer specifieke onderdelen van het beleid nog eigen moeten maken.

Er is een centrale arbocoördinator die samen met het hoofd P&O belangrijk zijn voor ontwikkeling en uitvoering van AVR-beleid in de organisatie. Bij in ieder geval één afdeling (Milieubeheer) is nog een

aparte arbocoördinator/RSI-consulent die dit als kleine neventaak uitvoert. De decentrale arbocoördinator overlegt wel met de centrale arbocoördinator maar heeft weinig zicht op wat elders in de organisatie speelt op AVR-gebied.

Het AVR-beleid is vooral in de lijn belegd als onderdeel van integraal management. Bij alle drie de thema's (verzuim, werkdruk en RSI) hebben leidinggevers een belangrijke rol. Voor leidinggevers is ook een Management Development traject gestart, waarin deze thema's terug moeten komen.

Er zijn nog geen getrainde preventiemedewerkers om het preventieve beleid op afdelingsniveau gestalte te geven. Het is nog niet gelukt om daar capaciteit voor te vinden.

Volgens de respondenten is de aanwezigheid van de centrale arbocoördinator waardevol omdat deze op een structurele manier aandacht besteedt aan de zaken die ook in het convenant aan de orde komen.

Medewerkers hebben volgens de respondenten de maatregelen die zijn genomen ook echt ervaren, met name die in verband met RSI.

Verbeterpunt:

- Preventie is veel meer een kwestie van prioriteit dan van capaciteit. Deze discussie zou sowieso goed gevoerd moeten worden om adequaat invulling te geven aan de wettelijk vastgestelde taak van preventiemedewerkers in de organisatie.

C1. Werkdruk

Vanuit zowel MTO als RI&E is duidelijk geworden dat de werkdruk hoog is. Men ziet dat vooral als resultanten van de aard van de organisatie en de mensen die er werken: doordat het een politieke organisatie is, komen alle taken direct de organisatie binnen. De mensen zijn enthousiast en pakken alles op en de cultuur is er niet naar om 'nee' te zeggen. Ten slotte neemt de druk van planning & control toe, waardoor vooral managers meer taken krijgen.

Naar aanleiding van het MTO zijn de algemeen directeur en hoofd P&O alle afdelingen langsgegaan om de resultaten te bespreken en op afdelingsniveau te analyseren wat die resultaten betekenen. Per afdeling is een actieplan gemaakt en het heeft er toe geleid dat er een conferentie is gepland over het thema "goed werkgeverschap".

Concrete maatregelen binnen de provincie ten aanzien van werkdruk zijn dat er als het nodig is extra capaciteit kan worden ingehuurd, dat mensen cursussen kunnen volgen om met werkdruk om te gaan en dat werkdruk ter sprake komt in de jaargesprekken.

De meningen van de respondenten over de daling van de werkdruk verschillen sterk. Enerzijds wordt gezegd dat de werkdruk daalt omdat heel precies gekeken wordt waar het vandaan komt en er iets aan wordt gedaan. Anderzijds wordt gezegd, met name vanuit de hoek van de leidinggevers, dat de aanpak van werkdruk niet is geslaagd.

Verbeterpunt:

- Uit de interviews blijkt dat beeldvorming in belangrijke mate de discussie over werkdruk bepaald, maar dat de beelden over wat werkdruk is, wat oorzaken zijn en wat wel of geen effectief beleid is erg verschillen. Er is een eenduidige definitie van werkdruk nodig, plus transparantie in welke maatregelen met welk doel zijn of worden genomen en in wat de uiteindelijke opbrengst is.

C2. RSI

Het onderwerp RSI staat bij provincie Flevoland al geruime tijd in de aandacht, maar men heeft zoveel mogelijk geprobeerd te voorkomen dat allerlei vage klachten als RSI werden betiteld.

Alle respondenten zijn positief over de maatregelen die zijn genomen om mensen bewust te maken van hun werkhouding en om de risico's van beeldschermwerk te kunnen beperken. Het onderwerp is goed bespreekbaar en er wordt actief mee omgegaan. Medewerkers hebben de verantwoordelijkheid om het te melden als ze klachten hebben en dat wordt goed opgepikt.

Ook leidinggevenden pikken signalen van medewerkers goed op. Als medewerkers klachten hebben, wordt snel een traject ingezet om het op te lossen, bijvoorbeeld door de werkplek te verbeteren.

Niet alle afdelingen hebben een RSI-consulent en onderling vindt op dit niveau geen overleg plaats. De centrale arbocoördinator voert zelf voor een groot deel van de organisatie de RSI-taken uit. De RSI-consulent zorgt voor het instellen van de werkplekken voor medewerkers als hierom een verzoek komt of als ze nieuw binnen de organisatie komen (dit laatste gebeurt niet standaard. De RSI-consulent geeft verder tips over hoe men het beste kan zitten. Als medewerkers die adviezen niet opvolgen is het hun eigen verantwoordelijkheid.

Als medewerkers klachten hebben dan weten ze de RSI-consulent te vinden. Als deze ziet dat maatregelen nodig zijn loopt de uitvoering ervan via de centrale arbocoördinator. Eventueel kan naar aanleiding van de klachten ook de arboverpleegkundige van de arbodienst een werkplekonderzoek uitvoeren.

Provincie Flevoland heeft de volgende maatregelen genomen om RSI tegen te gaan:

- Er is een arboprotocol dat onder andere betrekking heeft op RSI.
- Een ergotherapeut heeft eenmalig plenair een instructie gegeven.
- Bij de verhuizing (die speelt ten tijde van de eindmeting van het convenant) wordt met aanschaf meubels rekening gehouden met ergonomie.
- Werplekinstelling (op verzoek).
- Instelling anti-RSI software (Workspace) op verzoek (het gebruik van dit programma wordt niet op hoger niveau geanalyseerd).

Onder de respondenten signaleert men wel dat het beeldschermwerk toeneemt, doordat in digitaal gewerkt gaat worden. Dit betekent meer achter PC en meer muishandelingen voor de medewerkers en daarmee de kans dat RSI klachten toenemen. Deze constatering is echter nog geen aanleiding geweest tot verandering of aanscherping van het beleid.

Preventiemedewerkers zouden een rol kunnen spelen in aangescherpt beleid om RSI te voorkomen, maar er zijn nog geen preventiemedewerkers getraind.

Verbeterpunt:

- Veel wordt overgelaten aan de eigen verantwoordelijkheid van de medewerker: het signaleren, het melden en het toepassen van geboden voorzieningen. Als er serieuze klachten zijn of beginnen te ontstaan, dan is de prikkel voor een werknemer waarschijnlijk voldoende om de eigen verantwoordelijkheid te nemen. Als er geen serieuze klachten zijn hebben andere prikkels waarschijnlijk de overhand bijvoorbeeld om een 'deadline' te halen. Het huidige beleid is dus niet echt preventief.

C3. Verzuim- en re-integratiebegeleiding

Met name door de Wet Verbetering Poortwachter is er veel aandacht gekomen voor ziekteverzuimbeleid. De verantwoordelijkheid voor de uitvoering van het verzuimbeleid ligt bij de direct leidinggevenden. Voorheen was dit P&O. Vergeleken met vroeger is men nu beter in staat om het langdurig verzuim te verkorten en is het ziekteverzuim gedaald.

Maatregelen die provincie Flevoland heeft genomen:

- Medewerkers moeten zich direct bij de leidinggevende ziekmelden. Deze neemt binnen 2 à 3 dagen contact op met medewerker, en als de ziekte een langduriger karakter krijgt, moet deze er bovenop zitten om iemand weer aan het werk te krijgen.
- Contacten met de bedrijfsarts liepen eerst via P&O maar nu via de direct leidinggevende. Men heeft niet de indruk dat dit tot meer contact heeft geleid, maar wel tot directer contact.
- Managers krijgen iedere maand en ieder kwartaal een rapportage over het ziekteverzuim.
- De opzet van het SMT is veranderd: minder op het individu gericht en meer op algemene zaken. Er is ook meer aandacht voor vroegtijdig signaleren van problemen (preventief). SMT komt één

keer in de 6 weken bij elkaar, plus twee keer per jaar en SMT op het niveau van het directie-team.

- In dezelfde context zijn voor leidinggevenden trainingen georganiseerd, waar besproken is hoe bijvoorbeeld met ouderen moet worden omgegaan.
- Er is een 'verzuimcafé' georganiseerd voor leidinggevenden, waarbij de arboarts toelichtte wat er speelt op het gebied van verzuim.
- Medewerkers kunnen zonder tussenkomst van de leidinggevende de maatschappelijk werker, arboarts en vertrouwenspersoon bezoeken.
- In de organisatie worden Tai chi trainingen gegeven en medewerkers hebben de mogelijkheid een fitnessabonnement te nemen.

Over het algemeen zijn de respondenten tevreden over de manier waarop binnen de organisatie wordt omgegaan met verzuim en re-integratie. Echter, uit de interviews kwam naar voren dat niet alle leidinggevenden het verzuimbeleid goed uitvoeren, dat de organisatie inzicht mist in financiële consequenties van verzuim en dat één respondent twijfels had bij de preventieve benadering door de arbodienst (staat te veel buiten de organisatie om preventief te kunnen werken).

Verbeterpunten:

- Er is geen eenduidig beeld van de verzuimfrequentie. Deze is erg hoog volgens de IWV-enquête.
- Preventie binnenshuis organiseren en niet afhankelijk laten zijn van een arbodienst.

C4. Overige aandachtspunten vanuit convenant

Uit de interviews komt naar voren dat de samenwerking tussen bestuurder en OR is verbeterd. Dit heeft niet direct met het arboconvenant te maken, maar het helpt wel om goed beleid te kunnen maken, ook op het gebied van arbo, verzuim en re-integratie. De algemeen directeur neemt de OR serieus. De OR krijgt de benodigde stukken en cijfers en speelt een activerende rol. Het overleg vindt nu plaats op een ander niveau: niet meer over punten en komma's, maar op hoofdlijnen.

Over de samenwerking met de arbodienst is men over het algemeen tevreden. De OR is al in een vroeg stadium betrokken geweest bij de selectie van de arbodienst. Er komen echter nog geluiden uit de organisatie dat men meer preventieve actie van de arbodienst wil zien, terwijl de organisatie zelf nog geen preventiemedewerkers heeft aangesteld (zie ook eerder genoemde verbeterpunten). Provincie Flevoland heeft veel contact met de provincies Groningen en Overijssel op AVR-gebied. De uitwisseling met andere provincies is drempelverlagend bij ontwikkeling van nieuwe ideeën en beleid. Ook na het convenant wil men graag het contact blijven onderhouden met andere provincies.

D. Conclusies en aanbevelingen

Provincie Flevoland heeft gedurende het convenant vooral winst geboekt op terugdringing van het langdurig ziekteverzuim. Als de IWV-cijfers van de verzuimfrequentie kloppen, dan ligt er op het gebied van het kort frequent verzuim echter nog een belangrijk verbeterpunt. Het zou er namelijk op neer komen dat gemiddeld alle medewerkers bijna 3 keer per jaar verzuimen.

Het AVR-beleid lijkt in grote lijnen goed op orde, maar de respondenten gaven het idee dat men van de specifieke beleidsterreinen RSI en werkdruk toch minder op de hoogte waren van wat het beleid nu precies inhield.

Tegelijkertijd is duidelijk dat er veel maatregelen zijn genomen. Waar het werkdruk betreft komen essentiële maatregelen als meting, aandacht in jaargesprekken etc. wel teug, maar desondanks is volgens de eindmeting de werkdrukblootstelling toegenomen. Het valt ook op dat intern de meningen over het effect van de maatregelen verschillen.

Op het gebied van RSI zijn veel maatregelen genomen, maar daarbij gaat het wel vooral om maatregelen die aangrijpen nadat klachten zijn geconstateerd. Echt preventieve maatregelen zijn vaak vrijblijvend of eenmalig. De maatregelen die uiteindelijk worden genomen zijn wel adequaat.

Aanbevelingen:

- Uit de kwalitatieve evaluatie is het beeld naar voren gekomen dat het AVR-beleid minder prioriteit heeft of dat het belang ervan organisatiebreed niet overal even duidelijk wordt gecommuniceerd. Hoe beter het beleid in de organisatie gekend en beleefd wordt, hoe bewuster medewer-

kers ook zelf aan het beleid zullen bijdragen en des te effectiever zal het zijn. Hier is een actieve voortrekkersrol voor het management weggelegd.

- Zet alle maatregelen met betrekking tot werkdruk zo systematisch mogelijk in: regelmatig meten en bespreken van werkdruk vanuit een eenduidige visie op wat werkdruk is en hoe er mee wordt omgegaan; plannen maken en uitvoeren in samenwerking met betrokkenen en resultaten meten.
- Zorg voor aanstelling van preventiemedewerkers, zodat risico's zoals RSI en werkdruk vroegtijdig gesignaleerd kunnen worden en dat er regelmatig maatregelen worden getroffen die daadwerkelijk preventief zijn en klachten voorkomen.
- Controleer de verzuimfrequentie en stel een plan op voor een forse reductie. Geef daar via heldere communicatie en betrokkenheid van het management veel aandacht aan.

I.3 Evaluatie Provincie Friesland

Vooraf

In februari 2003 heeft het Ministerie van Sociale Zaken met de sociale partners het 'Arboconvenant Provincies' gesloten, in het bijzonder gericht op het terugdringen van werkdruk, RSI-klachten en ziekteverzuim.

Deze rapportage betreft de eindevaluatie van het beleid en de activiteiten op het gebied van arbo, verzuim en re-integratie, die de provincie Friesland in de periode van het convenant heeft gerealiseerd. Uitgangspunt voor de evaluatie vormden de doelstellingen en voornemens zoals vastgesteld in het Plan van Aanpak behorende bij het Arboconvenant Provincies.

De evaluatie heeft plaatsgevonden aan de hand van interviews met een aantal respondenten met sleutelfuncties wat betreft het arbo-, verzuim- re-integratiebeleid (AVR-beleid) van de provincie:

- Arbocoördinator en hoofd P&O
- Ondernemingsraad
- Leidinggevenden

Ter voorbereiding op de interviews is een aantal respondenten (arbocoördinator, hoofd P&O en ondernemingsraad) tevens gevraagd een vragenlijst in te vullen.

Tijdens de interviews is vooral aandacht besteed aan resultaten, de wijze waarop deze tot stand zijn en worden gebracht en de mate waarin beleid en maatregelen zijn geborgd. Tijdens de interviews en de verwerking daarvan tot deze rapportage is tevens aandacht besteed aan de consistentie van de beoordelingen.

De rapportage is als volgt opgebouwd:

- A. Een algemeen beeld waarin de stand van zaken rond de onderwerpen van het arboconvenant is samengevat.
- B. Een typering van AVR-beleid in brede zin.
- C. Bevindingen ten aanzien van de speerpunten van het convenant:
 - 1) Werkdruk
 - 2) RSI
 - 3) Verzuim- en re-integratiebegeleiding
 - 4) Overige aandachtspunten vanuit convenant
- D. Conclusies en aanbevelingen

Bij de onderdelen B en C is vooral het beeld beschreven dat de verschillende respondenten hebben geschetst. Daarbij heeft TNO waar zinvol aandachtspunten en verbeterpunten geformuleerd op basis van de informatie uit de interviews en dus niet op basis van een diepgaande analyse. De genoemde aandachts- en verbeterpunten moeten dus worden gelezen als suggesties.

A. Algemeen beeld provincie Friesland

Uit de interviews komt een enigszins diffuus beeld naar voren. Er zijn duidelijke ideeën over 'human resources management' en er worden allerlei maatregelen genomen op het gebied van arbo, verzuim en re-integratie, maar de beleidsmatige uitgangspunten zijn niet voor iedereen duidelijk. De respondenten zijn daarentegen wel allemaal bekend met het project 'de schitterende organisatie' waarin het functioneren van mensen en wat daarvoor nodig is centraal staan. De meningen hierover zijn positief tot zeer positief, maar uit de interviews blijkt dat niet iedereen er een even concreet beeld bij heeft.

Er is ooit een beleidsplan gezondheidsmanagement opgesteld dat ook is aangeboden aan de OR. Dit was bedoeld om met het convenant aan de slag te gaan. De OR heeft dit medio 2004 naar de directie teruggestuurd omdat er geen concrete actiepunten instonden met het verzoek een concrete planning te geven met wat er zou gaan gebeuren en wanneer. Hier is sindsdien niets meer van vernomen. De OR is dus kritisch en heeft het idee dat ontwikkelingen nogal eens blijven hangen in de planfase en dat veel activiteiten ad hoc plaatsvinden, waarbij een randvoorwaarde voor meer systematisch beleid als een centraal AVR-budget ontbreekt.

De respondenten geven aan dat provincie Friesland wel werkt aan de thema's die de speerpunten vormen van het arboconvenant.

Werkdruk is onder de aandacht, waarbij het vooral lijkt te worden gezien als de verantwoordelijkheid van de leidinggevenden.

Ook RSI wordt gezien als een vraagstuk voor leidinggevenden en medewerkers. Er wordt veel verantwoordelijkheid bij de medewerkers gelegd. Ze moeten zelf aangeven of ze Workspace willen en bij problemen kunnen ze terecht bij de RSI-consulent.

Verzuim- en re-integratiebegeleiding worden – vooral het afgelopen jaar- serieus opgepakt door leidinggevenden met als resultaat een lager verzuimpercentage.

De verzuimcijfers van de 'IWW-enquête 2005' laten een redelijk positief beeld zien. Het verzuimpercentage is sinds 2001 sterk gedaald, maar ligt boven de berekende norm.

Ziekteverzuimpercentage < 1jaar:			
2001	2004	2005	Verbaannorm
7,1%	5,5%	5,4%	4,1%

Ziekteverzuimpercentage langer dan 1 jaar:		
2001	2004	2005
1,3	0,8	0,0

De gemiddelde ziekteduur daalt van bijna 14 dagen in 2001 naar bijna 12 dagen in 2005. Ook de verzuimfrequentie laat een positieve tendens zien: van 1,8 in 2001 naar 1,5 in 2005.

Uit de interviews blijkt dat het verzuimpercentage in 2006 verder daalt. De provincie verwacht de Verbaannorm eind 2008 te halen.

De betrokkenheid van de OR bij de thema's uit het convenant is gering. De OR zelf geeft aan dat zij nauwelijks geïnformeerd zijn over het convenant. Zij zeggen dat er op het gebied van 'arbo' veel plannen zijn die nooit in concrete beleidsstukken uitgewerkt worden, waardoor de OR ook niets te zien krijgt. De OR heeft wel gebruik gemaakt van de cursussen uit het convenant. AVR-beleid is geen vast agendapunt in het overleg tussen directie en OR. Een leidinggevende vraagt zich af of de OR wel voldoende zichtbaar is voor medewerkers.

Uitkomst kwantitatieve evaluatie arboconvenant

Doelstelling Werkdruk	Gehaald
Doelstelling RSI	Niet gehaald
Ziekteverzuim	Gehaald

Betekenis arboconvenant

Provincie Friesland ziet het arboconvenant als "een leidraad en niet als een keurslijf". Er is weinig gebruik gemaakt van de instrumenten uit het convenant. De provincie Friesland is vooral bezig met een eigen project: "de schitterende organisatie". In het kader van dit project kijkt men ook naar ziekteverzuim als effectmaat van de kwaliteit van leidinggeven.

P&O en de arbocoördinator zijn blij met de opzet van het convenant waar men de vrijheid had om zelf vorm te geven aan uitvoering. Iedereen was het eens met de doelstellingen en tegelijkertijd was er de mogelijkheid om het convenant te combineren met het eigen beleid. De arbocoördinator benadrukt het belang van het uitwisselen van ervaringen met andere arbocoördinatoren en men vindt dat dit ook in de toekomst behouden moet blijven. Ook bij de invoering van wetswijzigingen is interprovinciaal overleg nuttig.

Vanuit het convenant hebben ook preventiemedewerkers een cursus gekregen.

De OR heeft gebruik gemaakt van cursussen uit het convenant. Ze gaan nog een cursus volgen over arbobeleid in het kader van het convenant. Verder heeft de OR in kader van PROVOR contact met andere provincies.

B. AVR-beleid in brede zin

Uit de interviews komt geen beeld van een duidelijk samenhangend AVR-beleid naar voren. Het lijkt erop dat op alle terreinen (werkdruk, ziekteverzuim, RSI) wel acties worden genomen, maar dat deze niet allemaal zijn vastgelegd in een overkoepelend plan. De ondernemingsraad geeft aan dat veel beleidsplannen in de planfase blijven steken, maar dat er ondertussen toch van alles gebeurt in de organisatie.

Uit de gesprekken blijkt dat er geen speciaal budget is voor arbozaken. Wanneer er geïnvesteerd moet worden in bepaalde voorzieningen kan wel makkelijk geld worden gevonden, maar een financieel AVR-beleid is er niet.

Tot een paar jaar geleden had men het bij provincie Friesland nog over arbobeleid waaronder dan vooral aandacht voor meubilair etc. werd verstaan. De meest recente RI&E dateert uit 2004 en toen is voor het eerst welzijn aan de orde gekomen. De RI&E werd gecombineerd met een schriftelijk PAGO. Belangrijke uitkomsten waren de constatering van een hoge werkdruk bij bepaalde afdelingen en de constatering dat capaciteiten van medewerkers niet goed werden benut.

In het kader van deze laatste constatering was ook al het project 'de schitterende organisatie' gestart. Belangrijke punten in dit project zijn: inspirerend leiderschap, dynamische omgeving, efficiënt en effectief werken. Binnen dit project is er veel aandacht voor het functioneren van leidinggevenden. Doel is om het management op hoog niveau krijgen, onder andere via rotatie, 360 graden feedback en jaargesprekken. MT leden zijn gescreend met testen en dat gaat ook met leidinggevenden gebeuren.

Ook medewerkers zijn betrokken bij 'de schitterende organisatie'. Per thema hebben medewerkers ideeën aangedragen die in het kader van het project kunnen worden opgepakt.

Bij de provincie Friesland zijn nog geen preventiemedewerkers actief, maar deze zullen op korte termijn worden aangesteld, zodat preventie beter is georganiseerd. Er zijn reeds mensen voor op cursus geweest.

Vanuit de respondenten wordt ook de vergrijzing als aandachtspunt voor de organisatie genoemd in relatie tot AVR-beleid. De vergrijzing van de organisatie is een probleem. Er is geen speciaal beleid voor. Komende tijd worden mensen die uitstromen niet vervangen, waardoor er geen nieuw 'bloed' in organisatie komt. Doorstrommogelijkheden zijn zeer beperkt en talenten, ambities en loopbaanmogelijkheden zijn niet in beeld. Dus loopbaanbeleid en mobiliteit verdienen nog aandacht in de toekomst.

Er is geen structurele informatievoorziening over arbo naar OR. De OR moet arbo zelf op de agenda zetten. OR werd wel betrokken bij RI&E (vragenlijst vooraf screenen), maar heeft er na de uitvoering niets van terug gezien. De OR heeft wel overleg met arbodienst als er een rapportage uitkomt (zeer 2 keer per jaar en als men het tussentijds wil kan het ook). De OR heeft 1 keer per maand overleg met directeur. AVR beleid is daar geen vast punt.

Aandachtspunt:

- Respondenten geven aan dat in de organisatie divers wordt omgegaan met arbo, verzuim en re-integratie, afhankelijk van de 'cultuur' op een afdeling. Daardoor zijn er ook verschillen in resultaten. Duidelijke kaders en structuren helpen om breed in de organisatie succesvol te zijn en van elkaar te leren.

C1. Werkdruk

De provincie heeft werkdruk gemeten in 2004 met de gecombineerde RI&E/PAGO. De Internetspiegel gebruikt men dus niet. Sinds 2004 maakt werkdruk wel vast onderdeel uit van de jaargesprekken.

Het overheersende beeld dat uit de RI&E/PAGO naar voren kwam is dat de ervaren werkdruk hoog is in de organisatie. Het bleek dat medewerkers veel taakruimte en regelruimte hebben, maar dat dit teveel kan zijn (structuur ontbreekt). Hierin ziet men een verklaring voor de ervaren werkdruk: sommige mensen nemen teveel hooi op hun vork en anderen juist te weinig. Leidinggevenden hebben een rapport gekregen waarin de aandachtspunten voor de eigen afdeling stonden. De OR geeft aan

nog geen Plan van Aanpak te hebben ontvangen naar aanleiding van de RI&E. Hoe werkdruk nu uiteindelijk wordt aangepakt (per afdeling) is niet helder in beeld.

De respondenten benadrukken de rol van de leidinggevende in het voorkomen en aanpakken van werkdruk. In theorie wordt het belang van de rol van de leidinggevende “die zijn medewerkers goed kent, signaleert en zonnodig actie onderneemt” gezien. Tegelijkertijd geven de respondenten aan dat niet alle leidinggevendenden over de daarvoor benodigde competenties beschikken. Het organiseren van intervisie tussen leidinggevendenden en het wisselen van leidinggevendenden zijn acties die men heeft ingezet. Men denkt dat dit heeft geholpen om meer greep op werkdruk te krijgen, maar er is nog geen nieuwe meting geweest. Er staat volgend jaar wel weer een RI&E/PAGO gepland.

Binnen provincie Friesland wordt regelmatig de maatschappelijk werkster ingeschakeld bij individuele medewerkers die klachten hebben als gevolg van de werkdruk.

Verbeterpunt:

- Systematische aanpak: werkdruk wordt wel gemeten en er worden wel acties genomen, maar daarna wordt het onduidelijk: hoe hangen acties samen? worden ze gemonitord? zijn ze effectief? wie spreekt wie uiteindelijk aan?

C2. RSI

Workpace is beschikbaar binnen de provincie. Het is niet verplicht om Workpace te gebruiken, maar ongeveer 80% van de medewerkers heeft het programma ooit laten installeren. De OR vindt dat de software standaard op iedere computer geïnstalleerd zou moeten zijn. Het is onduidelijk of iedereen nu voorlichting heeft gehad over het programma. Er is wel een algemene voorlichting georganiseerd, maar niet duidelijk of iedereen het ook daadwerkelijk heeft gevolgd. Het gebruik van Workpace wordt niet gemonitord.

RSI is net als werkdruk een onderwerp dat bij het jaargesprek aan bod komt.

Medewerkers met klachten kunnen terecht bij de arbocoördinator die ook RSI-consulent is.

Niet alle werkplekken worden gecontroleerd. Bij nieuwe huisvesting wordt wel gekeken naar werkplekken. Maar de arbocoördinator/RSI-consulent geeft aan dat werkplekken absoluut niet het belangrijkste zijn als het gaat om het voorkomen van RSI-klachten. De manier van werken en de beleving van het werk zijn volgens hem net zo belangrijk.

Op initiatief van de arbocoördinator is de training preventiemedewerker voor provincies in samenwerking met het convenant vormgegeven en uitgevoerd. De taak van de preventiemedewerkers moeten intern nog worden geëffectueerd.

Aandachtspunt:

- Zorg dat leidinggevendenden worden betrokken bij de precieze inzet van de preventiemedewerkers en dat zij het belang van deze functie onderkennen en ondersteunen.
- Zorg dat er zicht is op de effecten van de RSI-maatregelen.
- Preventie van RSI.

C3. Verzuim- en re-integratiebegeleiding

Er zijn duidelijke doelstellingen geformuleerd voor het verzuim (de Verbaannorm) en P&O en arbo-dienst zijn gezamenlijk bij alle Sector Managementteams langs geweest om de doelstellingen toe te lichten.

In de loop van 2005 is er een voorstel gekomen over verzuimbeleid met als slogan “ziekte overkomt je verzuim is een keuze”.

Verzuim is onderdeel van het jaargesprek.

Leidinggevenden krijgen maandelijks een rapportage met verzuimcijfers. De meldingsfrequentie staat hier nog niet in.

Het verzuimpercentage daalt sinds de start van het arboconvenant. De provincie verwacht de Verb-aannorm te kunnen halen zonder daar nieuwe dingen voor in te voeren. De afname in verzuim is met name veroorzaakt door het terugdringen van langdurig verzuim en niet zozeer door frequent verzuim te verminderen. Eerst werd 50% van het langdurig verzuim veroorzaakt door psychische klachten, nu nog 30%.

Men heeft wat later dan in andere provincies aandacht gekregen voor het terugdringen van ziekteverzuim. Maar in het afgelopen jaar gaat men veel beter om met verzuim dan daarvoor. Aandacht van leidinggevenden voor het onderwerp is bijvoorbeeld veel beter. Het SMT (eens per maand) heeft daar een essentiële rol in vervuld. De leidinggevende levert probleempunten aan voor het SMT en de P&O adviseur helpt daarbij. Ook de bedrijfsarts is bij het SMT aanwezig. Doordat leidinggevenden en arts elkaar eens per maand formeel zien, weten deze elkaar ook buiten het SMT om makkelijker te vinden.

Re-integratie is op zich wel goed geregeld. Er is alleen geen apart budget voor. De bedrijfsmaatschappelijk werker en de bedrijfsarts weten goed hoe de organisatiecultuur is. Als er moeilijke re-integratiegevallen zijn willen managers elkaar wel helpen, maar in de praktijk loopt dat niet altijd even soepel.

Ziekteverzuim wordt gezien als een afgeleide van de kwaliteit van de leidinggevenden. Het is een mooi kengetal voor het succes van het project 'de schitterende organisatie' wat ook tot doel heeft om verzuim te voorkomen.

Aandachtspunt:

- Moeizame re-integratie over afdelingen heen heeft vaak te maken met onduidelijkheid over verantwoordelijkheden tussen leidinggevenden, budgetten en tijdelijke dan wel definitieve herplaatsing. Zorg dat hier geen onduidelijkheden over bestaan.

C4. Overige aandachtspunten vanuit convenant

Uit de interviews komt geen negatief beeld naar voren over de samenwerking tussen bestuurder en OR, maar qua AVR-beleid lijkt men niet helemaal op één lijn te zitten en er kunnen vraagtekens worden gesteld bij de mate waarin de OR op de hoogte is van het beleid en daarmee bij de communicatie.

Over de samenwerking met de arbodienst is men tevreden. Er wordt positief samengewerkt met de bedrijfsarts en de bedrijfsmaatschappelijk werker.

De arbocoördinator benadrukt het belang van het uitwisselen van ervaringen met arbocoördinatoren van de andere provincies en men vindt dat dit ook in de toekomst behouden moet blijven. Ook bij de invoering van wetwijzigingen is interprovinciaal overleg nuttig.

D. Conclusies en aanbevelingen

Provincie Friesland heeft geen duidelijk overkoepelend AVR-beleid en men heeft niet direct zicht op hoe de provincie presteert ten aanzien van de verschillende doelstellingen (alleen ziekteverzuimpercentage is bekend). Er is meer sprake van ad hoc aanpakken en projectmatige aanpakken dan van systematisch beleid.

Werkdruk is wel onder de aandacht, maar hoe het precies wordt aangepakt blijft onduidelijk. Het lijkt vooral gezien te worden als de verantwoordelijkheid van de leidinggevenden.

Ook RSI wordt gezien als een vraagstuk voor leidinggevenden en medewerkers. Er wordt veel verantwoordelijkheid bij de medewerkers gelegd. Ze moeten zelf aangeven of ze Workspace willen en bij problemen kunnen ze terecht bij de RSI-consulent.

Verzuim- en re-integratiebegeleiding worden – vooral het afgelopen jaar- serieus opgepakt door leidinggevenden met als resultaat een lager verzuimpercentage.

Met het project 'de schitterende organisatie' wordt bij provincie Friesland veel aandacht aan het functioneren van de leidinggevenden geschonken en aan de cultuur binnen de organisatie. Verzuim wordt hierin ook betrokken. De vraag is of dat ook geldt voor werkdruk en hoe mensen hier mee omgaan.

Aanbevelingen:

- Maak van alle initiatieven en maatregelen op het gebied van RSI en werkdruk een meer systematisch beleid, zodat de effectiviteit beter in de gaten kan worden gehouden en het beleid ook daadwerkelijk wordt geborgd.
- Er wordt hard gewerkt aan het verbeteren van het functioneren van leidinggevenden via het project 'de schitterende organisatie'. Zorg dat deze 'professionaliseringsslag' wordt bestendigd in staand beleid. Het is nu een projectopzet en daarmee niet vanzelfsprekend geborgd.
- Preventie is geen logisch gevolg van het werken aan verantwoordelijkheid en stijl van leiding geven in 'de schitterende organisatie'; in de praktijk zal men de verworven competenties vooral richten op het laten lopen van primaire proces en minder op het creëren van goede randvoorwaarden. Zorg voor een overkoepelend AVR-beleid waarin preventie specifiek tot uitdrukking komt.

I.4 Evaluatie Provincie Gelderland

Vooraf

In februari 2003 heeft het Ministerie van Sociale Zaken met de sociale partners het 'Arboconvenant Provincies' gesloten, in het bijzonder gericht op het terugdringen van werkdruk, RSI-klachten en ziekteverzuim.

Deze rapportage betreft de eindevaluatie van het beleid en de activiteiten op het gebied van arbo, verzuim en re-integratie, die de provincie Gelderland in de periode van het convenant heeft gerealiseerd. Uitgangspunt voor de evaluatie vormden de doelstellingen en voornemens zoals vastgesteld in het Plan van Aanpak behorende bij het Arboconvenant Provincies.

De evaluatie heeft plaatsgevonden aan de hand van interviews met een aantal respondenten met sleutelfuncties wat betreft het arbo-, verzuim- re-integratiebeleid (AVR-beleid) van de provincie:

- AVR-specialist en beleidsadviseur P&O
- Ondernemingsraad
- Leidinggevende
- Arbocoördinator (decentraal)/RSI-consulent.

Ter voorbereiding op de interviews is een aantal respondenten (arbocoördinator, hoofd P&O en ondernemingsraad) tevens gevraagd een vragenlijst in te vullen.

Tijdens de interviews is vooral aandacht besteed aan resultaten, de wijze waarop deze tot stand zijn en worden gebracht en de mate waarin beleid en maatregelen zijn geborgd. Tijdens de interviews en de verwerking daarvan tot deze rapportage is tevens aandacht besteed aan de consistentie van de beoordelingen.

De rapportage is als volgt opgebouwd:

- A. Een algemeen beeld waarin de stand van zaken rond de onderwerpen van het arboconvenant is samengevat.
- B. Een typering van AVR-beleid in brede zin.
- C. Bevindingen ten aanzien van de speerpunten van het convenant:
 - 1) Werkdruk
 - 2) RSI
 - 3) Verzuim- en re-integratiebegeleiding
 - 4) Overige aandachtspunten vanuit convenant
- D. Conclusies en aanbevelingen

Bij de onderdelen B en C is vooral het beeld beschreven dat de verschillende respondenten hebben geschetst. Daarbij heeft TNO waar zinvol aandachtspunten en verbeterpunten geformuleerd op basis van de informatie uit de interviews en dus niet op basis van een diepgaande analyse. De genoemde aandachts- en verbeterpunten moeten dus worden gelezen als suggesties.

A. Algemeen beeld provincie Gelderland

Uit de interviewronde komt een redelijk consistent beeld naar voren ten aanzien van de ontwikkeling van het AVR-beleid. De respondenten zijn het er over eens dat er belangrijke stappen zijn gezet en dat de provincie goed op weg is met het maken van een inhaalslag op het gebied van arbo, verzuim en re-integratie. Dat wil niet zeggen dat alle respondenten even positief oordelen over de verschillende onderdelen van het beleid. Vooral wat betreft de inschatting van de RSI-problematiek en werkdruk lopen de meningen uiteen. De ondernemingsraad is met name kritischer over het preventieve gehalte van de maatregelen tot dusver.

Mede ondersteund door het arboconvenant zijn veel activiteiten ondernomen bij de provincie Gelderland om het AVR-beleid te verbeteren. In eerste instantie vanuit een projectmatige aanpak en vervolgens met een centrale AVR-specialist als drijvende kracht. Alle drie de speerpunten uit het convenant zijn opgepakt en vanuit de organisatie zelf zijn daar de thema's 'agressie en geweld' en 'arbeidsconflicten' aan toegevoegd.

Voor zowel werkdruk, RSI als verzuim- en re-integratiebegeleiding zijn concrete maatregelen bedacht, maar er is vooral gewerkt aan het tot stand brengen van protocollen. Protocollen worden als belangrijk gezien omdat alle vier de diensten van de provincie nu vaak nog heel verschillend met het AVR-beleid omgaan. Het tot stand brengen van de protocollen is een tijdrovend traject gebleken, met name omdat de samenwerkingsrelatie van de bestuurder en de OR niet goed was. Door een gerichte interventie is die situatie nu aan het verbeteren en zijn de meeste protocollen inmiddels goedgekeurd door de ondernemingsraad. De implementatie van de protocollen moet ten tijde van deze evaluatie nog zijn beslag krijgen. Er kunnen daarom nog geen uitspaken worden gedaan over de effecten van de protocollen.

Duidelijk is dat de protocollen vooral gericht zijn op leidinggevenden. Zij zijn daarmee belangrijk voor de implementatie. Op dit moment wordt het AVR-beleid vooral opgepakt vanuit de staf. Medewerkers en veel leidinggevenden zijn er beduidend minder bij betrokken. Het is daarmee de vraag of leidinggevenden voldoende zijn voorbereid op hun rol bij de implementatie. In dit kader heeft de organisatie concrete plannen voor een management development traject waarin de AVR-taken van het middelmanagement een belangrijke plek krijgen.

Werkdruk is een van de items waarvoor de provincie Gelderland een protocol heeft opgesteld. Het is echter niet duidelijk hoe het nu precies is gesteld met de werkdruk binnen de provincie. Enerzijds wordt gesteld dat er werkdruk is, maar dat men er geen last van heeft. Anderzijds wordt gesteld dat op individueel niveau wel problemen met werkdruk kenbaar worden gemaakt in jaargesprekken, maar dat een totaalbeeld ontbreekt.

Ook voor RSI is een protocol ontwikkeld. Daarnaast is een aantal concrete maatregelen genomen om meer grip op RSI te krijgen. De maatregelen stellen de organisatie vooral in staat adequaat te reageren als zich klachten voordoen. De preventieve kracht van de maatregelen is echter beperkt.

Het beleid voor verzuim- en re-integratiebegeleiding is goed vormgegeven. Mede dankzij de Wet Verbetering Poortwachter is duidelijk wie welke taken heeft. Verzuimcijfers worden beter bijgehouden en door een nieuwe opzet heeft het SMT meer waarde gekregen. De manier waarop leidinggevenden en medewerkers met ziekmelding omgaan is nog niet echt veranderd. Er wordt vaak nog erg makkelijk mee omgegaan.

De verzuimcijfers van de 'IWV-enquête 2005' laten een overwegend positief beeld zien. Het verzuimpercentage is sinds 2001 flink gedaald, maar is nog boven de berekende norm.

Ziekteverzuimpercentage < 1 jaar:			
2001	2004	2005	Verbaannorm
6,5%	5,4%	4,8%	4,1%

Ziekteverzuimpercentage langer dan 1 jaar:		
2001	2004	2005
1,9	1,1	0,7

De gemiddelde ziekte duur daalt van ruim 24,9 dagen in 2001 naar 16 dagen in 2005, wat in absolute zin nog steeds hoog is. De verzuimfrequentie laat echter geen positieve tendens zien: in 2001, 2004 én 2005 ligt de verzuimfrequentie steeds op 1,7.

Uit de interviews blijkt dat de voorlopige cijfers over 2006 aanvankelijk weer een stijging van het verzuimpercentage lieten zien, maar dat dit inmiddels weer ongeveer op hetzelfde niveau is als 2005. Ook de overige verzuimgegevens liggen in dezelfde lijn als in 2005.

De samenwerking met de ondernemingsraad was niet goed, maar middels mediation is er van beide kanten aan gewerkt om hier verbetering in te brengen. De haperende samenwerking heeft de voortgang van de plannen en maatregelen gehinderd. De OR heeft zich vooral kritisch gepositioneerd aan het eind van het proces om beleid te ontwikkelen en maatregelen te nemen. Laat in trajecten konden daardoor flinke vertragingen ontstaan. De AVR-specialist probeert zoveel mogelijk om de OR eerder bij ontwikkelingen te betrekken, zodat nieuw beleid sneller en beter tot stand kan komen.

Provincie Gelderland is tevreden over de rol van de nieuwe (sinds 2004) arbodienst. De bedrijfsarts sluit beter aan bij de visie vanuit de organisatie en is minder makkelijk in het rechtvaardigen van verzuim. Mede door de grotere tevredenheid over de arbodienst en het eigen beleid ten aanzien van verzuim en re-integratie is de overheersende mening binnen de provincie dat men op de goede weg is.

Uitkomst kwantitatieve evaluatie arboconvenant

Doelstelling Werkdruk	Niet gehaald
Doelstelling RSI	Niet gehaald
Ziekteverzuim	Gehaald

Betekenis arboconvenant

Al was het niet de aanleiding voor de provincie om intensief werk te maken van het AVR-beleid, het convenant is van groot belang geweest voor het maken van een inhaalslag. Het beleid was niet op orde, er was een hoog langdurig verzuim en het convenant kwam precies op tijd. De uitgangspunten en doelstellingen van het convenant zijn als leidraad genomen en in eerste instantie opgepakt door een projectteam. Deze lijn is doorgetrokken met de aanstelling van een centrale AVR-specialist.

Van de campagne 'hou het wel gezond' is met name in de beginfase van de activiteiten veel gebruik gemaakt. Verder is vooral gekeken welk aanbod vanuit het convenant de aanpak van de speerpunten in Gelderland kon ondersteunen. Tevens is bij de provincie Gelderland meegewerkt aan een pilot werkdrukmeting in het kader van het convenant. Dit is uitgemond in een advies met betrekking tot de module werkdruk van de Internetspiegel en inschakeling van de volledige internetspiegel provinciebreed.

Het convenant heeft het beleid in provincie Gelderland van goede impulsen voorzien.

B. AVR-beleid in brede zin

Sinds 2003 staat AVR hoog op de agenda van het management. De algemeen directeur is eindverantwoordelijke voor het AVR-beleid. Hij voert het overleg hierover met de OR. De ontwikkeling van het centrale beleid is belegd bij de concernstaf P&O en de centrale AVR-specialist. De verantwoordelijkheid voor de uitvoering van het beleid ligt bij de decentrale managers. Provincie Gelderland heeft vier diensten met elk ook een eigen P&O afdeling en een arbocoördinator. De arbocoördinatoren hebben tevens de rol van preventiemedewerker en RSI-consulent. De kwaliteit van de uitvoering van het beleid kan behoorlijk verschillen per afdeling. De managers maken ook niet allemaal even goed gebruik van de expertise van de arbocoördinatoren.

Het belang van het AVR-beleid en de kennis van wat hieromtrent allemaal speelt binnen de organisatie is nog onvoldoende lager in de organisatie doorgedrongen. De OR heeft bijvoorbeeld ook aangegeven dat men te weinig wist van wat voor mogelijkheden het convenant allemaal bood. De mensen die wel goed op de hoogte zijn van het AVR-beleid zijn zich er van bewust dat er nog het nodige moet gebeuren om het beleid goed bij de medewerkers zelf en hun direct leidinggevenden te laten landen. De uitvoering van het medewerkertevredenheid onderzoek (MTO), de internetspiegel, gaf aan dat de mensen over het algemeen tevreden zijn, maar dat met name de stijl van leidinggeven en communicatie beter kunnen. Ook daaruit blijkt dat het beleid nog beter zal moeten landen. Men is echter nog maar net met de implementatie begonnen en later dan men ten tijde van de tussenmeting van het convenant dacht.

Provincie Gelderland heeft inmiddels wel een visie, gestoeld op goed werkgeverschap en goed werknemerschap, heldere doelstellingen, een behoorlijk compleet instrumentarium (met onder andere een digitale RI&E, jaargesprekcyclus, de Internetspiegel, pauzesoftware, menukaart met werkdrukoplossingen), protocollen en goede relaties met arbodienst en re-integratiedienstverleners. AVR moet nu ook echt een zaak van de mensen worden.

Verbeterpunt:

- Het bewustzijn van medewerkers en direct leidinggevenden van het gewenste en noodzakelijke gedrag ten aanzien van arbo, verzuim en re-integratie.
- Betrokkenheid van medewerkers bij AVR-beleid.

C1. Werkdruk

Uit een recente uitvoering van de Internetspiegel is gebleken dat men werkdruk ervaart binnen de provincie Gelderland, maar dat dit verschilt per afdeling en dat men er weinig last van heeft. De respondenten baseren zich in hun beoordeling van werkdruk overigens slechts in beperkte mate op de Internetspiegel. Veelal worden de geluiden uit 'de wandelgangen' aangehaald, waarbij de indruk is dat op sommige plaatsen in de organisatie mensen wel grotere problemen met werkdruk ervaren. Bijvoorbeeld als gevolg van ongeplande vragen vanuit de politiek. Op sommige plaatsen in de organisatie is het heel gebruikelijk om tijdelijke krachten in te huren. Mede daardoor beschouwen sommige leidinggevenden werkdruk niet als een probleem.

Werkdruk geldt als een item voor de jaargesprekken tussen leidinggevenden en medewerkers. Hoe effectief de bespreking van werkdruk in de jaargesprekken is en of het consequent en steekhoudend gebeurt, is niet duidelijk. Als leidinggevenden werkdruk constateren, dan wordt er ook iets aan gedaan en kunnen ze bovendien gebruik maken van een menukaart met voorbeeldoplossingen. Tevens is er sinds kort een werkdrukprotocol. Complicerende factoren zijn dat leidinggevenden en medewerkers niet dezelfde norm ten aanzien van werkdruk hanteren en dat medewerkers soms een verkeerd beeld van hun takenpakket geven in hun jaarplan. De jaargesprekken leiden verder niet tot geaggregeerde gegevens over werkdruk, zodat een totaalbeeld ontbreekt.

Volgens de OR wordt werkdruk in het beleidsmatig denken als een serieus aandachtspunt gezien, maar gaat in de praktijk de aandacht vooral uit naar verzuim. In de dagelijkse praktijk worden signalen van overbelasting niet opgepikt, niet door leidinggevenden en niet door preventiemedewerkers. Preventie van overbelasting ligt nog moeilijk.

Verbeterpunten:

- Het signaleren van werkdruk in de praktijk.
- Leidinggevenden en medewerkers moeten dezelfde uitgangspunten hanteren om gezamenlijk werkdruk te kunnen bespreken.

C2. RSI

Aan het onderwerp RSI is binnen de provincie Gelderland veel aandacht besteed. Het is een onderwerp voor de jaargesprekken, er is een protocol - voornamelijk ten behoeve van de leidinggevenden - opgesteld en de arbocoördinatoren hebben tevens de taak van RSI consulent. Vijf medewerkers van de afdeling automatisering hebben een cursus gevolgd om werkplekken ergonomisch verantwoord te kunnen inrichten.

Daarnaast zijn nog een aantal andere maatregelen genomen:

- Al het personeel is nog voor het convenant naar een training van 'de gezonde zaak' geweest.
- Werkplekonderzoeken op verzoek van een medewerker.
- Werkplekonderzoek en -advies en een introductie cursus ten behoeve van nieuwe medewerkers.
- Workpace wordt geïnstalleerd op verzoek van medewerkers.
- Pauzesoftware is op een aantal plekken in de organisatie aangeschaft.
- Leidinggevenden hebben een training met betrekking tot RSI gehad.
- Er wordt stoelmassage aangeboden.

De samenhang tussen de verschillende maatregelen is vrij onduidelijk, temeer omdat voor veel maatregelen het van leidinggevenden en medewerkers afhangt of ze daadwerkelijk worden gebruikt. De trainingen voor het personeel en de leidinggevenden zijn op veel plaatsen al weer naar de achtergrond gezakt. Als zich problemen voordoen, is het geen probleem om maatregelen te treffen. Maar de preventieve kracht of benutting van de verschillende maatregelen is beperkt.

Verbeterpunt:

- De maatregelen lijken nog erg 'vrijblijvendheid' te zijn, waardoor er toch een groot risico is dat men te laat echt 'wakker wordt'.

C3. Verzuim- en re-integratiebegeleiding

Na de Wet Verbetering Poortwachter is het beleid voor verzuim- en re-integratiebegeleiding goed vormgegeven. De taken op zijn goed verdeeld. Er is een nieuwe arbodienst en ook daarvoor geldt dat duidelijk is wat van hen wordt verwacht: "een paar dagen thuisblijven" wordt niet meer zomaar gezegd. De adviezen van de arbodienst mogen wat de leidinggevenden betreft soms nog wel iets scherper.

Leidinggevend en zijn heel bewust met verzuim bezig, maar vaak wordt met de ziekmelding bijvoorbeeld erg makkelijk omgegaan. Wat dat betreft moet de bestaande 'verzuimcultuur' nog veranderen. Dit is terug te zien in de verzuimfrequentie: 1,7.

Er is een nieuw verzuimprotocol en daarin is een aantal basale zaken goed neergezet, zoals ziekmelding bij de leidinggevende en een gesprek bij een derde ziekmelding binnen het jaar. Dit beleid moet goed opgepakt worden. Tot nu toe zijn er nog incidentele workshops georganiseerd om leidinggevend en op hun taken voor te bereiden, maar er komt een standaardmodule. Er wordt een MD traject van ongeveer anderhalf jaar ontwikkeld, waarin AVR een belangrijke plek krijgt. Verzuimworkshops zullen dan structureel worden georganiseerd.

Verzuim wordt bijgehouden middels een verzuimmonitor. De leidinggevend en krijgen de cijfers en moeten zich hierover verantwoorden via de managementrapportage. Ze worden er echt op aangesproken door de manager van de betreffende dienst. De opzet van het SMT is ook vernieuwd. Per kwartaal houden de leidinggevend en van een afdeling gezamenlijk een SMT onder leiding van de manager waarin de verzuimcijfers, oorzaken en aanpakken centraal staan. Ook het kort frequent verzuim wordt hierin besproken en het is zo opgezet dat men van elkaar kan leren.

Ook de OR krijgt ieder kwartaal de verzuimcijfers en twee keer per jaar hebben ze een gesprek met de arbodienst over het verzuim. De OR vindt op dat op dit moment het beleid per dienst nog te veel verschilt, bijvoorbeeld wat betreft de inspanningen voor het re-integreren van mensen. De OR ziet liever dat dit soort zaken op concernniveau goed geregeld zijn. De rol die de centrale AVR-specialist nu heeft is wat dat betreft belangrijk en biedt vertrouwen. Ook wat betreft een meer preventief beleid.

Het verzuimpercentage is gedaald en aan de convenantdoelstelling is voldaan. De Verbaannorm die voor de provincie Gelderland als geheel is gesteld is echter nog niet gehaald. De Verbaannorm is ook nog niet doorvertaald naar de afzonderlijke onderdelen, waardoor deze norm ook niet echt leeft bij de managers en leidinggevend en.

Verbeterpunten:

- Het bewustzijn onder personeel en leidinggevend en van de negatieve gevolgen van verzuim (meer werkdruk en hoge kosten).
- Implementatie van het aangescherpte beleid (maar daar is men feitelijk nog maar kort mee bezig).
- Daling van het kort frequent verzuim.

C4. Overige aandachtspunten vanuit convenant

De aanvankelijk moeizame samenwerking tussen bestuurder en OR is verbeterd. Tegelijkertijd is de OR nog zoekende naar de voor hen best passende opstelling in het overleg ten aanzien van verzuim. Er is grote tevredenheid over en vertrouwen in de rol van de AVR-specialist.

Mede dankzij de AVR-specialist zijn er nu ook beter afspraken met de arbodienst en over de inschakeling van re-integratiebedrijven.

De ondersteuning vanuit het arboconvenant en de werkwijze met werkgroepen en arbocoördinatoren wordt als zeer positief ervaren. Daadwerkelijke samenwerking tussen provincies blijft beperkt.

D. Conclusies en aanbevelingen

Provincie Gelderland heeft het AVR-beleid goed op de schop genomen, maar de ontwikkelingen zijn langzaam gegaan. Er is veel ontwikkeld en in protocollen gevat, maar de daadwerkelijke implementatie moet grotendeels nog gebeuren. Desalniettemin heeft alle aandacht voor de thema's wel al geleid tot een stevige daling van het verzuim.

Naast de implementatie zal ook nog hard moeten worden gewerkt aan de borging van het beleid. Verwacht mag worden dat door de protocollering van een aantal zaken en de rol van de centrale AVR-specialist concernbreed een eenduidiger beleid zal ontstaan, maar vanzelfsprekend is dit niet. Veel hangt af van de sturing en ondersteuning vanuit de top van de organisatie.

Ondanks de Internetspiegel en aandacht in de jaargesprekken, blijft de aanpak van werkdruk moeilijk. Het is nog steeds nu duidelijk wat nu precies (de) werkdruk is en signalering in de dagelijkse praktijk gebeurt niet of nauwelijks.

Voor RSI zijn veel maatregelen genomen, maar ze worden vaak beperkt of vrijblijvend gebruikt waardoor ze minder preventief effect sorteren.

De rol van de decentrale arbocoördinatoren/preventiemedewerkers wordt niet op alle plekken in de organisatie goed benut.

De aandacht voor verzuim en re-integratie is goed aangepakt en het verzuim is gedaald. Eenduidigheid van het beleid concernbreed en het kort frequent verzuim zijn belangrijke aandachtspunten.

Aanbevelingen:

- Er is veel voorbereid en ontwikkeld, dat nu nog moet landen in de organisatie. Leidinggevenden en medewerkers moeten er nadrukkelijk bij worden betrokken. Zorg voor een planmatige aanpak waarbij het management zich ook duidelijk laat zien en toets de voortgang.
- Zorg dat de preventiemedewerkers overal binnen de organisatie eenzelfde sterke positie hebben en dat deze door alle managers wordt erkend en benut. Maak de meerwaarde van hun bijdragen en inspanningen expliciet en draag deze uit.
- Zorg voor een gemeenschappelijke norm ten aanzien van werkdruk, zodat medewerkers en leidinggevenden weten dat ze het bij de jaargesprekken over hetzelfde hebben.
- Besteed specifiek aandacht aan de hoge verzuimfrequentie: ga na welke (groepen) medewerkers zich frequent ziekmelden en wat de oorzaken hiervan zijn.

I.5 Evaluatie Provincie Groningen

Vooraf

In februari 2003 heeft het Ministerie van Sociale Zaken met de sociale partners het 'Arboconvenant Provincies' gesloten, in het bijzonder gericht op het terugdringen van werkdruk, RSI-klachten en ziekteverzuim.

Deze rapportage betreft de eindevaluatie van het beleid en de activiteiten op het gebied van arbo, verzuim en re-integratie, die de provincie Groningen in de periode van het convenant heeft gerealiseerd. Uitgangspunt voor de evaluatie vormden de doelstellingen en voornemens zoals vastgesteld in het Plan van Aanpak behorende bij het Arboconvenant Provincies.

De evaluatie heeft plaatsgevonden aan de hand van interviews met een aantal respondenten met sleutelfuncties wat betreft het arbo-, verzuim- re-integratiebeleid (AVR-beleid) van de provincie:

- Ondernemingsraad
- Leidinggevenden
- Hoofd P&O en Arbocoördinator
- RSI-consulent.

Ter voorbereiding op de interviews is een aantal respondenten (arbocoördinator, hoofd P&O en ondernemingsraad) tevens gevraagd een vragenlijst in te vullen.

Tijdens de interviews is vooral aandacht besteed aan resultaten, de wijze waarop deze tot stand zijn en worden gebracht en de mate waarin beleid en maatregelen zijn geborgd. Tijdens de interviews en de verwerking daarvan tot deze rapportage is tevens aandacht besteed aan de consistentie van de beoordelingen.

De rapportage is als volgt opgebouwd:

- A. Een algemeen beeld waarin de stand van zaken rond de onderwerpen van het arboconvenant is samengevat.
- B. Een typering van AVR-beleid in brede zin.
- C. Bevindingen ten aanzien van de speerpunten van het convenant:
 - 1) Werkdruk
 - 2) RSI
 - 3) Verzuim- en re-integratiebegeleiding
 - 4) Overige aandachtspunten vanuit convenant
- D. Conclusies en aanbevelingen

Bij de onderdelen B en C is vooral het beeld beschreven dat de verschillende respondenten hebben geschetst. Daarbij heeft TNO waar zinvol aandachtspunten en verbeterpunten geformuleerd op basis van de informatie uit de interviews en dus niet op basis van een diepgaande analyse. De genoemde aandachts- en verbeterpunten moeten dus worden gelezen als suggesties.

A. Algemeen beeld provincie Groningen

Uit de interviewronde komt een redelijk consistent beeld naar voren ten aanzien van de ontwikkeling van het AVR-beleid. De respondenten zijn het er over eens dat er belangrijke stappen zijn gezet en dat de provincie veel maatregelen heeft genomen om RSI en verzuim aan te pakken. Het AVR-beleid lijkt goed uitgewerkt en redelijk geborgd binnen de provincie Groningen. Er is voldoende informatie vrijgemaakt voor AVR-beleid en de betrokken personen hebben een goede positie binnen de organisatie. Het management kan af en toe nog actiever betrokken worden.

Werkdruk is het minste uitgewerkt binnen de provincie. Uit de gesprekken blijkt dat het een lastig meetbaar en grijpbaar thema is en vooral wordt gezien als iets wat medewerker en leidinggevende samen moeten bespreken en oplossen. Er zijn geen maatregelen op het gebied van werkdruk voor de hele organisatie geformuleerd.

Aan RSI is juist veel aandacht besteed. Er zijn RSI-consulenten werkzaam binnen de provincie en er zijn verschillende maatregelen genomen. De medewerker krijgt veel verantwoordelijkheid in het voorkomen en aanpakken van RSI: het is zijn eigen verantwoordelijkheid om in een goede houding te werken en om klachten te melden.

Het beleid voor ziekteverzuim is het meest uitgebreid vormgegeven. Verzuimcijfers worden goed bijgehouden en door een nieuwe opzet heeft het SMO meer waarde gekregen. De directie stuurt voornamelijk op verzuimcijfers en niet zozeer op de uitvoering van het beleid.

De verzuimcijfers van de 'IWW-enquête 2005' laten een redelijk positief beeld zien. Het verzuimpercentage is sinds 2001 wat gedaald, maar is nog boven de berekende norm.

Ziekteverzuimpercentage < 1jaar:			
2001	2004	2005	Verbaannorm
5,9%	4,5%	5,3%	4,3%

Ziekteverzuimpercentage langer dan 1 jaar:		
2001	2004	2005
2,4	0,2	0,2

De gemiddelde ziekteduur daalt van bijna 17 dagen in 2001 naar 12 dagen in 2005. De verzuimfrequentie is nauwelijks veranderd; van 1,6 in 2001 naar 1,7 in 2005. De provincie hanteert zelf andere verzuimpercentages en geeft aan dat het verzuimpercentage gedaald is van 6,3% in 2003 naar 4,9% nu. Die daling is voornamelijk toe te schrijven aan een daling van het langdurig verzuim.

Uitkomst kwantitatieve evaluatie arboconvenant

Doelstelling Werkdruk	Gehaald
Doelstelling RSI	Niet gehaald
Ziekteverzuim	Gehaald

Betekenis arboconvenant

Al was het niet de aanleiding voor de provincie om werk te maken van het AVR-beleid, het convenant is een goed hulpmiddel geweest voor het uitvoeren van het al bestaande beleid. De provincie Groningen heeft zichzelf vergeleken met andere provincies en het Hoofd P&O heeft actief deelgenomen aan de werkgroep ziekteverzuim en de werkgroep digitale RI&E.

De provincie geeft aan dat samenwerking met andere provincies resultaten heeft opgeleverd.

Voor leidinggevenden en RSI-consulent is het wel duidelijk dat AVR-beleid op de agenda staat, maar met (de doelstellingen van) het convenant zijn zij niet goed bekend. De OR is dat wel, maar heeft weinig deelgenomen aan cursussen verzorgd door het convenant.

B. AVR-beleid in brede zin

AVR-beleid lijkt goed uitgewerkt en redelijk geborgd binnen de provincie Groningen. Er is een realistische bezetting van 2 fte voor arbozaken beschikbaar. De arbocoördinator heeft een sterke positie binnen de organisatie. Er zijn 14 preventiemedewerkers binnen de provincie. Het zijn mensen op de werkvloer die coördinerende taken hebben, arbomiddelen regelen en een aanspreekpunt zijn voor collega's. Bovendien is er een voortdurende RI&E en is er elke week een managementlunch. Daar ontmoeten ongeveer 35 managers en de 3 directeuren elkaar. Dan komen soms ook arboonderwerpen aan bod (minimaal 1 keer per jaar verzuimcijfers). Zo kan beleid over hele organisatie uniform worden gemaakt. De arbocoördinator of het hoofd P&O moet arbo op agenda brengen. Er zijn dus korte lijnen. Toch geeft P&O aan dat managers soms te weinig weten wat er allemaal speelt.

Succesfactoren in het AVR-beleid zijn volgens de leidinggevenden:

- Het is minder persoonsafhankelijk geworden
- Er zijn betrokken mensen mee bezig (bijvoorbeeld de RSI-consulenten).
- Afdelingshoofden spelen een belangrijke rol. Ze worden er op aangesproken

- Er zijn genoeg hulpstructuren m.b.t. RSI, werkdruk en ziekteverzuim: bedrijfsarts en personeelsadviseur zijn goed bereikbaar.

C1. Werkdruk

Uit een recente uitvoering van de Internetspiegel is gebleken dat werkdruk op sommige afdelingen een probleem is. Maatregelen die genomen zijn, betreffen het bespreekbaar maken van het onderwerp in het werkoverleg en de mogelijkheid voor managers om eventueel de formatie uit te breiden. Deze maatregelen zijn niet bij alle afdelingen getroffen.

Verschillende geïnterviewden geven aan dat het oplossen van werkdruk vooral een taak is van medewerker en leidinggevende samen en dat zij het daar ook regelmatig over hebben (niet alleen in de jaargesprekken). Managers vragen medewerkers hoe zij dingen doen en of de juiste prioriteiten worden gesteld; ze beschouwen dat min of meer als een kwestie van coaching. Als het echt niet gaat, wordt kan tijdelijk extra capaciteit worden ingehuurd.

Volgens de OR is werkdruk geen groot issue binnen de provincie, maar wel iets dat steeds terugkomt. De OR geeft aan dat werkdruk een lastig begrip is dat door het gebrek aan een gezamenlijke definitie ongrijpbaar is en iedere keer de kop opsteekt.

Aandachtspunt:

- Zorg voor een gemeenschappelijke definitie van werkdruk en maak voor iedereen duidelijk hoe met verschillende oorzaken van werkdruk wordt omgegaan.

C2. RSI

Aan het onderwerp RSI is binnen de provincie Groningen veel aandacht besteed. Leidinggevendenden geven aan dat het een specifiek aandachtspunt is, maar geen algemeen probleem. Er zijn RSI-consulenten werkzaam binnen de provincie. Arbomiddelen kunnen in principe zonder probleem worden aangeschaft. Er is budget voor en soms komt dat gedeeltelijk uit het afdelingsbudget.

De volgende maatregelen zijn genomen:

- Alle medewerkers hebben een werkplekonderzoek gehad. Iedere medewerker weet nu de voor hem beste instellingen van stoel en bureau en daardoor kan bij een wisseling van plek de werkplek makkelijk aangepast worden.
- Nieuwe medewerkers krijgen standaard een werkplekonderzoek.
- Bij de aanschaf van nieuwe software wordt gekeken naar de hoeveelheid 'muiswerk' die het vergt.
- Workpace is beschikbaar, maar niet verplicht. Het wordt door 50 à 60 mensen gebruikt en niet gemonitord.

Er wordt een beroep gedaan op de eigen verantwoordelijkheid van de medewerker, doordat zaken niet verplicht zijn.

Aandachtspunt:

- Houd bij of het aantal RSI-klachten ook daadwerkelijk verminderd om te kunnen beoordelen of de verschillende maatregelen ook daadwerkelijk preventief zijn. Alle voorzieningen die achteraf moeten worden getroffen kosten geld en dat had wellicht kunnen worden voorkomen.

C3. Verzuim- en re-integratiebegeleiding

Ziekteverzuim heeft de afgelopen tijd veel aandacht gehad binnen de provincie. Aan de hand van de doelstellingen uit het convenant zijn er streefcijfers voor ziekteverzuim opgesteld. De manager is verantwoordelijk voor het ziekteverzuim van zijn afdeling. Ieder kwartaal krijgen de leidinggevendenden de verzuimcijfers. Er wordt niet gekeken of de manager daadwerkelijk goed uitvoering geeft aan zijn taken op het gebied van ziekteverzuim, maar wanneer het verzuim hoger is dan de gestelde norm van 5% wordt de manager daar op aangesproken.

Leidinggevendenden zijn verantwoordelijk voor het voeren van verzuimgesprekken en de directe verzuimbegeleiding. Centraal is een case-manager aangesteld om de voortgang van trajecten te bewaken en leidinggevendenden te ondersteunen. Bij langdurige of complexe re-integratietrajecten neemt het hoofd P&O de verantwoordelijkheid over.

De provincie heeft verschillende maatregelen genomen:

- Verzuim is opgenomen in de jaargesprekkencyclus.
- Nieuwe aanpak van SMO: de provincie is overgegaan naar een systeem waarin de manager de belangrijkste persoon is en niet de bedrijfsarts. Het SMO is meer een management overleg geworden met cijfers van de afgelopen tijd. Concreet kent het SMO binnen de provincie nu drie vormen: 1) casuïstiek op niveau manager- bedrijfsarts en medewerker, 2) thema-gericht op niveau van alle managers onderling, 3) evaluatie op niveau bestuurder en OR.
- Managers hebben training verzuimgesprekken aangeboden gekregen (vanuit convenant). De waardering voor het initiatief was hoog, maar de waardering voor de uitvoering was lager. Deelname was niet verplicht en niet alle leidinggevenden hebben er gebruik van gemaakt.
- De onderlinge afstemming tussen leidinggevenden, de afstemming met P&O en materiaal op basis waarvan leidinggevenden acties kunnen ondernemen zijn verbeterd.
- Provincie is bezig een protocol conflicthantering op te stellen om verzuim vanwege die reden te verminderen.

Met deze maatregelen heeft de organisatie vooral het langdurig verzuim weten te beperken. Een nieuw aandachtsgebied voor de organisatie is het hoogfrequent verzuim.

In samenwerking met het convenant zijn twee preventiegerichte pilotprojecten opgestart:

- Een gericht op de groep vrouwen in de leeftijd van 25-35 jaar. Het combineren van werk, thuis en ambitie kan leiden tot veel kort frequent verzuim. Een door de provincie in de arm genomen psycholoog heeft een programma gemaakt om bewustwording m.b.t. dit onderwerp te vergroten.
- Een andere aandachtsgroep wordt gevormd door ouderen met zware fysieke belasting. Ook zij vallen vaker kort uit. Hier is een pilot opgezet met aandacht voor psychologische en fysieke aspecten.

Verbeterpunt:

- De bestaande hulpstructuren voor leidinggevenden zijn vooral nuttig in het kader van langdurig verzuim. De effectiviteit van de aanpak van het kort frequent verzuim is echter vooral afhankelijk van de leidinggevende zelf. Omdat het cursusaanbod op het gebied van verzuim vrijblijvend is, bestaat de kans dat heel verschillend - zowel qua effectiviteit als qua kwaliteit - met verzuim wordt omgegaan. Via de leidinggevenden kan een veel duidelijker beleid worden neergezet.

C4. Overige aandachtspunten vanuit convenant

De samenwerking met de ondernemingsraad lijkt goed te verlopen.

Intern is er een stevige structuur neergezet voor preventieve taken en voor verzuimbegeleiding. Er is daardoor geen sprake van afhankelijkheid van de arbodienst. Ook bij de SMO's is de manager belangrijker dan de bedrijfsarts. Binnen de provincie is men positief over deze rolverdeling.

Vanuit de provincie Groningen is actief geparticipeerd in werkgroepen rond het convenant. Dit geldt met name voor hoofd P&O en arboco. De interprovinciale samenwerking op het gebied van arbo heeft men als zeer positief ervaren.

D. Conclusies en aanbevelingen

Het AVR-beleid is in Groningen goed opgepakt. De directie en het management zijn direct betrokken. Hoofd P&O en de arbocoördinator hebben vanuit de staf een stevige positie van waaruit zij het beleid goed op de agenda kunnen houden.

Met 14 preventied medewerkers is op uitvoerend niveau bovendien een goede basis gelegd om het preventieve beleid vorm te geven.

Qua Verzuim en werkdruk heeft Groningen de convenantdoelstellingen gerealiseerd. Qua RSI is het aantal klachten ook gedaald, zij het niet met het percentage dat in het convenant is afgesproken.

Aanbevelingen:

- Zorg dat alle leidinggevenden getraind zijn in verzuimbegeleiding en in het coachen van medewerkers in het omgaan met werkdruk.

- Waak ervoor dat de ondersteuning van case-manager en hoofd P&O niet ten koste gaan van het nemen van de eigen verantwoordelijkheid door leidinggevenden.
- De arbocoördinator en hoofd P&O zijn nu heel belangrijk, zij hebben een stimulerende en aanjagende functie. Zorg dat deze rollen voldoende geborgd zijn, zodat de organisatie niet in kan storten, indien deze rollen anders of door anderen zouden worden ingevuld.

I.6 Evaluatie Provincie Limburg

Vooraf

In februari 2003 heeft het Ministerie van Sociale Zaken met de sociale partners het 'Arboconvenant Provincies' gesloten, in het bijzonder gericht op het terugdringen van werkdruk, RSI-klachten en ziekteverzuim.

Deze rapportage betreft de eindevaluatie van het beleid en de activiteiten op het gebied van arbo, verzuim en re-integratie, die de provincie Limburg in de periode van het convenant heeft gerealiseerd. Uitgangspunt voor de evaluatie vormden de doelstellingen en voornemens zoals vastgesteld in het Plan van Aanpak behorende bij het Arboconvenant Provincies.

De evaluatie heeft plaatsgevonden aan de hand van interviews met een aantal respondenten met sleutelfuncties wat betreft het arbo-, verzuim- re-integratiebeleid (AVR-beleid) van de provincie:

- Arbo-/milieucoördinator en hoofd P&O
- Ondernemingsraad
- Leidinggevenden
- RSI-consulenten/preventiemedewerkers

Ter voorbereiding op de interviews is een aantal respondenten (arbocoördinator, hoofd P&O en ondernemingsraad) tevens gevraagd een vragenlijst in te vullen.

Tijdens de interviews is vooral aandacht besteed aan resultaten, de wijze waarop deze tot stand zijn en worden gebracht en de mate waarin beleid en maatregelen zijn geborgd. Tijdens de interviews en de verwerking daarvan tot deze rapportage is tevens aandacht besteed aan de consistentie van de beoordelingen.

De rapportage is als volgt opgebouwd:

- A. Een algemeen beeld waarin de stand van zaken rond de onderwerpen van het arboconvenant is samengevat.
- B. Een typering van AVR-beleid in brede zin.
- C. Bevindingen ten aanzien van de speerpunten van het convenant:
 - 1) Werkdruk
 - 2) RSI
 - 3) Verzuim- en re-integratiebegeleiding
 - 4) Overige aandachtspunten vanuit convenant
- D. Conclusies en aanbevelingen.

Bij de onderdelen B en C is vooral het beeld beschreven dat de verschillende respondenten hebben geschetst. Daarbij heeft TNO waar zinvol aandachtspunten en verbeterpunten geformuleerd op basis van de informatie uit de interviews en dus niet op basis van een diepgaande analyse. De genoemde aandachts- en verbeterpunten moeten dus worden gelezen als suggesties.

A. Algemeen beeld provincie Limburg

Uit de interviewronde komt een enigszins dubbel beeld naar voren ten aanzien van het AVR-beleid, waarbij opvalt dat arbo en milieu enerzijds en verzuim en re-integratie anderzijds twee gescheiden beleidsterreinen zijn.

Werkdruk en RSI zijn wel onderwerpen voor het beleid van de provincie, maar er is geen duidelijk beeld van de precieze problematiek of de omvang ervan. Voor zowel RSI als werkdruk zijn maatregelen genomen en vindt de organisatie dat er meer moet gebeuren, maar er is nog geen systematisch beleid. Recente reorganisaties hebben de aandacht voor deze terreinen nadelig beïnvloed. Men werkt aan een inhaalslag, waarbij preventiemedewerkers een belangrijke rol moeten gaan spelen. Opvallend is dat een externe adviseur is ingehuurd om deze inhaalslag gestalte te geven.

Het verzuim- en re-integratiebeleid is intern stevig in de lijn belegd. Dit 'huis' staat ook al langer en de resultaten zijn goed.

De verzuimcijfers van de 'I WV-enquête 2005' laten een overwegend positief beeld zien. Het verzuimpercentage is sinds 2001 flink gedaald, tot onder de berekende norm.

Ziekteverzuimpercentage < 1jaar:			
2001	2004	2005	Verbaannorm
7,2%	4,1%	3,8%	3,8%

Ziekteverzuimpercentage langer dan 1 jaar:		
2001	2004	2005
1,0	0,8	0,3

De gemiddelde ziekte duur daalt van 15,2 dagen in 2001 naar 9,3 dagen in 2005. De verzuimfrequentie verbetert niet: 1,5.

Uitkomst kwantitatieve evaluatie arboconvenant

Doelstelling Werkdruk	Geen nulmeting
Doelstelling RSI	Geen nulmeting
Ziekteverzuim	Gehaald

Betekenis arboconvenant

Het convenant is niet heel bekend bij de medewerkers, maar men heeft er ook niet naar gestreefd dit bekend te maken. De organisatie wilde vooral voort op de eigen ingeslagen weg.

Het convenant zit qua gevoel verder van de organisatie af, maar men staat wel achter de filosofie ervan. Het convenant is als input gebruikt om intern verdere afspraken te maken.

Er is gebruik gemaakt van cursusaanbod voor preventiemedewerkers, omdat dit goed aansluit bij de ontwikkeling van RSI-consulenten naar preventiemedewerkers die binnen de organisatie gerealiseerd moet worden.

B. AVR-beleid in brede zin

Het AVR-beleid binnen de provincie Limburg kent een opvallende knip. Er is een beleidslijn verzuim en re-integratie die valt onder het aandachtsgebied van hoofd P&O en waarvan de operationele verantwoordelijkheid goed in de lijn is belegd. Daarnaast is er een beleidslijn arbo en milieu waarvoor (parttime) een externe coördinator is aangetrokken. Deze heeft als opdracht te zorgen dat arbo in de lijn komt. Tussen hoofd P&O en de arbo-/milieucoördinator is wel regelmatig overleg.

De externe arbo-/milieucoördinator is aangetrokken omdat men met het arbobeleid vastliep in een (met het oog op verankering en uniformiteit) sterk op procedures gerichte benadering. Medio 2005 is op advies van de arbo-/milieucoördinator overgestapt naar een meer praktijkgerichte benadering. Er is een aanpak uitgedacht en de organisatie werkt nu aan de realisatie daarvan. Men wil voorkomen dat arbo iets van P&O wordt. Het gaat er om dat de afdelingen zelf de verantwoordelijkheid oppakken. Zo ver is het nog niet. Voor de koers is de organisatie voorlopig afhankelijk van de externe coördinator en qua uitvoering in de praktijk moet een structuur met preventiemedewerkers/RSI-consulenten (neventaken) zich nog echt gaan zetten. Onduidelijk is in welke mate leidinggevenden zelf betrokken zijn bij de ontwikkeling c.q. uitrol van het arbobeleid.

Met het arbobeleid is men nog niet zo ver als men had willen zijn. Men wijkt dit onder andere aan twee recente reorganisaties, waardoor er tijdelijk ook minder aandacht was voor arbo.

De fundamenten van het verzuim- en re-integratiebeleid dateren al van voor het arboconvenant en zijn goed in de lijn belegd. De leidinggevenden kennen en nemen hun verantwoordelijkheid.

De filosofie ten aanzien van preventie is: Als iets nodig is dan is het nodig. Mensen gaan voor. Dat heeft invloed op de noodzakelijke budgetten. In principe heeft elke afdeling haar eigen budget en is daar ook voor verantwoordelijk. Afdeling Bedrijfsvoering beraadt zich om een nood-opvangpotje achter de hand te houden.

In de jaargesprekken komen zowel verzuim als werkdruk aan de orde. Verzuim wordt tevens besproken in het onderling overleg van de managers en in het regulier overleg tussen directie en OR. De OR is coöperatief betreffende de ontwikkeling van het AVR-beleid. Tegelijkertijd signaleert de OR nog een aantal beperkingen:

- In de afgelopen jaren vonden diverse personeelsmutaties plaats bij P&O; dit heeft de aandacht afgeleid van zaken als werktijden en de combinatie werk-privé (werkende moeders) en de mogelijke ontwikkeling van beleid belemmerd.
- Voor veel zaken zijn niet altijd/geen kwantitatieve cijfers beschikbaar.
- De ontwikkelingen op arbogebied blijven onderbelicht in het sociaal jaarverslag.

De arbodienst heeft ook een bijdrage geleverd aan het arbobeleid binnen de organisatie, maar de gevoelens omtrent de dienstverlening en het functioneren van de arbodienst zijn heel divers, tot zelfs negatief. De huidige en gewenste kwaliteit van de arbodienstverlening worden binnenkort goed tegen het licht gehouden, alvorens opnieuw een contract aan te besteden.

Aandachtspunten:

Een aandachtspunt voor de organisatie is de betrokkenheid van het management en de leidinggevenden bij de totstandbrenging van het arbobeleid. Uiteindelijk ligt het voor de hand dat arbo, verzuim en milieu als beleidsterreinen echt moeten worden geïntegreerd. Leidinggevenden zijn bij uitstek de vertegenwoordigers van de organisatie waar deze lijnen bij elkaar komen.

C1. Werkdruk

Werkdruk is een speerpunt voor provincie Limburg. Het komt als een belangrijk aandachtsgebied naar voren uit de Internetspiegel en ook een eerder onderzoek van de arbodienst heeft duidelijk gemaakt dat er werkdruk wordt ervaren in de organisatie, maar een goed beeld van werkdruk als 'probleem' is er niet. Een concrete vertaling naar beleid en een Plan van Aanpak moet nog worden gemaakt.

Al voor het convenant heeft in de provincie Limburg een cultuurtraject gelopen. Doel van dit traject was de organisatie klaarmaken voor de toekomst ("directeur worden van je eigen werk"). Werkdruk maakte daar geen deel vanuit, maar het heeft wel bijgedragen aan het bewustzijn van de eigen verantwoordelijkheid. Medewerkers gaan mede daardoor wel anders met verzuim om, maar werkdruk ligt lastiger.

Probleem is dat de ervaringen met werkdruk heel divers zijn. Bij sommige afdelingen zijn het vooral de vragen en opdrachten vanuit de politiek die tot (periodes van) werkdruk leiden. Bij andere afdelingen is er meer sprake van capaciteitsdruk. Er zijn wel ideeën over een geschikte aanpak voor de verschillende problemen, maar deze zijn nog niet gedeeld of uitgewerkt.

Werkdruk komt wel aan de orde in de jaargesprekken. Hierin moeten zaken die uit de pas gaan lopen zichtbaar worden. Werknemer en clusterhoofd bespreken samen de gang van zaken op de afdeling en rondom de medewerker. Uitgangspunt is dat de medewerker zelf verantwoordelijk is om werkdruk ter sprake te brengen. In de gesprekken worden afspraken gemaakt over het werk dat de komende tijd gedaan gaat worden. In de praktijk blijken plannings vaak niet te werken. Bijna iedereen is in principe vol gepland en als er dan toch extra dingen bij komen kan dit tot problemen leiden.

Voor de OR is niet bekend hoe concreet werkdruk daadwerkelijk aan bod komt in de jaargesprekken. De afspraak van werkdruk in de jaargesprekken is op zich niet genoeg. De OR heeft een werkgroep geïnitieerd om door middel van een enquête de oorzaken van werkdruk te achterhalen, maar door de reorganisatie heeft dit stil gelegen. Dit moet alsnog worden opgepakt.

De Internetspiegel kan ook een hulpmiddel zijn om antwoorden te vinden op de vragen waar de OR mee zit als het om werkdruk gaat. De OR kan eventueel bijdragen aan aanvullingen voor de Internetspiegel. De Internetspiegel maakt in ieder geval duidelijk 'waar' in de organisatie werkdruk voorkomt. De OR heeft op die manier informatie om gericht overleg met de directie te kunnen voeren. De OR heeft eveneens een rol in de monitoring van de jaargesprekken.

Willen de instrumenten effectief zijn dan heeft de provincie allereerst een eenduidige visie op werkdruk en de aanpak ervan nodig. Duidelijkheid (kengetallen) over de formatie en de taken die wel en niet moeten worden uitgevoerd en tijdsbeslag van taken zijn daarbij onmisbaar. Deze discussie moet nog goed worden gevoerd, volgens de OR.

Verbeterpunt:

- Systematische beleidsontwikkeling ten aanzien van werkdruk.

C2. RSI

In het verleden is al actief ingezet op RSI bij provincie Limburg. In 2003 was er al een aantal RSI-consulenten die een training hadden gevolgd bij ArboNed. Men had destijds veelbelovende plannen met de rol van de RSI-consulenten, maar tot een structurele inzet is het niet gekomen en de RSI-consulenten dreigden een stille dood te sterven. Op afdelingen waren tot voor kort wel RSI-consulenten aanwezig, maar die waren amper actief.

De introductie van preventiemedewerkers in de vernieuwde Arboret is aangegrepen om een nieuwe start te maken. Het arboconvenant sluit hier goed bij aan al is dat niet het uitgangspunt van de provincie.

Provincie Limburg vormt de RSI-consulenten nu om tot preventiemedewerkers en tegelijkertijd is het aantal preventiemedewerkers uitgebreid. Er zijn nu 22 preventiemedewerkers aangesteld. Inschatting is dat na een inwerk- en opleidingstijd, de preventiemedewerkers circa één dag per maand aan preventiewerkzaamheden zullen besteden.

Het is de bedoeling dat de preventiemedewerkers één keer per kwartaal bij elkaar komt onder leiding van de externe arbo-/milieucoördinator. De preventiemedewerkers zijn nu met de cursus preventiemedewerker vanuit het convenant bezig. Hun taak wordt vooral om actief te signaleren of er (mogelijke) problemen zijn en te zorgen dat er binnen de afdeling actief met onderwerp wordt omgegaan. De groep preventiemedewerkers als geheel moet 'het kloppend hart' van de arbozorg gaan vormen. Op dit moment hebben de preventiemedewerkers geen echt eigen bevoegdheid om voorzieningen te regelen. Er worden nadere afspraken gemaakt over hoe met bestellingen moet worden omgegaan.

De oud RSI-consulenten geven aan dat het belangrijk is ervoor te zorgen dat preventiemedewerkers serieus worden genomen en dat het management hun bestaan (er)kent. De bedoeling is dat er dit keer goed over gecommuniceerd gaat worden. Men beseft dat het belangrijk is om niet alleen het initiatief te nemen, maar ook te zorgen dat het door blijft lopen.

Het beleid draait echter niet alleen om de preventiemedewerkers. Medewerkers hebben een vragenlijst (vanuit arbodienst) ingevuld en bij een bepaalde score volgde een consult met de arboarts. Er zijn risicogroepen gedefinieerd waar verschillende activiteiten voor zijn georganiseerd, zoals cursussen. Het afdelingshoofd wordt op de hoogte gesteld van de acties ter voorkoming van RSI die op de afdeling worden genomen.

De situatie ten aanzien van de RSI-aanpak is zo dat er beleidsmatig en beheersmatig een nieuwe structuur wordt opgetuigd. Die moet dus nog worden geïmplementeerd, dat geldt ook voor efficiënte monitoring van RSI. Intussen worden wel allerlei maatregelen genomen:

- Alle medewerkers hebben ooit een voorlichting gehad over RSI en hoe werkplek eruit moet zien.
- Iedereen heeft een eigen stoel die je ook meeneemt als je verhuist naar andere kamer.
- Anti-rsi software is beschikbaar (maar niet standaard geïnstalleerd; gebruik is eigen verantwoordelijkheid van de medewerker zelf).
- Bij de afdeling belast met inkoop is een meer gespecialiseerde medewerker aanwezig die ondersteunt bij goede werkplekinrichting. Deze wordt ingeschakeld via de provinciale servicedesk. Indien er signalen van gezondheidsklachten zijn dan wordt de arbodienst ingeschakeld voor het werkplekonderzoek en persoonlijke afstemming met de medewerker.
- Helpdeskmedewerkers van automatisering, die mensen aan de bureaus bezoeken om storingen of problemen te verhelpen hebben een signaalfunctie (maar hebben wel een opfriscursus nodig).

Verbeterpunt:

- Betrokkenheid van het management bij de roldefinitie en positionering van preventiemedewerkers.
- Inbedding van de aansturing van preventie in de eigen organisatie (borging).

C3. Verzuim- en re-integratiebegeleiding

Verzuim is een specifiek onderdeel van het directieplan (i.t.t. werkdruk en RSI waaraan onder de noemer ziektepreventie alleen in algemene zin aandacht aan wordt besteed). De onderliggende gedachte bij het verzuim- en re-integratiebeleid kan worden aangeduid als het ABC-model: Aandacht en Alert, Begeleiding, Controle. Als iemand ziek is, wordt er consequent aandacht besteed aan de medewerker. Er wordt altijd even contact opgenomen door de leidinggevende. Men zit er bovenop.

De cultuur in de organisatie is veranderd. Een dagje ziek zijn wordt minder gemakkelijk geaccepteerd. Dit is mede het resultaat van het eerder genoemde cultuurveranderingstraject.

Iedere afdeling heeft een eigen target voor ziekteverzuim. Hier zijn de afdelingshoofden verantwoordelijk voor. Samen dienen zij het algemene target voor het concern te realiseren.

Volgens de arbodienst zit men met het verzuim (medio 2006: 4,2 %) op de ondergrens. De cijfers laten echter ook een gemiddelde verzuimfrequentie zien van 1,5. Welke ambitie de provincie heeft om dit verder te verlagen is niet duidelijk.

De direct leidinggevendenden (clusterhoofden) zijn verantwoordelijk voor de opvang van het verzuim en de directe begeleiding eromheen. Deze afspraken zijn goed bekend. Door een proactieve werkwijze probeert men het aantal verzuimdagen te verkorten. Dit gebeurt op basis van maatwerk (persoonlijke contacten). De aanpak van re-integratie is flink verbeterd ten opzichte van een aantal jaren terug. Eén keer per drie weken wordt het SMT georganiseerd. Hierbij schuift ook de arbo-/milieucoördinator aan. En tenslotte komt verzuim ook aan de orde in het overleg van managers onderling.

De OR noemt het verzuimbeleid het meest vergevorderd. Ziekteverzuim wordt systematisch aangepakt en niet geregeerd door de waan van de dag. De OR volgt het beleid aan de hand van de resultaten en kan goed beschikken over de benodigde informatie. Ook vindt vanuit de OR overleg met de bedrijfsarts plaats over het verzuim en minimaal één keer per jaar overlegt men met de vertrouwenspersoon. De OR vindt wel dat de bedrijfsarts te veel vanuit het werk redeneert en te weinig vanuit de persoon ("rigide benadering van snel weer aan het werk"). Dit beeld wordt niet door de andere respondenten gedeeld.

Aandachtspunt:

- Nadenken over wat men als organisatie wil en kan als de huidige doelen van het verzuim- en re-integratiebeleid gerealiseerd lijken te zijn.

C4. Overige aandachtspunten vanuit convenant

De samenwerking tussen directie en OR is goed. Er is en wordt met name goed samengewerkt in het kader van het verzuimbeleid. Voor zowel de directie als de OR geldt dat de reorganisaties veel tijd en aandacht opeisten. Hierdoor was er minder aandacht voor andere zaken en dus ook voor arbo.

Over de samenwerking met de arbodienst is men niet echt tevreden. De huidige en gewenste kwaliteit van de arbodienstverlening worden binnenkort goed tegen het licht gehouden, alvorens opnieuw een contract aan te besteden.

Provincie Limburg is geen voorstander van extra interprovinciaal overleg. Men is een eigen weg ingeslagen en wil die volgen. In bestaande overleggen zoals het IPO en Provov voor de ondernemingsraden ziet men ruimte genoeg voor samenwerking.

D. Conclusies en aanbevelingen

Provincie Limburg is er in geslaagd om het verzuim goed te reduceren en het beleid dat hiervoor is gemaakt is goed in de organisatie geland. Het beleid is in belangrijke mate in de lijn belegd. De OR is betrokken geweest bij de ontwikkeling en kan nu volstaan met het kritisch volgen van de resultaten en het zonedig aankaarten van zaken die niet goed gaan.

Op het gebied van werkdruk en RSI ontbreekt nog een systematisch beleid. Er wordt hard aan gewerkt om een inhaalslag te maken op het gebied van preventie. De belangrijkste actoren die betrokken zijn bij deze inhaalslag, zijn de preventiemedewerkers en de externe arbo-/milieucoördinator. De betrokkenheid vanuit de lijn blijft hier vooralsnog beperkt.

Voor werkdruk is een fundamentele discussie in de organisatie nodig om tot een duidelijke visie te komen, waarop het uiteindelijke beleid gestoeld moet worden. Daarin zal werkdruk in ieder geval moeten worden afgezet tegen strategische beleidskeuzes en bedrijfsvoeringvraagstukken. Pas als dit is gerealiseerd kan het omgaan met werkdruk en werkdrukbeleving goed worden opgepakt door leidinggevenden en medewerkers.

Aanbevelingen:

- Betrek afdelingsmanagers en clustermanagers nadrukkelijk(er) bij het ontwikkelen van het preventiebeleid en de positionering van preventiemedewerkers.
- Ontwikkel een systematisch beleid om met werkdruk om te gaan.
- Zorg voor borging van de continuïteit van beleidsontwikkeling en van ontwikkeld beleid in de organisatie zelf.

I.7 Evaluatie Provincie Noord-Brabant

Vooraf

In februari 2003 heeft het Ministerie van Sociale Zaken met de sociale partners het 'Arboconvenant Provincies' gesloten, in het bijzonder gericht op het terugdringen van werkdruk, RSI-klachten en ziekteverzuim.

Deze rapportage betreft de eindevaluatie van het beleid en de activiteiten op het gebied van arbo, verzuim en re-integratie, die de provincie Noord-Brabant in de periode van het convenant heeft gerealiseerd. Uitgangspunt voor de evaluatie vormden de doelstellingen en voornemens zoals vastgesteld in het Plan van Aanpak behorende bij het Arboconvenant Provincies.

De evaluatie heeft plaatsgevonden aan de hand van interviews met een aantal respondenten met sleutelfuncties wat betreft het arbo-, verzuim- re-integratiebeleid (AVR-beleid) van de provincie:

- Arbocoördinator en Hoofd P&O
- Ondernemingsraad
- Leidinggevenden/bureauhoofden
- RSI-consulenten

Ter voorbereiding op de interviews is een aantal respondenten (arbocoördinator, hoofd P&O en ondernemingsraad) tevens gevraagd een vragenlijst in te vullen.

Tijdens de interviews is vooral aandacht besteed aan resultaten, de wijze waarop deze tot stand zijn en worden gebracht en de mate waarin beleid en maatregelen zijn geborgd. Tijdens de interviews en de verwerking daarvan tot deze rapportage is tevens aandacht besteed aan de consistentie van de beoordelingen.

De rapportage is als volgt opgebouwd:

- A. Een algemeen beeld waarin de stand van zaken rond de onderwerpen van het arboconvenant is samengevat.
- B. Een typering van AVR-beleid in brede zin.
- C. Bevindingen ten aanzien van de speerpunten van het convenant:
 - 1) Werkdruk
 - 2) RSI
 - 3) Verzuim- en re-integratiebegeleiding
 - 4) Overige aandachtspunten vanuit convenant
- D. Conclusies en aanbevelingen

Bij de onderdelen B en C is vooral het beeld beschreven dat de verschillende respondenten hebben geschetst. Daarbij heeft TNO waar zinvol aandachtspunten en verbeterpunten geformuleerd op basis van de informatie uit de interviews en dus niet op basis van een diepgaande analyse. De genoemde aandachts- en verbeterpunten moeten dus worden gelezen als suggesties.

A. Algemeen beeld provincie Noord-Brabant

De respondenten geven in de interviews een consistent beeld van het AVR-beleid. Provincie Noord-Brabant heeft het AVR-beleid op papier goed voor elkaar. Onder het beleid ligt de visie dat goed people management essentieel is en dat de voornaamste taak van de managers daarin is gelegen. Ondanks die duidelijke grondgedachte kan de vertaling naar de praktijk per manager nog behoorlijk verschillen.

Provincie Noord-Brabant heeft ten tijde van de eindmeting van het arboconvenant te maken met een reorganisatie. Hierdoor staat het AVR-beleid waarschijnlijk niet overal even hoog op de agenda en komt het beleid op sommige onderdelen momenteel niet helemaal uit de verf.

Vooraf werkdruk vinden veel respondenten momenteel een lastig item, omdat de reorganisatie nog veranderingen in samenstelling van onderdelen teweeg kan brengen.

Op het gebied van RSI zijn veel maatregelen genomen. Over de effecten van die maatregelen is nog weinig bekend.

De verzuim- en re-integratiebegeleiding is de verantwoordelijkheid van de leidinggevendenden, die daar heel verschillend mee omgaan.

De verzuimcijfers van de 'IWWV-enquête 2005' laten een weinig veranderend beeld zien. Het verzuimpercentage, de gemiddelde verzuimduur en de meldingsfrequentie zijn sinds 2001 nauwelijks veranderd. Het verzuimpercentage ligt boven de berekende norm.

Ziekteverzuimpercentage < 1jaar:			
2001	2004	2005	Verbaannorm
5,2%	5,4%	5,4%	3,9%

Ziekteverzuimpercentage langer dan 1 jaar:		
2001	2004	2005
0,9	0,4	0,0

De gemiddelde ziekteperiode is behoorlijk stabiel gebleven in de convenantperiode: van 9,9 dagen in 2001 naar 9,7 dagen in 2005. De verzuimfrequentie is iets gestegen; van 1,7 in 2001 naar 2,0 in 2005.

Uitkomst kwantitatieve evaluatie arboconvenant

Doelstelling Werkdruk	Gehaald
Doelstelling RSI	Niet gehaald
Ziekteverzuim	Gehaald

Betekenis arboconvenant

De provincie was al bezig met de speerpunten uit het convenant, maar het convenant is gebruikt om de onderwerpen binnen de organisatie nog eens naar voren te brengen. Bij de geïnterviewden is het arboconvenant en de doelstellingen bekend. Richting medewerkers is niet veel bekendheid aan het convenant gegeven. Of verbeteringen binnen de provincie zijn toe te schrijven aan het convenant vindt men moeilijk te zeggen.

De OR heeft een maatwerktraining via het convenant op laten stellen. Dit initiatief heeft navolging gekregen bij een aantal andere provincies. Er is bijvoorbeeld contact met Friesland en men heeft bepaalde ideeën van deze provincie overgenomen. Niet alle cursussen van het convenant waren relevant voor de OR. In zijn algemeenheid is de OR te spreken over de publicaties vanuit het convenant en zeer zeker over de toolbox ziekteverzuim.

B. AVR-beleid in brede zin

Volgens het hoofd P&O is de provincie een organisatie die naar mensen kijkt als het hoogste goed in de organisatie. Daaruit volgt dat het logisch is dat in arbo wordt geïnvesteerd. Elke directie heeft een eigen preventiemedewerker (aangesteld voor 24 uur per maand) waar de arbocoördinator maandelijks overleg mee heeft. Preventiemedewerkers zijn tevens RSI-consulenten. De ruimte die de preventiemedewerker krijgt voor preventieve activiteiten verschilt per directie.

De preventiemedewerkers hebben de RSI-consulenten cursus vanuit het convenant gevolgd. Hun precieze taken moeten nog duidelijk worden omdat het pas zo kort bestaat. Ze kunnen nu met name iets betekenen voor medewerkers met een bureaufunctie en niet voor medewerkers met een buitenfunctie. De centrale arbocoördinator heeft een aanstelling van 20u per week en zij heeft 8u per week secretariële ondersteuning.

Er is maandelijks overleg binnen een arboplatform (met medewerker van huisvesting, van automatisering, bedrijfsmaatschappelijk werk, OR, arbocoördinator, bedrijfsarts). Het arboplatform heeft meerwaarde. Het overleg kent twee delen: over personen (= gevoelige informatie) en over de organisatie in het algemeen. De bedrijfsarts kan aangeven wat problemen zijn en hoe daar verder mee omgegaan kan worden. Het platform is geen beleidsdenktank, maar is meer praktisch van aard. De OR krijgt verslagen van het overleg.

De Ondernemingsraad geeft aan dat arbozaken niet vanzelfsprekend de aandacht hebben op directieniveau, maar dat OR het onderwerp vaak moet aandragen.

Verschillende mensen geven aan dat de richtlijn van de organisatie dat managers 70% van de tijd people-manager zijn en 30% inhoudelijk bezig zouden moeten zijn, (nog) niet van de grond komt. Dat heeft ook effect op de manier waarop leidinggevendenden met arbozaken omgaan en op de manier waarop bijvoorbeeld de preventiemedewerkers worden ingeschakeld.

Verbeterpunt:

- Laten landen van de beleidsvisie in de organisatie en met name bij het management en leidinggevendenden zodat de neuzen meer dezelfde kant op wijzen.

C1. Werkdruk

Werkdruk wordt regelmatig gemeten met de Internetspiegel, maar wat een hoge werkdruk precies inhoudt is niet bekend. Er is vanuit de provincie geen structurele aandacht voor werkdruk. Het is ook geen onderwerp in de jaargesprekken. Aanpak van werkdruk wordt gezien als iets wat leidinggevende en medewerker samen moeten oplossen.

Meerdere geïnterviewden wijzen er op dat de huidige reorganisatie een goede aanpak van werkdruk bemoeilijkt. Ten eerste omdat er mensen weg moeten, waardoor de werkdruk wellicht toeneemt en ten tweede omdat men vanwege de reorganisatie andere prioriteiten stelt.

Verbeterpunt:

- Werkdruk is niet alleen een kwestie van beleving, maar ook een kwestie van slim organiseren. Het is echter niet duidelijk hoe tijdens de reorganisatie naar deze mogelijkheden van slim organiseren wordt gekeken.
- Werkdruk als vast bespreekpunt opnemen in jaargesprekken.

C2. RSI

Er is binnen de provincie veel aandacht voor RSI. De volgende maatregelen zijn of worden genomen:

- Er komt een RSI protocol (waarin wordt vastgelegd wat feitelijk al gebeurt).
- Er zijn preventieve werkplekonderzoeken (op aanvraag voor zittende medewerkers en standaard voor nieuwe medewerkers).
- Als er al klachten zijn wordt het werkplekonderzoek uitbesteed aan de arbodienst (met een terugkoppeling naar preventiemedewerker).
- Sinds 2002 zit in het standaardpakket voor nieuwe medewerkers al een introductieochtend over RSI.
- Workpace is beschikbaar, maar wordt niet standaard ingezet; mensen kunnen het zelf laten installeren. Ongeveer een derde van de medewerkers heeft het programma op de computer.
- Wat betreft hulpmiddelen/voorzieningen kan normaliter alles goed worden geregeld.
- Recent zijn preventiemedewerkers (RSI-consulenten) aangesteld die ook de cursus van het convenant hebben gevolgd en regelmatig onderling overleggen onder leiding van de centrale arbocoördinator.

Over de precieze effecten van alle maatregelen bestaat onduidelijkheid. Er is een toename in het aantal aanvragen voor werkplekonderzoeken, maar het is moeilijk om in te schatten of klachten op de werkplek zijn toe- of afgenomen.

De rol van de preventiemedewerker/RSI-consulent en het RSI-beleid worden in het algemeen positief ervaren. Het benaderen van een RSI-consulent moet laagdrempelig zijn. De preventiemedewerkers hebben 24 uur per maand om hun preventie-taken uit te voeren. De ruimte die de preventiemedewerker krijgt verschilt echter sterk per directie. De OR vindt dit sowieso te weinig.

Over de mate waarin medewerkers zelf verantwoordelijkheid nemen verschillen de meningen. De OR vindt dat medewerkers dit voldoende doen, maar de preventiemedewerkers/RSI-consulenten geven aan dat medewerkers wel wat mondiger mogen worden.

Verbeterpunt:

- Effecten van maatregelen meten.
- Zorgen dat preventiemedewerkers bij alle directies een even duidelijke positie hebben.

C3. Verzuim- en re-integratiebegeleiding

Sinds de start van het arboconvenant is het verzuimpercentage licht gestegen en de verzuimfrequentie is licht gedaald, maar nog steeds vrij hoog (1,8 in 2005). De lichte stijging van het verzuimpercentage heeft wellicht te maken gehad met de forse organisatieveranderingen en het krimpen van de organisatie. Het verzuimpercentage verschilt wel sterk tussen de verschillende afdelingen/directies binnen de organisatie.

Op dit moment heeft de verzuimfrequentie de aandacht. Er wordt onderzocht of kort frequent verzuimen ook leidt tot langdurige uitval. De oorzaak van deze hoge frequentie is wellicht hoge werkdruk of gebrek aan aandacht voor mensen die vaak verzuimen, maar feitelijk dus niet bekend.

De verzuimcijfers worden goed bijgehouden. Cijfers worden maandelijks op afdelingsniveau gepresenteerd. Ook de OR krijgt elke maand de recente ziekteverzuimcijfers. Bovendien wordt elk jaar een concernbrede verzuimanalyse uitgevoerd.

Medewerkers moeten zich ziekmelden bij hun leidinggevende. Leidinggevendenden zijn case-managers voor verzuim en hebben daarvoor ook allemaal een training gehad. Toch gaan managers, afhankelijk van persoonlijke interesses en vaardigheden, heel verschillend met hun taak om en ze zijn niet allemaal even goed bekend met de regels. Sommige managers laten de secretaresse bellen als iemand ziek is in plaats van zelf te bellen. Leidinggevendenden worden er wel op aangesproken, maar andere prioriteiten kunnen makkelijk naar voren worden geschoven.

Nog niet alle leidinggevendenden hebben het profiel van een mensgerichte, coachende manager, dat feitelijk bij de visie van het management past.

Verbeterpunt:

- De verzuimfrequentie en het verzuimpercentage zijn te hoog.

C4. Overige aandachtspunten vanuit convenant

De samenwerking tussen de bestuurder en de OR is positief en constructief, maar de OR is wel kritisch over de aandacht die er vanuit de directie en het management echt aan het AVR-beleid wordt gegeven.

Men is tevreden over de samenwerking met de arbodienst.

In het kader van het convenant heeft Noord-Brabant met verschillende provincies contact gehad en met name met Friesland heeft uitwisseling plaatsgevonden. Die contacten en de uitwisseling als zodanig worden als positief ervaren, maar ze blijven beperkt tot de contacten van een aantal functionarissen.

D. Conclusies en aanbevelingen

Er wordt binnen de provincie Noord-Brabant wel aan het beleid getrokken, maar de indruk is dat het niet de hoogste prioriteit heeft. Mogelijk is dat te wijten aan de reorganisatie. Maar los daarvan is duidelijk dat de uitvoering van het verzuim- en re-integratiebeleid, maar ook de inschakeling van preventiemedewerkers erg afhankelijk is van de persoon van de manager of de leidinggevende. Hoog in de organisatie wordt de toon niet duidelijk genoeg gezet of uitgedragen.

Wat betreft werkdruk heeft men met de Internetspiegel nu een instrument om de werkdrukbeleving te meten, maar daarmee is er nog geen beleid. De periodiciteit van de Internetspiegel is tevens te gering om goed de vinger aan de pols te kunnen houden en er zal niet snel iets gebeuren met individuele problemen. De jaargesprekken en werkoverleg worden onvoldoende of niet benut om werkdruk ter sprake te brengen.

Wat betreft het RSI-beleid zijn er in ieder geval wel diverse maatregelen genomen waarmee adequaat op signalen en beginnende RSI-klachten kan worden ingespeeld. Hoe efficiënt en effectief de verschillende maatregelen zijn is niet duidelijk.

Aanbevelingen:

- Geef (weer/meer) prioriteit aan het AVR-beleid en zorg dat het hele management en de leidinggevenden daarin meegaan en het uitdragen. Zorg voor een aanspreekcultuur.
- Bepaal een duidelijke visie op werkdruk en op hoe daar mee moet worden omgegaan. Zorg dat leidinggevenden en medewerkers weten wat ze met werkdruk kunnen en moeten doen. Maak werkdruk tot een vast onderdeel van jaargesprekken.
- Maak werk van het frequent verzuim en zorg dat de basale regels en protocollen door iedereen worden nageleefd. Spreek mensen aan op hun verantwoordelijkheden.

I.8 Evaluatie Provincie Noord-Holland

Vooraf

In februari 2003 heeft het Ministerie van Sociale Zaken met de sociale partners het 'Arboconvenant Provincies' gesloten, in het bijzonder gericht op het terugdringen van werkdruk, RSI-klachten en ziekteverzuim.

Deze rapportage betreft de eindevaluatie van het beleid en de activiteiten op het gebied van arbo, verzuim en re-integratie, die de provincie Noord-Holland in de periode van het convenant heeft gerealiseerd. Uitgangspunt voor de evaluatie vormden de doelstellingen en voornemens zoals vastgesteld in het Plan van Aanpak behorende bij het Arboconvenant Provincies.

De evaluatie heeft plaatsgevonden aan de hand van interviews met een aantal respondenten met sleutelfuncties wat betreft het arbo-, verzuim- re-integratiebeleid (AVR-beleid) van de provincie:

- Arbocoördinatoren (centraal en decentraal) en Hoofd P&O
- Ondernemingsraad
- RSI-consulenten

Ter voorbereiding op de interviews is een aantal respondenten (arbocoördinator, hoofd P&O en ondernemingsraad) tevens gevraagd een vragenlijst in te vullen.

Tijdens de interviews is vooral aandacht besteed aan resultaten, de wijze waarop deze tot stand zijn en worden gebracht en de mate waarin beleid en maatregelen zijn geborgd. Tijdens de interviews en de verwerking daarvan tot deze rapportage is tevens aandacht besteed aan de consistentie van de beoordelingen.

De rapportage is als volgt opgebouwd:

- A. Een algemeen beeld waarin de stand van zaken rond de onderwerpen van het arboconvenant is samengevat.
- B. Een typering van AVR-beleid in brede zin.
- C. Bevindingen ten aanzien van de speerpunten van het convenant:
 - 1) Werkdruk
 - 2) RSI
 - 3) Verzuim- en re-integratiebegeleiding
 - 4) Overige aandachtspunten vanuit convenant
- D. Conclusies en aanbevelingen

Bij de onderdelen B en C is vooral het beeld beschreven dat de verschillende respondenten hebben geschetst. Daarbij heeft TNO waar zinvol aandachtspunten en verbeterpunten geformuleerd op basis van de informatie uit de interviews en dus niet op basis van een diepgaande analyse. De genoemde aandachts- en verbeterpunten moeten dus worden gelezen als suggesties.

A. Algemeen beeld provincie Noord-Holland

De respondenten geven in de interviews een consistent beeld van de ontwikkelingen bij de provincie. Daarbij wordt duidelijk dat de reorganisatie binnen Noord-Holland niet zonder gevolgen is gebleven voor het AVR-beleid.

Er is veel onrust in de organisatie geslopen, er is flink gesneden in de personele bezetting en in functies en zo'n 300 mensen zijn boventallig verklaard. De verhouding tussen bestuurder en OR is vertroebeld. De aandacht van alle partijen voor AVR-beleid en voor het arboconvenant is volledig op de achtergrond geraakt. Er is het laatste jaar dus geen bewust beleid meer geweest om de doelstellingen van het convenant te realiseren.

Met het aanstellen van een nieuwe centrale arbocoördinator is net weer een eerste stap gezet om het AVR-beleid weer op de rails te krijgen.

De verzuimcijfers van de 'I WV-enquête 2005' laten een weinig veranderend beeld zien. Het verzuimpercentage, de gemiddelde verzuimduur en de meldingsfrequentie zijn sinds 2001 nauwelijks veranderd. Het verzuimpercentage ligt boven de berekende norm.

Ziekteverzuimpercentage < 1jaar:			
2001	2004	2005	Verbaannorm
7,4%	5,5%	6,7%	4,1%

Ziekteverzuimpercentage langer dan 1 jaar:		
2001	2004	2005
1,8	1,4	1,1

De gemiddelde ziekte duur is licht gedaald in de convenantperiode: van 20,8 dagen in 2001 naar 17,6 dagen in 2005. De verzuimfrequentie is iets gestegen; van 1,8 in 2001 naar 1,9 in 2005. Zowel de gemiddelde ziekte duur als de verzuimfrequentie zijn hoog, ook vergeleken met de andere provincies.

Uitkomst kwantitatieve evaluatie arboconvenant

Doelstelling Werkdruk	Niet gehaald/toename
Doelstelling RSI	Niet gehaald
Ziekteverzuim	Niet gehaald

Betekenis arboconvenant

Het convenant is het laatste jaar een langs de provincie heen gegaan, maar in het begin is er wel veel geïnvesteerd/geparticipeerd in het convenant. Door de reorganisatie is veel van wat in gang was gezet weer verloren gegaan.

Er is behoefte aan voortzetting van het convenant, maar dan breder: integraal gezondheidsmanagement (IGM), waarin de nadruk ligt op het gezond en vitaal houden van medewerkers en bijvoorbeeld ook naar inzetbaarheid van oudere medewerkers wordt gekeken.

Er blijft behoefte aan dingen delen met arbocoördinatoren uit andere provincies.

De provincie heeft het Bedrijfszorgpakket afgenomen. Men is hier tevreden over en wil dit in principe voortzetten.

Eigenlijk is in deze provincie de nulmeting niet meer te gebruiken omdat organisatie zo veranderd is. De eindmeting markeert eigenlijk het nieuwe startpunt voor het arbobeleid van provincie Noord-Holland.

B. AVR-beleid in brede zin

De centrale arbocoördinator is ten tijde van de interviews net een paar weken in dienst van de provincie. De situatie van waaruit hij zijn werkzaamheden is gestart, betekende een nieuwe 0-situatie voor de organisatie: door de reorganisatie (ingezet in januari 2006) zijn structuren veranderd, taken anders belegd en hebben in alle lagen personeelwisselingen plaatsgevonden. Meer operationele zaken hebben wel voortgang gevonden, maar hebben hun wortels in een goed gefundeerd beleid en arbozorgsysteem verloren.

Van de het arbobouwwerk en de overlegstructuur binnen de organisatie is sinds 1 januari 2006 – met uitzondering van het onderdeel bij directie B&U – niets overgebleven. Het arbobeleid moet opnieuw worden opgebouwd. Eén van de prioriteiten is dat per directie op 1 december 2006 een actuele RI&E moet zijn gerealiseerd.

Provincie Noord-Holland kent vier directies. Elke directie is verantwoordelijk voor het eigen 'arbobeleid'. Hoe ver men met het beleid is, verschilt per directie. De nieuwe RI&E's zijn essentieel om het arbobeleid van de vier directies opnieuw gestalte te geven en te funderen.

Tegelijkertijd zal de nieuwe arbocoördinator zich richten op concernbreed beleid en activiteiten. Het vertrekpunt hiervoor is een intentieverklaring Arbobeleid. Deze is inmiddels opgesteld en zal nu ter ondertekening worden voorgelegd aan de algemeen directeur en de OR. De betekenis van de inten-

tieverklaring meer dan symbolisch. Het is de bedoeling dat de algemeen directeur het nieuwe beleid met verve gaat uitdragen en dat ook de ondernemingsraad een actieve rol.

Naast de actuele acties betreffende RI&E's en de intentieverklaring, zijn belangrijke stappen gezet voor een nieuw contract met de arbodienst. In de onderhandelingen zijn de speerpunten van het arboconvenant meegenomen.

Er is echter nog veel werk te verrichten om het beleid in de lijn te krijgen en goed te laten landen:

- Het beslag dat op managers wordt gelegd is heel groot en dan vallen andere dingen, zoals arbeidsomstandigheden en preventie, af.
- In de P&C cyclus is nog geen aandacht voor arbozaken.

De directie Beheer en Uitvoering (B&U) is het verst met het arbobeleid. Hier was het arbobeleid traditioneel al het best uitgewerkt en na de reorganisatie is de vitale functie de decentrale arbocoördinator overeind gebleven. Ook is er weer een structuur met arbocontactpersonen (8 of 9 op zo'n 320 medewerkers) die preventieve arbozorg in de praktijk/op de verschillende werkplekken brengen.

Binnen B&U wordt ook gekeken naar trauma-opvang. Leidinggevenden krijgen hier een cursus voor. Het beleid is dat er altijd een leidinggevende beschikbaar moet zijn om medewerkers op te vangen, mocht er iets ernstigs gebeuren.

Bij B&U wordt elke 4 à 5 weken het SMT georganiseerd, waarbij bedrijfsarts en verzuimbegeleider en HRM adviseur aanwezig zijn.

De overige directies zijn nog niet zo ver, maar de bedoeling is dat op basis van de RI&E's plannen van aanpak worden gemaakt, waarbij men ook gebruik kan maken van de positieve ervaringen van B&U.

De OR is er niet van overtuigd dat de andere directies nu het goede spoor van B&U wel gaan volgen. In de optiek van de OR ontbreekt het aan een goede kaderstelling voor het algemene arbobeleid en zijn de mensen die hiervoor zouden moeten zorgen niet goed in de organisatie gepositioneerd. Daarnaast heeft de OR tot dusver serieuze betrokkenheid van de algemeen directeur bij het arbobeleid gemist. De OR is wel positief over het bedrijfszorgpakket, dat Noord-Holland als enige provincie uit het convenant heeft afgenomen.

De zorgen van de OR worden door de overige respondenten wel herkend, maar minder zwaar aanzet. Uit een recent MTO blijkt dat de meeste medewerkers over het algemeen best tevreden zijn.

Hoewel tijdens de interviews consequent over arbobeleid wordt gesproken, gaat de visie bij de respondenten wel verder dan alleen arbo. Aanpalende beleidsterreinen waar men de aandacht naar uit laat gaan c.q. wil laten gaan zijn:

- Leeftijdsbewust personeelsbeleid.
- Sociale (on)veiligheid.
- Integraal gezondheidsmanagement.

Verbeterpunten:

- Provincie Noord-Holland is feitelijk net gestart met één groot verbetertraject. Het gaat er nu om de krachten te bundelen en de neuzen dezelfde kant op te krijgen. De arbocoördinator kan hierin een katalysator zijn, maar voorbeelden uit andere provincies laten zien dat de volledige support en een actieve voortrekkersrol van het hoogste management essentieel is voor echt succes.

C1. Werkdruk

Het gevoel bij de verschillende respondenten is dat de werkdruk erg hoog is, maar op dit moment zijn er geen cijfers of onderzoeken die dat kunnen bevestigen. Het thema werkdruk staat op de rol, er gaat iets mee gebeuren, maar op dit moment ligt er niets tastbaars.

Men is in afwachting van het uitvoeren van de quickscan van de Internetspiegel. Die moet in 2007 gebruikt gaan worden (optie 1e kwartaal 2007).

Het laatste jaar is er door alle toestanden van de reorganisatie feitelijk niets aan werkdruk gedaan. Los daarvan is ook niet duidelijk wat werkdruk is en wat de maatstaf is voor het nemen van maatregelen. Dus als een quickscan uitwijst dat er werkdruk is, zal nog duidelijk moeten worden wat dat betekent aan maatregelen.

Een ander aspect van de reorganisatie dat de werkdruk wel eens zou kunnen beïnvloeden is volgens de respondenten dat er nu minder mensen zijn die hetzelfde werk moeten doen. Hierdoor kunnen mensen minder makkelijk werk van elkaar overnemen of elkaar ondersteunen. Van de andere kant stelt de OR dat er permanent honderden externen worden ingezet bij de provincie, waardoor onduidelijk is wat nu de feitelijke capaciteit is.

Verbeterpunt:

- Er moet een heel nieuw beleid ten aanzien van werkdruk op poten worden gezet. Omdat kennelijk ook de bezetting nog niet op orde is, doet de provincie er verstandig aan om deze verbeterlagen aan elkaar te koppelen, zodat mens en werk goed op elkaar zijn afgestemd.

C2. RSI

RSI geldt voor provincie Noord-Holland nog als een speerpunt. Men vermoedt dat het aantal RSI klachten wel eens kan zijn toegenomen, maar dan vooral doordat klachten die voorheen niet als RSI werden benoemd, nu (door toegenomen kennis) wel als zodanig worden gelabeld.

Er zijn twee RSI-consulenten in de organisatie (bij B&U en bij Middelen). Deze hebben een cursus gevolgd via VHP Ergonomie. Bij de twee andere directies zijn geen RSI-consulenten.

In de nieuwe structuur is geen tijd meer vrijgemaakt voor arbocontactpersonen die er voor de reorganisatie wel waren. Daarmee is het onmogelijk om de hele organisatie momenteel preventief te bedienen.

Uit de RI&E's moet gaan blijken hoeveel preventiemedewerkers er benoemd moeten gaan worden. Deze zijn er nog niet, maar de respondenten geven aan dat het een goede zaak zou zijn als de oude structuur met arbocontactpersonen als basis wordt gebruikt voor een nieuwe structuur met preventiemedewerkers.

Ondertussen zijn en worden wel maatregelen genomen als er klachten zijn:

- Werkplekonderzoeken worden gedaan door VHP Ergonomie; met hen is een contract afgesloten en ze komen langs bij de Provincie, maar bij B&U voert men de werkplekonderzoeken zelf uit.
- Nieuwe medewerkers worden actief benaderd voor een werkplekonderzoek. Ook uitzendkrachten komen in aanmerking, mits ze langer dan een bepaald aantal dagen binnen de provincie werken. Bij een werkplekonderzoek wordt gekeken naar stoel, bureau, beeldscherm, pauzeprogramma, documenthouder, of een headset nodig is, muiswerk, etc. Er zijn ook voorbeelden van dat spraakherkenningsoftware is ingezet. Voor de betreffende medewerkers worden de uitkomsten van het onderzoek op papier gezet. Dit vormt een 'paspoort' met persoonlijke afstellingen en informatie.
- Ook als mensen klachten hebben wordt naar bovengenoemde zaken gekeken en dan wordt de medewerker eventueel doorgestuurd naar de bedrijfsarts. In het geval van mensen die al heel lang in dienst zijn is er geen kijk op of de werkplek wel in orde is.
- Er wordt gebruik gemaakt van Workpace. Dit programma zit verplicht op de PC, maar het gebruik wordt niet gemonitord. Het wordt vaak weggeklikt.
- Provincie Noord-Holland heeft het bedrijfszorgpakket (IZA) ingekocht dat via het convenant is aangeboden. Hier kunnen medewerkers snel een behandeling krijgen zonder dat een verwijzing van de huisarts nodig is.

De respondenten hebben het idee dat er voldoende externe deskundigheid ingehuurd kan worden, onder andere ergonoom, arboarts, fysiotherapeut, eventueel gecombineerd met een bezoek aan de werkplek. Hier is voldoende budget voor, maar de inzet wordt pas gepleegd als er sprake is van klachten.

Verbeterpunt:

- Preventie bij alle directies. Op dit moment heeft een groot deel van de organisatie niet de beschikking over een beleid en structuur die vroegtijdige signalering en preventieve actie mogelijk maakt.

C3. Verzuim- en re-integratiebegeleiding

Met verzuimbegeleiding en re-integratie scoorde provincie Noord-Holland bij de tussentijdse monitor van het arboconvenant matig, met name op het gebied van verzuimbegeleiding en re-integratie bij langduriger verzuim. In 2005 zijn er vervolgens wel trainingen geweest over verzuimbeleid voor leidinggevenden, maar die zijn deels weer teniet gedaan door de reorganisatie. Volgens de respondenten zal hier opnieuw een inhaalslag nodig zijn.

Ten tijde van de eindevaluatie is er binnen de provincie geen goed zicht op de omvang van het verzuim, omdat er bijvoorbeeld nog mensen op verkeerde formatieplaatsen in het systeem staan. De provincie stapt overigens over op SAP en daarmee zal ook het registratiesysteem waarschijnlijk weer wijzigen.

Hoewel het beeld van het huidige verzuim vertekend kan zijn, is men er wel van overtuigd dat het verzuim weer aan het stijgen is. Binnen de provincie wordt dit verklaard als een logisch gevolg van de reorganisatie; met name 'boventalligen' zouden bijdragen aan de stijging van het verzuim.

De OR wordt over het verzuim geïnformeerd door middel van een overzicht van de ziekteverzuimcijfers. Men heeft echter behoefte aan meer informatieve gegevens, zoals de mate waarin leidinggevenden bijvoorbeeld daadwerkelijk eerste daggesprekken voeren of dat ze bij meer dan drie keer verzuim in een jaar hun medewerker daadwerkelijk oproepen voor een gesprek. Aan dit soort gegevens ontbreekt het echter.

De directie B&U is ook op het terrein van ziekteverzuim en re-integratie een aantal stappen verder dan de rest van de organisatie. Er is goed zicht op de omvang van het verzuim en hoewel het verzuim direct na de reorganisatie op 8,2% lag, zit men inmiddels op 3,6%. Binnen deze directie is het een speerpunt om meer sturing te geven aan ziekteverzuim.

De SMT's zijn weer opgestart en er wordt gestuurd op individueel contact/directe dialoog tussen de leidinggevende en de bedrijfsarts.

Verbeterpunt:

- Conform het voorbeeld bij de directie B&U moeten verzuimbegeleiding en re-integratie weer zo snel mogelijk gestructureerd worden opgepakt.
- Oorzaken van het hoge verzuim goed in kaart brengen (onder andere met behulp van diagnose Arbodienst) en daarop gerichte acties nemen; niet blindstaren op één verklaring: boventaligheid.

C4. Overige aandachtspunten vanuit convenant

Er is een moeizame verhouding tussen de directie en de OR. Arbo is als verantwoordelijkheidsgebied belegd bij de directie middelen. De OR wil dat de algemeen directeur zich serieus bemoeit met het arbobeleid en met hem het overleg hierover voeren. Op dit moment is er geen sprake van een constructieve samenwerking.

Over de samenwerking met de arbodienst lijkt men tevreden; er wordt gewerkt aan een nieuw contract. Ook over de samenwerking met de uitvoerder van het bedrijfszorgpakket is men positief.

Provincie Noord-Holland stond zeer positief tegenover de uitwisseling en samenwerking tussen provincies op het gebied van arbo, maar door de reorganisatie is ook dit blijven liggen. De nieuwe centrale arbocoördinator is een groot voorstander van interprovinciale samenwerking. Noord-Holland zal een inhaalslag moeten maken en kan de ervaringen van andere provincies daarbij goed gebruiken. De arbocoördinator heeft dan tevens de ambitie om door te pakken naar integraal gezondheidsmanagement.

D. Conclusies en aanbevelingen

Provincie Noord-Holland heeft de doelstellingen van het convenant niet gerealiseerd. Dat heeft vooral te maken met de reorganisatie waardoor bestaande (overleg)structuren zijn verdwenen en de aandacht van de verantwoordelijken in de lijn, P&O en de OR is uitgegaan naar andere zaken.

Van de werkdruk binnen de provincie bestaat geen goed beeld bij gebrek aan een recente meting. De vraag is of een meting het afgelopen jaar een überhaupt een betrouwbaar beeld had kunnen opleveren als gevolg van de reorganisatie.

Ten aanzien van RSI zijn diverse maatregelen getroffen. Werkplekonderzoeken -beleid is wellicht het best overeind gebleven in het afgelopen jaar. Er is een aanpak voor werkplekonderzoeken en bij gemelde klachten worden voorzieningen vlot geregeld. Ook is er een software pakket beschikbaar. Er is echter geen werkende structuur met RSI-consulenten of preventiemedewerkers.

Verzuimbegeleiding en re-integratie waren nog niet goed belegd binnen de organisatie en daar is ook geen voortgang in geboekt.

Op 1 december moeten de RI&E's van de vier directies klaar zijn. Hiermee moet de basis voor een Plan van Aanpak voor het AVR-beleid worden gelegd. Bij de directie B&U is het AVR-beleid wel al (weer) redelijk op orde. De overige directies zouden hier gebruik van moeten kunnen maken.

Er is start gemaakt om vanuit de directie Middelen de centrale kaders voor het Arbobeleid op poten te zetten. Uit de interviews komt naar voren dat nog niet alle neuzen dezelfde kant op staan. Dit is wel nodig, wil de provincie een beleid ontwikkelen dat in de hele organisatie goed werkt.

Aanbevelingen:

- Er wordt gewerkt aan een intentieverklaring. Voorkom dat dit een papieren tijger wordt. De ondertekenaars moeten hier actief mee aan de slag. Een éénmalige actie heeft geen zin; er moet een planmatig en resultaatgericht vervolg zijn afgesproken.
- Maak geen 'structuurdiscussie' van het AVR-beleid (waar moet beleid worden gemaakt en waar moeten sleutelfunctionarissen worden gepositioneerd). Elke structuur heeft voor- en nadelen. Belangrijker is dat duidelijke doelen worden afgesproken, dat taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden worden toegekend en dat er verantwoording wordt afgelegd over ieders aandeel.
- Benut binnen de organisatie bestaande goede voorbeelden en ervaringen van andere provincies als het gaat om het ontwikkelen en laten landen van een goed arbobeleid.

I.9 Evaluatie Provincie Overijssel

Vooraf

In februari 2003 heeft het Ministerie van Sociale Zaken met de sociale partners het 'Arboconvenant Provincies' gesloten, in het bijzonder gericht op het terugdringen van werkdruk, RSI-klachten en ziekteverzuim.

Deze rapportage betreft de eindevaluatie van het beleid en de activiteiten op het gebied van arbo, verzuim en re-integratie, die de provincie Overijssel in de periode van het convenant heeft gerealiseerd. Uitgangspunt voor de evaluatie vormden de doelstellingen en voornemens zoals vastgesteld in het Plan van Aanpak behorende bij het Arboconvenant Provincies.

De evaluatie heeft plaatsgevonden aan de hand van interviews met een aantal respondenten met sleutelfuncties wat betreft het arbo-, verzuim- re-integratiebeleid (AVR-beleid) van de provincie:

- Directie
- Arbocoördinator en hoofd P&O
- Ondernemingsraad
- Leidinggevenden
- RSI-consulent

Ter voorbereiding op de interviews is een aantal respondenten (arbocoördinator, hoofd P&O en ondernemingsraad) tevens gevraagd een vragenlijst in te vullen.

Tijdens de interviews is vooral aandacht besteed aan resultaten, de wijze waarop deze tot stand zijn en worden gebracht en de mate waarin beleid en maatregelen zijn geborgd. Tijdens de interviews en de verwerking daarvan tot deze rapportage is tevens aandacht besteed aan de consistentie van de beoordelingen.

De rapportage is als volgt opgebouwd:

- A. Een algemeen beeld waarin de stand van zaken rond de onderwerpen van het arboconvenant zijn samengevat.
- B. Een typering van AVR-beleid in brede zin.
- C. Bevindingen ten aanzien van de speerpunten van het convenant:
 - 1) Werkdruk
 - 2) RSI
 - 3) Verzuim- en re-integratiebegeleiding
 - 4) Overige aandachtspunten vanuit convenant
- D. Conclusies en aanbevelingen

Bij de onderdelen B en C is vooral het beeld beschreven dat de verschillende respondenten hebben geschetst. Daarbij heeft TNO waar zinvol aandachtspunten en verbeterpunten geformuleerd op basis van de informatie uit de interviews en dus niet op basis van een diepgaande analyse. De genoemde aandachts- en verbeterpunten moeten dus worden gelezen als suggesties.

A. Algemeen beeld provincie Overijssel

Uit de interviewronde komt een consistent beeld naar voren ten aanzien van het AVR-beleid.

De respondenten tonen zich zonder uitzondering positief over het beleid en over de resultaten.

Al voor het arboconvenant heeft de provincie Overijssel het AVR-beleid stevig opgepakt. De toenmalige bedrijfsarts en de directeur hebben een belangrijke rol gespeeld. Nog steeds zijn de rol van de bedrijfsarts en de directe betrokkenheid van de directeur belangrijke peilers van het beleid.

De provincie Overijssel ziet werkdruk niet als een afzonderlijk probleem, maar verbindt het aan bedrijfsvoerings- en efficiëncyvraagstukken. Men heeft diverse maatregelen getroffen om werkdruk te kunnen signaleren. Deels op individueel niveau en deels op onderdeelniveau. Het is afhankelijk van leidinggevenden en medewerkers hoe goed men daar uitkomt. De organisatie is wat dat betreft nog sterk in ontwikkeling.

De werkdrukontwikkeling bij de leidinggevenden moet goed in de gaten worden gehouden in verband met de toegenomen span of control.

RSI wordt goed onder de aandacht gehouden, maar het beleid is niet echt preventief. Klachten worden adequaat gesignaleerd en van passende maatregelen voorzien. Het aantal klachten neemt echter niet af, wel leiden de klachten minder vaak tot verzuim.

Het verzuim- en re-integratiebeleid zijn onderdeel van een bredere visie op HRM en inzetbaarheid van medewerkers en is daarin goed geïntegreerd.

De verzuimcijfers van de 'IWW-enquête 2005' laten een overwegend positief beeld zien. Het verzuimpercentage is sinds 2001 flink gedaald, tot onder de berekende norm.

Ziekteverzuimpercentage < 1jaar:			
2001	2004	2005	Verbaannorm
4,6%	3,5%	3,5%	4,3%

Ziekteverzuimpercentage langer dan 1 jaar:		
2001	2004	2005
1,8	0,4	0,0

De gemiddelde ziekte duur daalt van 12,4 dagen in 2001 naar 8,6 dagen in 2005. In 2004 lag dat nog lager: 7,3. De verzuimfrequentie stijgt: van 1,4 in 2001 naar 1,6 in 2005.

Uitkomst kwantitatieve evaluatie arboconvenant

Doelstelling Werkdruk	Geen resultaat nulmeting
Doelstelling RSI	Geen resultaat nulmeting
Ziekteverzuim	Gehaald

Betekenis arboconvenant

De provincie heeft ingestemd met het arboconvenant, maar had als voorwaarde dat het eigen beleid zou kunnen worden voortgezet. Overijssel had al een succesvol beleid qua verzuimbeheersing. Ook de invoering van de personele jaarcyclus en de investering in liP moesten kunnen worden gecontinueerd. Het maatwerk dat het convenant bood was dus erg belangrijk. Tegelijkertijd signaleert men nu dat het convenant ook meerwaarde heeft vanwege de toegenomen eenduidigheid tussen provincies. Het convenant is voor Overijssel een aanjager om tot een meer gevoelde sectorverantwoordelijkheid te komen. Het is ook een instrument om gezamenlijk leren te vergroten en positieve resultaten te delen.

Voor Overijssel leverde het convenant met name extra aandachtspunten op wat betreft RSI.

B. AVR-beleid in brede zin

In 1998 is de basis gelegd van het huidige arbobeleid. Vanaf die tijd is veel aandacht besteed aan zaken als resultaatgericht werken, de stijl van leidinggeven en het creëren van een open en zakelijke cultuur. De drijvende kracht achter deze omslag was de directie. De directie heeft een duidelijke en oprechte visie op arbo en verzuim neergezet, die consequent uitgedragen en zo betrokkenheid bij de medewerkers gecreëerd voor de veranderingen.

Provincie Overijssel heeft niet er niet ad hoc een paar beleidswijzigingen doorgedruwd, maar over meerdere jaren planmatig een serie veranderingen gerealiseerd, inclusief een nieuw directiemodel, integrale managementverantwoordelijkheid en een cultuurveranderingstraject, die als een goed bouwwerk in elkaar grijpen.

Belangrijke uitgangspunten waren: meer integrerend en resultaatgericht werken, van buiten naar binnen organiseren, meer sturing en minder leiding. Het nieuwe besturings- en managementconcept is consequent doorgevoerd. Het management is meegenomen in de verandering van beleidsorganisatie naar een P&O-oriëntatie. Iedereen is in algemene dienst geplaatst met het oog op betere mobiliteit en op het niveau van de managers is een roulatiesysteem afgesproken (ongeveer om de vier jaar).

Door het creëren van draagvlak voorafgaand aan de verandering was er committent tijdens de verandering. Voor de veranderingen is waar nodig externe deskundigheid ingeschakeld. Uiteindelijk is een cultuurverandering gerealiseerd, waarbij er meer 'openheid' is en mensen ook, op een positieve en uitdagende wijze, meer worden aangesproken op resultaten en het nemen van eigen verantwoordelijkheid. Er is nu een sfeer waarin de medewerkers op een positieve en enthousiaste manier met elkaar werken.

De provincie houdt periodiek 'de vinger aan de pols' wat betreft het AVR-beleid. Eens in de twee à drie jaar maakt men een brede arboscan. Deze scan bestaat uit een RI&E, MTO en gerichte PAGO's op risicovolle plaatsen in de organisatie. De resultaten worden zowel op directieniveau als binnen de eenheden nadrukkelijk aan de orde gesteld. Afspraken over verbeterpunten worden opgenomen in het werkplan en gemonitord op realisering.

De scan wordt op persoonsniveau uitgevoerd en ook persoonsniveau teruggekoppeld. De bedrijfsarts speelt hierin een belangrijke rol, ook vanuit privacy-overwegingen. Provincie Overijssel ziet de persoonlijke benadering als de grootste succesfactor voor het lage ziekteverzuimpercentage en een WAO-instroom die zelfs nihil is.

Inhoudelijk vindt er een ontwikkeling in het AVR-beleid plaats van terugdringen van ziekteverzuim naar integraal gezondheidsbeleid. Overijssel heeft ook het IIP-certificaat, waarmee het wil aantonen dat het een goede werkgever is.

De arbobeleidsmedewerker/-coördinator heeft een goede positie binnen de organisatie. Zijn 'uitvalsbasis' is verschoven van de Facilitaire Dienst naar de eenheid Middelen, van waaruit hij ook direct gesprekspartner van de directie is. Er is bewust gekozen voor een coördinator met een brede discipline, een arbeids- en organisatieadviseur. Provincie Overijssel hecht groot belang aan een brede blik op het functioneren van mensen in een organisatie en het kunnen plaatsen van arbo-gerelateerde zaken in de gewone bedrijfsvoering; in essentie hoort arbo een integraal onderdeel van het HRM en kwaliteitsbeleid te zijn.

Naast de arbocoördinator functioneren binnen provincie Overijssel nog een aantal specialisten op gebied van ergonomie, interne milieuzorg en dergelijke. Verder is er per eenheid een arbocontactpersoon aangesteld.

Verder is er een actieve arbo- en milieu commissie die ook op directieniveau dingen aan de orde stelt en de directie spreekt managers ook aan op hun resultaten (vb. ziekteverzuim). Als dingen dreigen in de dutten spreekt de OR de directie erop aan.

Overijssel heeft een goed samenwerkingsverband met de arbodienst. Daarentegen heeft de provincie geen contact met een re-integratiebedrijf omdat er geen WAO-instroom is.

C1. Werkdruk

Provincie Overijssel voert om de twee, drie jaar een 'arboscan', met als geïntegreerd element een werkdrukmeting. Dit levert informatie op over de werkdrukbeleving die anoniem wordt teruggekoppeld op eenheden-niveau. Op grond van de uitkomsten wordt gekeken wat voor maatregelen nodig zijn. In de visie van de directie moet worden voorkomen dat de werkdruk als zelfstandig thema de discussie gaat bepalen. Het thema heeft alles te maken met efficiency en flexibiliteit in de bedrijfsvoering. Provincie Overijssel probeert verandermogelijkheden te stimuleren door de formatie voor een deel flexibel te maken, zodat beter kan worden ingespeeld op knelpunten. Er is inmiddels ook ruimte gecreëerd om ontbrekende competenties van buiten te halen.

Werkdruk is een onderwerp binnen de werkoverleggen die regelmatig worden gehouden. Hierin komen bijvoorbeeld ook capaciteitsproblemen aan de orde. In de beleidsplannen van de organisatie past geen structurele uitbreiding van de formatie. Daarentegen wordt capaciteit van buiten betrokken om ervoor te zorgen dat mensen en het niet vastlopen.

Bij de laatste reorganisatie is het aantal leidinggevenden teruggebracht en zijn de teams groter geworden. Dit heeft geleid tot signalen van werkdruk onder de leidinggevenden. Er wordt externe capaciteit ingeschakeld om bijvoorbeeld te ondersteunen bij het oplossen van knelpunten in projecten. Het is belangrijk om werkdruk te objectiveren, om discussies over wat men er wel of niet bij kan hebben te beperken. Als objectief aangetoond kan worden dat er teveel werk is voor het aantal werknemers, dan kan ook hard gemaakt worden dat er meer capaciteit nodig is.

Provincie Overijssel herkent stress als een veel voorkomend probleem. Op individueel niveau wordt werkdruk besproken in de jaargesprekken en idealiter op enig moment waarop leidinggevende dan wel medewerker werkdruk signaleren. Soms komt ook via collega's of het secretariaat de mededeling dat iemand aandacht nodig heeft. Als iemand werkdrukkklachten heeft, wordt het werkpakket bekeken: Wat staat in planning, wat kan een medewerker aan? In samenspraak met de betreffende medewerker wordt bepaald of de "kruiwagen wel of niet te vol is". Soms zijn ook de omstandigheden van invloed, is de werkomgeving minder goed of wordt er niet goed gecommuniceerd. Of misschien past de functie niet meer bij de competenties. Er is een positieve cultuur om dit soort zaken bespreekbaar te maken. Belangrijk is dat de medewerker voldoende weerbaar is. Het persoonlijk werken ontwikkelingsplan (PWOP) is het instrument om alles wat met goed kunnen functioneren te maken heeft bespreekbaar te maken tussen manager en werknemers. Dit betekent wel een grote eigen verantwoordelijkheid voor medewerkers en een coachende rol voor leidinggevend. Zowel de teamleiders als de medewerkers zitten nog in het 'leertraject' om hier goed mee om te gaan, maar er worden goede vorderingen gemaakt.

De OR houdt ook de vinger aan de pols wat werkdruk betreft. Men stelt zich bij het bespreken van nieuwe plannen van de directie consequent de vraag wat een en ander betekent voor de werkdruk.

Er wordt geen systematisch beleid gevoerd om werkdruk tegen te gaan. Er is bij de directie wel een visie, maar die wordt in de organisatie nog niet herkend of aangevoeld. Werkdruk blijft een kwetsbaar punt, maar de directie laat medewerkers zich niet over de kop werken. Wel is duidelijk hoe provincie Overijssel werkdruksignalen wil oppikken en hoe men vindt dat er mee moet worden omgegaan. De uitvoering is erg afhankelijk van hoe goed medewerkers zelf en hun direct leidinggevend er mee kunnen omgaan.

Aandachtspunten:

- Borging van de kwaliteit van het gesprek tussen leidinggevend en medewerkers.
- De verbinding van werkdruk aan bedrijfsvoeringsaspecten zoals efficiency, flexibiliteit, mobiliteit en competentie management vraagt veel en leeft nog niet op de werkvloer. De visie en het beleid moeten echt in de organisatie landen om uiteindelijk succesvol te kunnen zijn.
- Inhuren van extra capaciteit als daar aanleiding toe is kan een bedrijfsmatige keuze zijn, het kan echter ook structurele problemen verhullen.

C2. RSI

De afspraken over RSI in het arboconvenant provincies zijn onderdeel van het eigen beleid van de provincie Overijssel. In 2002 gaf ruim 40% van de medewerkers aan last te hebben van klachten die te maken kunnen hebben met RSI. Sindsdien staat RSI op de agenda. Desalniettemin mat men in 2004 nog een stijging van de klachten die medewerkers relateren aan RSI. Het ziekteverzuim ten gevolge van RSI daalde echter wel met 14% (elk kwartaal levert de arbodienst een rapportage van het ziekteverzuim, inclusief de oorzaken).

Men vindt het lastig om te bepalen of de reductiedoelstelling RSI uit het convenant is gehaald: er zijn diverse maatregelen genomen, maar het computerwerk is ook toegenomen. De 20% doelstelling leeft niet echt in Overijssel. De ambitie is meer: RSI was al laag, dus zorgen dat het hetzelfde blijft.

Als medewerkers RSI-klachten hebben worden ze eerst doorgestuurd naar de RSI-consulent. Deze kan snel maatregelen treffen en - indien nodig - voorzieningen regelen. Medewerkers kunnen een werkplekonderzoek laten uitvoeren en hebben via intranet toegang tot informatie die relevant is voor RSI. Er is speciale fysiotherapie voor risicogroepen en er wordt geëxperimenteerd met speciale trilmuizen (i.s.m. het Coronel Instituut). Er wordt geen gebruik gemaakt van pauzesoftware.

Provincie Overijssel heeft één ervaren RSI-consulent die deze functie vervult voor ruim 12 uur per week vanuit de facilitaire dienst. De RSI-consulent geeft advies en voorlichting (individueel en groepsgewijs) aan:

- Nieuwe medewerkers.
- Medewerkers die RSI klachten hebben en door bedrijfsarts worden doorgestuurd.

- Mensen die uit zichzelf contact met hem zoeken (en die soms door hem worden doorverwezen naar bedrijfsarts).

Er is een goede wisselwerking tussen de RSI-consulent en de bedrijfsarts en het servicepunt van de facilitaire dienst, zodat aanpassingen adequaat kunnen worden geregeld. Via de bedrijfsarts kunnen eventueel nog andere deskundigen (arbeids-/veiligheidsdeskundige) worden ingeschakeld. De bedrijfsarts zorgt voor de rapportages op het gebied van RSI en verwerkt daarin ook de activiteiten van de RSI-consulent.

De RSI-consulent heeft in het kader van het arboconvenant contact met RSI-consulenten in andere provincies en is zeer positief over deze kennisuitwisseling. Hij pleit ervoor om deze contacten in één of andere vorm voort te zetten.

Medio 2006 is de provincie Overijssel overgegaan naar het 'flexibele kantoor' concept. Er is daarvoor veel aandacht besteed aan goede arbeidsomstandigheden en goed ingerichte werkplekken. In 2007 zal opnieuw de arboscan worden gehouden en dan moet blijken of het beleid – ondanks deze ontwikkelingen - tot een reductie van RSI-gerelateerde klachten heeft geleid.

Verbeterpunt:

- Het signaleren van en adequaat reageren op RSI lijkt goed te gaan en vruchten af te werpen, maar het voorkomen van RSI (preventie) is niet echt vorm gegeven.

C3. Verzuim- en re-integratiebegeleiding

Verzuim- en re-integratiebegeleiding zijn goed vormgegeven bij de provincie Overijssel, met duidelijke taken en protocollen. Teamleiders hebben duidelijke instructie gehad over verzuimbegeleiding en onderhouden veel contact met zieken. Het verzuim is laag.

De provincie Overijssel kijkt niet alleen naar de 3,5% verzuim. Het beleid is er op gericht ook aandacht te besteden aan de 96,5% die niet verzuimt. Om te stimuleren dat zoveel mogelijk medewerkers vitaal kunnen functioneren, wordt regelmatig 'de thermometer in de organisatie gezet' in de vorm van de arboscan. Dat is een combinatie van de RI&E, MTO en gerichte PAGO's. De resultaten van deze scan worden door de directie besproken en de afspraken worden opgenomen in werkplannen. Aan de hand van de werkplannen wordt de voortgang steeds in beeld gehouden.

Deze visie wordt intern neergezet als gezondheidsmanagement. De vorige arbo-arts was een belangrijk pleitbezorger van deze visie. Nu er een nieuwe arbo-arts is, is het gezondheidsbeleid volgens sommige respondenten op een laag pitje gekomen. Met de reorganisaties en vernieuwing van het kantoorconcept is er energie nodig voor andere zaken, zo is het beeld.

Op verschillende manieren houdt de organisatie een vinger aan de pols:

- Iedere 6 weken wordt per eenheid een SMO (hoofd eenheid, bedrijfsarts, teamleider en bedrijfsmaatschappelijk werker) gehouden.
- Leidinggevend worden in elke managementrapportage (marap) bevraagd over het verzuim door de directie (planning = 5% maar streven is om er onder te blijven). Als het niet goed loopt wordt men er op aangesproken door de directie (en ook door de arboarts; de wisselwerking tussen bedrijfsarts en managers vindt men belangrijk).
- Verzuim komt terug als onderwerp in gesprekken tussen medewerkers en leidinggevenden. Leidinggevenden zien verzuimbegeleiding niet als een probleem dat er nog bij moet, maar als een onderdeel van de normale taak.

Het verzuim is laag en het beleid staat. In het kader van het arboconvenant heeft men geen verdere maatregelen nodig gehad. Uit de cijfers van de IWV-enquête 2005 blijkt dat de verzuimfrequentie wel toenam ten opzichte van 2001.

Ook zijn er nog geen preventiemedewerkers aangesteld. Men wil dit meenemen in het aanbestedingstraject nieuwe arbodienst.

Verbeterpunten:

- De verzuimfrequentie heeft zich de laatste jaren negatief ontwikkeld, maar is nog geen reactie op merkbaar.

C4. Overige aandachtspunten vanuit convenant

De samenwerking tussen directie en OR is goed en constructief. Datzelfde geldt voor de samenwerking met de arbodienst.

Aan samenwerking tussen provincies in het kader van het arboconvenant is tot nu toe geen vorm gegeven. Met wijdt dit onder andere aan het verschil in aanpak, hoe het AVR-beleid in de organisaties is ingevoerd en de mate waarin voortgang wordt geboekt. Men ziet duidelijk een groepje koplopers binnen provincies. Die zouden in de toekomst misschien het voortouw kunnen nemen.

De leidinggevenden van de provincie Overijssel hebben geen structurele samenwerking met andere provincies, maar als er gerichte vragen zijn is er wel contact. Als er informatie nodig is kan men er gemakkelijk aankomen.

De OR geeft aan dat het PROVOR voor hen het platform is voor de OR-en om regelmatig overleg te hebben.

D. Conclusies en aanbevelingen

De provincie Overijssel presteert goed op AVR-gebied. Het verzuim is laag en RSI veroorzaakt minder verzuim. Voor werkdruk is er aandacht op individueel niveau en op eenheidsniveau. Provincie heeft een arboscan ontwikkeld, waarmee men de vinger goed aan de pols kan houden en het management heeft een duidelijke visie op het verbinden van AVR-beleid aan HRM-beleid en andere bedrijfsvoeringselementen.

De verschillende respondenten hebben eenzelfde positief beeld van het AVR-beleid en de mensen zijn er trots op.

Aandachtspunten zijn er ook. De organisatie moet alert zijn en blijven op het frequent verzuim en op de preventieve kant van het beleid, zowel wat betreft RSI, werkdruk als verzuim. In preventief opzicht valt de nodige winst te behalen.

Aanbevelingen:

- De urgentie lijkt er enigszins af bij Overijssel en het gevaar zit erin dat de aandacht verslapt. Daar staat tegenover dat het beleid door de betrokken opstelling van de directie op hoog niveau onder de aandacht blijft. Het gaat er dus vooral om de direct leidinggevenden en medewerkers er bij te blijven betrekken.
- Leidinggevenden en medewerkers moeten een prikkel hebben om het frequent verzuim omlaag te krijgen.
- Tegelijkertijd moeten zij in staat worden gesteld om constructief en vanuit hetzelfde referentiekader over werkdruk te spreken in werkoverleggen en jaargesprekken.

I.10 Evaluatie Provincie Utrecht

Vooraf

In februari 2003 heeft het Ministerie van Sociale Zaken met de sociale partners het 'Arboconvenant Provincies' gesloten, in het bijzonder gericht op het terugdringen van werkdruk, RSI-klachten en ziekteverzuim.

Deze rapportage betreft de eindevaluatie van het beleid en de activiteiten op het gebied van arbo, verzuim en re-integratie, die de provincie Utrecht in de periode van het convenant heeft gerealiseerd. Uitgangspunt voor de evaluatie vormden de doelstellingen en voornemens zoals vastgesteld in het Plan van Aanpak behorende bij het Arboconvenant Provincies.

De evaluatie heeft plaatsgevonden aan de hand van interviews met een aantal respondenten met sleutelfuncties wat betreft het arbo-, verzuim- re-integratiebeleid (AVR-beleid) van de provincie:

- Arbocoördinator en coördinator P&O
- Ondernemingsraad
- Leidinggevende

Ter voorbereiding op de interviews is een aantal respondenten (arbocoördinator, hoofd P&O en ondernemingsraad) tevens gevraagd een vragenlijst in te vullen.

Tijdens de interviews is vooral aandacht besteed aan resultaten, de wijze waarop deze tot stand zijn en worden gebracht en de mate waarin beleid en maatregelen zijn geborgd. Tijdens de interviews en de verwerking daarvan tot deze rapportage is tevens aandacht besteed aan de consistentie van de beoordelingen.

De rapportage is als volgt opgebouwd:

- A. Een algemeen beeld waarin de stand van zaken rond de onderwerpen van het arboconvenant is samengevat.
- B. Een typering van AVR-beleid in brede zin.
- C. Bevindingen ten aanzien van de speerpunten van het convenant:
 - 1) Werkdruk
 - 2) RSI
 - 3) Verzuim- en re-integratiebegeleiding
 - 4) Overige aandachtspunten vanuit convenant
- D. Conclusies en aanbevelingen

Bij de onderdelen B en C is vooral het beeld beschreven dat de verschillende respondenten hebben geschetst. Daarbij heeft TNO waar zinvol aandachtspunten en verbeterpunten geformuleerd op basis van de informatie uit de interviews en dus niet op basis van een diepgaande analyse. De genoemde aandachts- en verbeterpunten moeten dus worden gelezen als suggesties.

A. Algemeen beeld provincie Utrecht

Tijdens de tussenmeting van het arboconvenant (tussentijdse monitor, april 2005) was gesteld dat AVR beleidsmatig al redelijk was ingebed, maar dat de uitvoering en verankering in de praktijk nog voor verbetering vatbaar was. Sindsdien is bij de provincie ook en reorganisatie gaan spelen (van diensten naar afdelingen) en wordt gewerkt aan een efficiencyslag. De lijn van het ingezette AVR-beleid heeft men zoveel mogelijk doorgetrokken, zoals die vanaf ongeveer 2002 is ingezet. Uit die tijd dateert ook de basis van het verzuimbeleid en het huidige verzuimprotocol. Er wordt gewerkt aan een nieuw AVR-beleidsplan, maar op dit moment ligt er geen geaccordeerd plan.

Uit de interviewronde komt een inconsistent beeld naar voren ten aanzien van het AVR-beleid. De ondernemingsraad is erg negatief over de manier waarop het management met het AVR-beleid omgaat en over de adviserende rol van P&O, maar legt de bal voor het ontwikkelen van het beleid tegelijkertijd volledig bij het management. De overige respondenten geven een veel positiever beeld en tonen een grote betrokkenheid bij het AVR-beleid. Volgens de OR schort het aan de informatievoorziening over het beleid en wordt er te weinig gebruik gemaakt van het arboconvenant. De leidinggevenden geven aan dat het arboconvenant wel bekend is, maar dat er vooral wordt gewerkt

vanuit de lijn die al voor het covenant is ingezet. De leidinggevendenden zijn goed op de hoogte van het beleid en brengen het ook in de praktijk. De arbocoördinator geeft aan dat met name publicitaire uitingen van het covenant zijn benut, vooral ter informatie van leidinggevendenden. Het arboconvenant als zodanig is niet breed uitgevent in de organisatie, maar de thematiek wordt weldegelijk breed in de organisatie besproken.

De AVR resultaten worden 2-jaarlijks getoetst door middel van een MTO (Effactory). Uit het laatste MTO komt een hoge werkdruk naar voren. Door de reorganisatie, bezuinigingsrondes en efficiëncyslag zijn mensen vertrokken. Dat speelt ongetwijfeld mee in de ervaren werkdruk. Alle leidinggevendenden zijn er druk mee bezig, maar de aard van de werkdrukproblemen en dus de aanpak verschilt per keer. Een belangrijk gedeeld uitgangspunt is de eigen verantwoordelijkheid van medewerkers in het signaleren, bespreekbaar maken en aanpakken van werkdruk.

Ook wat betreft RSI vormt de eigen verantwoordelijkheid van medewerkers een belangrijk uitgangspunt. Er staat informatie over beeldschermwerk op intranet en als er een redelijk beroep op voorzieningen wordt gedaan, wordt dat probleemloos geregeld. Er zijn geen RSI-consulenten aangesteld. Of de manier waarop provincie Utrecht de RSI aanpakt voldoet, moet blijken uit het eerstvolgend MTO.

Verzuim- en re-integratiebegeleiding is goed op orde. Het totale management heeft een leiderschapstraining gevolgd, waar ook verzuimbegeleiding onderdeel van uitmaakte. De provincie Utrecht is bezig met een gezondheidsmanagementproject. De bedoeling is dat er vanuit een breder perspectief naar inzetbaarheid van medewerkers wordt gekeken.

In diverse overleggen wordt structureel aandacht aan verzuim besteed. Het verzuim als geheel is gedaald, maar het frequent verzuim levert nog problemen op. De verzuimfrequentie laat geen positieve tendens zien en is in absolute zin hoog: in 2001 én 2005 ligt de verzuimfrequentie op 2,1. Er is onvoldoende zicht op de oorzaken, maar die zullen niet allemaal hun grond in ziekte vinden.

De overige verzuimcijfers van de 'IWV-enquête 2005' laten een overwegend positief beeld zien. Het verzuimpercentage is sinds 2001 flink gedaald tot iets boven de berekende norm.

Ziekteverzuimpercentage < 1 jaar:			
2001	2004	2005	Verbaannorm
5,7%	4,0%	4,1%	4,0%

Ziekteverzuimpercentage langer dan 1 jaar:		
2001	2004	2005
2,1	1,4	1,4

De gemiddelde ziekteduur daalt van ruim 8,6 dagen in 2001 naar 7,2 dagen in 2005.

De samenwerking met de ondernemingsraad is niet goed. Er is wel overleg, maar dit leidt niet tot een constructieve samenwerking. De uitvoering van het staande beleid in de praktijk lijkt hier weinig last van te hebben. Het tot stand brengen van nieuwe plannen en ontwikkelingen en in het bijzonder de uiteindelijke besluitvorming hieromtrent verloopt echter moeizaam.

Provincie Utrecht is in grote lijnen tevreden over de rol van de arbodienst. De leidinggevendenden geven wel aan dat de beoordeling en adviezen van de bedrijfsarts niet altijd evenveel houvast bieden.

Uitkomst kwantitatieve evaluatie arboconvenant

Doelstelling Werkdruk	Niet gehaald
Doelstelling RSI	Niet gehaald
Ziekteverzuim	Gehaald

Betekenis arboconvenant

Het arboconvenant vormt niet de basis voor het beleid en de ontwikkelingen van de afgelopen jaren. Wel zijn de doelstellingen van het convenant overgenomen in het beleidsplan. Ook is dankbaar gebruik gemaakt van het logo van de coach en iedere leidinggevende heeft de oranje boekjes van het convenant gehad. Tot de gemiddelde medewerker van de provincie zal van het convenant niets zijn doorgedrongen en is vooral het beleid van de provincie zelf zichtbaar.

B. AVR-beleid in brede zin

De centrale rol in het AVR-beleid van de provincie Utrecht ligt bij de leidinggevendenden. Zij gelden als integraal managers, die vooral 'coachend' leiding kunnen geven. Daartoe is geïnvesteerd in leiderschapstrainingen. De leidinggevendenden hebben veel verantwoordelijkheden en traditioneel een hoge werkdruk die mede het gevolg is van een voor sommigen flinke span of control. Ze worden voor hun HRM- en AVR-taken ondersteund door P&O adviseurs en twee arbocoördinatoren. Decentraal is er geen specifieke ondersteuning geregeld in de vorm van bijvoorbeeld RSI-consulenten of preventie-medewerkers. Wel kan expertise vanuit de facilitaire dienst of ICT worden ingeschakeld om individuele medewerkers een goed ingerichte werkplek te kunnen bieden.

Ondersteuning is er ook vanuit de arbodienst voor de Poortwachtertaken en re-integratie eerste spoor. Voor de re-integratie tweede spoor was er ook een re-integratiecoördinator aangesteld, maar in het kader van de reorganisatie en bezuinigingen is die functie opgeheven.

De provincie vindt het belangrijk dat medewerkers zelf ook in staat zijn om invulling te geven aan de eigen verantwoordelijkheid, ook op het gebied van veilig en gezond gedrag. Er is flink geïnvesteerd in competentie management.

Het 2-jaarlijkse MTO wordt gebruikt om de resultaten van het beleid te volgen. Ook in de planning en control cyclus en de jaargesprekken wordt structureel aandacht aan arbo en verzuim besteed. Een en ander zou in de lijn moeten worden geborgd door een duidelijke verantwoordingsstructuur en aanspreekcultuur. Deze structuur lijkt te bestaan, maar monitoring of audits op het daadwerkelijke gebruik ervan vinden niet plaats. Het regulier overleg met de OR zou ook een goed aangrijpingspunt kunnen bieden om scherp te blijven op het beleid. Dit overleg lijkt echter onvoldoende te functioneren om in die zin van waarde te kunnen zijn voor de organisatie.

Verbeterpunt:

- Borging van het beleid.
- Wil het beleid op de lange termijn succesvol zijn, dan is het van groot belang dat zowel leidinggevendenden als medewerkers hun verantwoordelijkheid nemen en kunnen nemen. Iedereen moet volledig doordrongen zijn van de eigen taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden en die moeten in balans zijn met de individuele mogelijkheden. De organisatie is nog niet op dat niveau van volledig bewustzijn en balans.

C1. Werkdruk

Uit het laatste MTO komt een hoge werkdruk naar voren. Door de reorganisatie, bezuinigingsrondes en efficiencyslag zijn mensen vertrokken. Dat speelt ongetwijfeld mee in de ervaren werkdruk.

Werkdruk is onderdeel van de planning & control cyclus en het is onderdeel van de jaargesprekken. De provincie Utrecht ziet het als de eigen verantwoordelijkheid van de medewerkers om in de jaargesprekken de werkdruk aan te geven die zijzelf ervaren. Er kunnen dan individuele afspraken worden gemaakt. Uit het totaal van de jaargesprekken of het 2-jaarlijkse MTO moet blijken of veel medewerkers werkdruk ervaren. Dan komt het onderwerp ter sprake in het sectoroverleg en kunnen meer algemene maatregelen worden besproken. De aard van de ervaren werkdruk zoals die uit het MTO naar voren is gekomen, verschilt per sector, zo ook de plannen om werkdruk aan te pakken: in het ene geval kan het gaan om een andere werkverdeling en in het andere geval om het stellen van prioriteiten. Alle leidinggevendenden zijn er mee bezig, maar door de reorganisatie veranderen er nog zaken waardoor nu nog niet altijd kan worden bedacht wat de beste maatregelen zijn.

Verbeterpunten:

- Oplossingen zullen weliswaar per sector verschillen, maar de manier waarop naar oplossingen wordt toegewerkt kan heel eenduidig worden aangepakt. Als die eenduidige aanpak er al is, dan is deze nog niet voor iedereen duidelijk.

C2. RSI

Ook wat betreft RSI vormt de eigen verantwoordelijkheid van medewerkers een belangrijk uitgangspunt. Men heeft gekozen voor collectieve aandacht in plaats van individuele aandacht. Hierbij hebben ook capaciteitsoverwegingen een rol gespeeld. Er zijn geen RSI-consulenten en de arbocoördinatoren konden deze taak er niet bij nemen. Het management is bovendien niet overtuigd van de waarde van RSI-consulenten. De arbocoördinatoren zijn wel aanspreekbaar en ze kunnen bijvoorbeeld via de facilitaire dienst of ICT voorzieningen regelen. Voorop staat dat iedere medewerker zelf het initiatief moet nemen om de nodige expertise in te schakelen of voorzieningen te regelen. Werkplekonderzoek gebeurt alleen als er een medische indicatie is.

Het beleid is dat nieuwe medewerkers een werkplekonderzoek krijgen en dat ze informatie krijgen over beeldschermwerk en RSI. Verder staat over het onderwerp informatie over op intranet.

Bij ongeveer 50% van de medewerkers is een beeldschermtachograaf geïnstalleerd. Of deze mensen deze voorziening ook daadwerkelijk gebruiken wordt niet gecontroleerd. Dit geldt weer als de eigen verantwoordelijkheid van de medewerkers.

Of de manier waarop provincie Utrecht de RSI aanpakt voldoet, moet blijken uit het eerstvolgende MTO. De OR is zeer kritisch over dit beleid. Aan het nemen van maatregelen als er problemen zijn, ligt het niet. Maar met de hoge werkdruk is er geen aandacht voor het voorkomen van problemen en zullen de mensen zelf ook niet tijdig signaleren dat er problemen ontstaan, zo verwacht de OR. De OR wil een meer preventieve aanpak.

Verbeterpunt:

- Het beleid leunt erg sterk op de eigen verantwoordelijkheid van medewerkers. Dit kan een visie zijn, maar het is de vraag of het ook al de realiteit is dat mensen die eigen verantwoordelijkheid al (kunnen) oppakken. Het gaat erom dat mensen in staat zijn om verantwoorde keuzes te maken tussen de eisen die de organisatie stelt en hun gezondheid. Wat gebeurt er met de eigen verantwoordelijkheid voor preventief gedrag op het moment dat de werkcontext allerlei deadlines en een hoge werklust oplevert?

C3. Verzuim- en re-integratiebegeleiding

Aan verzuim- en re-integratiebegeleiding wordt al sinds de Wet Verbetering Poortwachter veel aandacht besteed. ER zijn verschillen in verzuim tussen diensten. De verschillen zijn deels te herleiden op het verschil in functies, maar ook op de aandacht die leidinggevendenden voor verzuim en verzuimders hebben.

Het verzuim is gedaald (met name lang en middellang), maar het frequent verzuim is nog een probleem. Mede daardoor is het verzuim nog niet op het streefniveau.

Er is een heel spectrum aan maatregelen genomen:

- Een maandelijks SMT waarin verzuim per sector wordt doorgenomen en waarna met de directeur het geheel wordt besproken.
- Er is een uitgebreide managementrapportage rond verzuim die wordt besproken in het SMT.
- Voor leidinggevendenden zijn trainingen over verzuim georganiseerd (niet via het convenant).
- Ziekteverzuim komt ter sprake in de jaargesprekken. Door een nieuwe beoordelingssystematiek zullen de gesprekken ook consequent worden gevoerd.
- Er is een verzuimnorm voor de provincie vastgesteld, die is doorvertaald naar streefcijfers waar de leidinggevendenden zich op moeten richten.
- Leidinggevendenden zijn aangewezen als casemanagers bij langdurig verzuim.
- Na langdurig verzuim worden terugkeergesprekken georganiseerd voor de herstelde medewerkers.

Leidinggevendenden geven aan dat zij voldoende 'tools' hebben voor de meeste verzuimgesprekken. Voor rechtspositionele aspecten kan men terugvallen op ondersteuning van P&O en een jurist.

De provincie Utrecht is bezig met een gezondheidsmanagementproject. De bedoeling is dat er vanuit een breder perspectief naar inzetbaarheid van medewerkers wordt gekeken. Denken in termen van het reduceren van verzuim is uiteindelijk te beperkt.

Aandachtspunten die worden genoemd zijn:

- Preventief periodiek geneeskundig onderzoek voor risicogroepen (leidinggevend).
- In preventief opzicht: het gebouw en het klimaat in het gebouw, plus de ontwikkelingen naar het digitaal werken en een flexibel werkpleksysteem.
- Serieuze aandacht en zorgvuldigheid bij re-integratie, zeker ten tijde van de reorganisatie (OR).
- Niet blindstaren op cijfers: die zeggen niets over de oorzaken. Managers worden teveel alleen aangesproken op verzuim en te weinig op preventie van werkdruk en RSI (OR).

Verbeterpunten:

- Reductie van het frequent verzuim.

C4. Overige aandachtspunten vanuit convenant

De samenwerking tussen de directie en P&O enerzijds en de OR anderzijds is moeizaam en draagt niet bij aan beleidsverbetering. Over de doelen lijkt geen verschil van mening te bestaan, maar desondanks is er geen constructieve samenwerking.

Over de samenwerking met de arbodienst zijn alle respondenten over het algemeen tevreden. De leidinggevend vinden alleen de beoordelingen en adviezen van de bedrijfsarts soms te vaag.

De arbocoördinator heeft op alle drie de speerpunten van het convenant ideeën en kennis kunnen uitwisselen en is positief over de samenwerking met arbocoördinatoren van andere provincies. Tussen de leidinggevend van de provincies is geen uitwisseling of samenwerking geweest. De OR werkt samen met andere ondernemingsraden in Provor.

D. Conclusies en aanbevelingen

Provincie Utrecht heeft het verzuim- en re-integratiebeleid goed op orde voor wat betreft het middellang en langdurig verzuim. De leidinggevend kennen hun taken.

Het kort frequent verzuim is nog niet op orde. Er is een te lage verzuimdrempel. Deze moet hoger. Er is meer inzicht nodig in de oorzaken en motieven achter het kort verzuim.

Re-integratie gaat steeds beter. De gemiddelde verzuimduur neemt af. De hervattingsdrempel is gedaald. De OR is niet overtuigd van het re-integratiebeleid. Het inzicht van de OR is wellicht onvoldoende omdat ze zichzelf erg op afstand hebben geplaatst.

De rollen van en verhouding tussen bestuurder, P&O en OR en bestuurder zijn niet transparant. De ontwikkeling van nieuw beleid verloopt daardoor moeizaam.

Het beleid voor werkdruk en RSI stoelt erg op het nemen van de eigen verantwoordelijkheid van medewerkers. Het is de vraag of de mensen daar aan toe zijn en het is niet duidelijk wat vanuit de organisatie wordt gedaan om dan toch de nodige preventie voor elkaar te krijgen.

Aanbevelingen:

- Zorg voor een heldere taakverdeling en verantwoordelijkheidsstructuur en voorkom dat het al dan niet nemen van de eigen verantwoordelijkheid een afweging van verschillende belangen wordt (zoals organisatiebelang versus eigen belang).
- Verbeter de samenwerking tussen bestuurder en OR: werk constructief aan het gezamenlijke belang.
- Besteed specifiek aandacht aan de hoge verzuimfrequentie: ga na welke (groepen) medewerkers zich frequent ziekmelden en wat de oorzaken hiervan zijn.

I.11 Evaluatie Provincie Zeeland

Vooraf

In februari 2003 heeft het Ministerie van Sociale Zaken met de sociale partners het 'Arboconvenant Provincies' gesloten, in het bijzonder gericht op het terugdringen van werkdruk, RSI-klachten en ziekteverzuim.

Deze rapportage betreft de eindevaluatie van het beleid en de activiteiten op het gebied van arbo, verzuim en re-integratie, die de provincie Zeeland in de periode van het convenant heeft gerealiseerd. Uitgangspunt voor de evaluatie vormden de doelstellingen en voornemens zoals vastgesteld in het Plan van Aanpak behorende bij het Arboconvenant Provincies.

De evaluatie heeft plaatsgevonden aan de hand van interviews met een aantal respondenten met sleutelfuncties wat betreft het arbo-, verzuim- re-integratiebeleid (AVR-beleid) van de provincie:

- Directie
- Arbocoördinator en hoofd P&O
- Ondernemingsraad
- Arbocontactpersoon

Ter voorbereiding op de interviews is een aantal respondenten (arbocoördinator, hoofd P&O en ondernemingsraad) tevens gevraagd een vragenlijst in te vullen.

Tijdens de interviews is vooral aandacht besteed aan resultaten, de wijze waarop deze tot stand zijn en worden gebracht en de mate waarin beleid en maatregelen zijn geborgd. Tijdens de interviews en de verwerking daarvan tot deze rapportage is tevens aandacht besteed aan de consistentie van de beoordelingen.

De rapportage is als volgt opgebouwd:

- A. Een algemeen beeld waarin de stand van zaken rond de onderwerpen van het arboconvenant is samengevat.
- B. Een typering van AVR-beleid in brede zin.
- C. Bevindingen ten aanzien van de speerpunten van het convenant:
 - 1) Werkdruk
 - 2) RSI
 - 3) Verzuim- en re-integratiebegeleiding
 - 4) Overige aandachtspunten vanuit convenant
- D. Conclusies en aanbevelingen

Bij de onderdelen B en C is vooral het beeld beschreven dat de verschillende respondenten hebben geschetst. Daarbij heeft TNO waar zinvol aandachtspunten en verbeterpunten geformuleerd op basis van de informatie uit de interviews en dus niet op basis van een diepgaande analyse. De genoemde aandachts- en verbeterpunten moeten dus worden gelezen als suggesties.

A. Algemeen beeld provincie Zeeland

Uit de interviewronde komt een redelijk consistent beeld naar voren ten aanzien van het AVR-beleid. Over het algemeen is men positief, maar vooral de OR en de arbocontactpersonen denken dat er in preventief opzicht nog winst te boeken valt.

De directie is opvallend en positief betrokken bij het AVR-beleid en bij de uitvoering ervan.

Het verzuim- en re-integratiebeleid vormen het sterkste element. Ook voor werkdruk en RSI zijn goede maatregelen getroffen, maar vooral in de 'herstellende' sfeer. Een visie en urgentie om zwaarder op deze twee thema's in te zetten, lijkt te ontbreken. Structurele monitoring van de ontwikkelingen rond werkdruk en RSI ontbreken eveneens.

De verzuimcijfers van de 'IWW-enquête 2005' laten een overwegend positief beeld zien. Het verzuimpercentage is sinds 2001 flink gedaald, tot onder de berekende norm.

Ziekteverzuimpercentage < 1jaar:			
2001	2004	2005	Verbaannorm
6,8%	3,5%	3,6%	4,1%

Ziekteverzuimpercentage langer dan 1 jaar:		
2001	2004	2005
1,4	0,6	0,0

De gemiddelde ziekte duur daalt van 15,5 dagen in 2001 naar 9,0 dagen in 2005. In 2004 lag dat nog lager: 7,5. De verzuimfrequentie blijft ongeveer gelijk: van 1,4 in 2001 naar 1,5 in 2005.

Uitkomst kwantitatieve evaluatie arboconvenant

Doelstelling Werkdruk	Niet gehaald
Doelstelling RSI	Niet gehaald
Ziekteverzuim	Gehaald

Betekenis arboconvenant

Provincie Zeeland geeft aan dat men door het convenant verder is aangespoord om te kijken wat nog beter kan. De OR heeft het convenant ook aangegrepen om extra aandacht op arbo en verzuim te vestigen. De OR heeft bijvoorbeeld het initiatief genomen tot een thema-bijeenkomst over verzuim en een gezondheidsmarkt.

Voor de gemiddelde medewerker zal echter niet bekend zijn dat op de achtergrond het convenant speelde.

De arbocontactpersonen hebben het convenant positief ervaren en hopen dat er werkgroepen ontstaan die onderwerpen oppikken en daarmee verder gaan.

De website vindt men de moeite waard om te bewaren na afloop van het convenant, want het is een centrale informatiebron voor alle provincies.

Men gaat er vanuit dat ook na het convenant de thema's in provincie Zeeland zullen blijven doorlopen.

B. AVR-beleid in brede zin

Provincie Zeeland werkt al vanaf 1994 structureel aan het opzetten en onderhouden van een goed arbozorgsysteem met een centrale arbocoördinator en decentrale arbocontactpersonen. De directie is nauw betrokken en heeft een actieve rol via het SMO. Ook de OR heeft een belangrijke rol in het arbobeleid; naast besprekingen over het AVR-beleid in het reguliere overleg is de OR bijvoorbeeld vertegenwoordigd in projectgroepen die beleidsmatige ontwikkelingen voorbereiden.

Het AVR-beleid is verbonden met het HR-beleid. Dit is in de lijn goed belegd en mensen kennen hun taken. AVR wordt besproken in de jaargesprekken en als daar actiepunten uit voortvloeien dan wordt er ook iets mee gedaan.

De directeuren zitten kort op de resultaten van de jaargesprekken; ze zien alle formulieren van de jaargesprekken en voeren zelf ook jaargesprekken met hun afdelingshoofden. In het SMO, voorgezeten door de directie komen alle zaken periodiek terug. Daarnaast komen de directeuren ook dagelijks op de werkvloer, dus ze zien zelf wat er gebeurt.

Voor de arbokant en preventieve kant van het beleid spelen de arbocontactpersonen een belangrijke rol. Ondanks de beperkte capaciteit die hiervoor is en de constatering dat men soms te laat wordt ingeschakeld, zijn de arbocontactpersonen tevreden over deze rol.

Alle respondenten zijn positief over het AVR-beleid in het algemeen.

Belangrijke aspecten van het AVR-beleid vindt men zelf: de bespreekbaarheid, snelheid van handelen, een positief ingestelde OR, beschikbaarheid van middelen, aandacht voor medewerkers en betrokken management. Uiteindelijk gaat het om het geheel, het in elkaar grijpen van de verschillende facetten van het beleid. Daarin ligt volgens de directie de echte succesfactor.

Als koers voor de toekomst ziet men: verzuim zo laag mogelijk houden en het beleid dat er is uitvoeren. Met beleid voor RSI doorgaan op ingeslagen weg en in de toekomst misschien meer aandacht

voor werkdruk mede afhankelijk van de uitkomsten van de Internetspiegel. Ook aandacht voor leeftijdsbewust personeelsbeleid ziet men als een belangrijk punt voor de toekomst.

C1. Werkdruk

Werkdruk wordt als een lastig begrip ervaren binnen de provincie Zeeland. Niemand binnen de provincie zal ontkennen dat het er is, maar er is geen duidelijk beeld, het wordt nog niet consequent gemonitord of gemeten in getallen en zowel individuele als organisatorische aspecten spelen een rol. Er wordt niet eenduidig gedacht over de aanpak. Het overheersende beeld dat binnen de organisatie leeft is: soms ervaren medewerkers wel werkdruk, maar het is geen groot probleem binnen de organisatie.

Voorheen kwam werkdruk eigenlijk alleen via de RI&E's op de agenda. Inmiddels is werkdruk opgenomen in de planning & controlcyclus en staat het op de agenda van elk gesprek binnen de jaargesprekkencyclus. Als er een duidelijk signaal is dat mensen het niet aan kunnen dan probeert men er wat aan te doen. Elke medewerker maakt een eigen planning en legt deze voor aan de leidinggevende. De ervaring is dat mensen nogal te veel inplannen. Leidinggevendenden moeten daar alert op zijn. Het boekje 'slim werken', vanuit het convenant, is verspreid.

Provincie Zeeland wil gaan starten met de Internetspiegel. De verwachting is dat dit samen met de digitale RI&E een positieve wending zal geven om het onderwerp werkdruk beter bespreekbaar te maken en het minder ongrijpbaar te maken. Vooralsnog gaat men er vanuit, mede op grond van het lage ziekteverzuim, dat de werkdruk onder controle is. Waar men werkdruk signaleert probeert men dat pragmatisch op te lossen: processen doorlichten en kijken of het niet beter of anders kan. Eventueel kan extra capaciteit worden ingehuurd, maar dat is niet per definitie de oplossing. Als het eraan ligt hoe mensen met het werk omgaan, worden ook wel gerichte cursussen aangeboden.

Er is een belangrijke taak weggelegd voor het management. Die moeten de fluctuaties in het werkaanbod reguleren, het werk verdelen en bij de gedeputeerden aangeven wat wel en niet mogelijk is. Dit is een kwetsbaar element, omdat de cultuur niet zo is dat managers dat makkelijk kunnen doen.

Een ander kwetsbaar element is dat medewerkers ook zelf moeten aangeven als ze werkdruk ervaren. Dit gebeurt niet altijd, mogelijk omdat mensen bang zijn leuke taken kwijt te raken als ze aangeven werkdruk te ervaren.

De OR vindt het werkdrukbeleid het zwakste element van het AVR-beleid, omdat de directie naar hun idee teveel een afwachtende houding aanneemt (wachten op nieuwe RI&E).

Verbeterpunten:

- Werkdruk kan beter en structureel worden gemonitord.
- Leidinggevendenden en medewerkers bespreken inmiddels wel de werkdruk in de jaargesprekken, maar uit de interviews blijkt dat niet alle medewerkers er even open over zijn en dat herverdeling en herinrichting van taken nog geen opties zijn die makkelijk worden besproken of toegepast.

C2. RSI

Provincie Zeeland heeft geen RSI-protocol, maar men is zich wel bewust van de risico's van beeldschermwerk. Het management heeft bewust RSI niet als beleidsveld willen betitelen om te voorkomen dat RSI een containerbegrip zou worden voor allerlei klachten.

Er zijn wel allerlei maatregelen genomen om 'RSI-klachten' te voorkomen:

- De taken van de RSI consulent zijn onderdeel van het takenpakket van de arbocontactpersoon die regelmatig overlegt met de arbocoördinator.
- Pauzesoftware wordt gebruikt, maar Zeeland is bezig met een pilot met nieuwe software. De bedoeling is dat deze wordt aangeboden aan elke medewerker. Er wordt niet gecontroleerd of medewerkers de huidige software gebruiken.
- Er vindt werkplekonderzoek en beeldschermtraining plaats voor nieuwe medewerkers. Veel eenvoudige voorzieningen kan de arbocontactpersoon zelfstandig regelen. Voor kostbaarder zaken zoals een aparte stoel is eerst een advies van de bedrijfsarts nodig.

- Er is een gestandaardiseerd protocol waarbij alle onderdelen van een werkplek voorzien van het oordeel van een ergonoom.

De OR is enigszins kritisch over de aanpak van RSI. Men twijfelt niet zozeer aan de maatregelen, maar het is voor de OR onduidelijk of de aanpak werkt. Men maakt zich tegelijkertijd zorgen over de kwaliteit van nieuwe software en de toename van het beeldschermwerk.

Verbeterpunt:

- Systematisch volgen van de ontwikkeling van RSI-achtige klachten.

C3. Verzuim- en re-integratiebegeleiding

Het verzuim- en re-integratiebeleid is goed op orde bij de provincie Zeeland. Vanaf 1994 is dit een speerpunt van het AVR-beleid geweest. Het verzuim is nu laag. Vooral het langdurig verzuim is over de jaren fors teruggedrongen. Dat is terug te zien in de gemiddelde verzuimduur: ruim 15 dagen in 2001, 9 dagen in 2005. Ten opzichte van 2004 is de gemiddelde verzuimduur wel weer iets gestegen. Dit heeft te maken met langdurig verzuim van een paar mensen waar niet zomaar iets aan te doen is.

Leidinggevenden zijn al vanaf 1994 de aangewezen verantwoordelijken voor verzuimbegeleiding. Men heeft er de tijd voorgenomen om het bewustzijn en de competenties die nodig zijn voor die rol te laten groeien. De leidinggevenden hebben cursussen gehad en zijn positief gestimuleerd om het gewoon te doen.

Het SMO is benut om leidinggevenden het vertrouwen te geven dat zij verzuimbegeleiding goed vorm kunnen geven. Het SMO vindt bij de provincie Zeeland één keer per maand plaats onder voorzitterschap van de directeur. Dus iedere maand zit een leidinggevende met de directeur en de bedrijfsarts om tafel. Leidinggevenden blijven op die manier scherp, maar krijgen ook de nodige ondersteuning. De arbodienst zorgt dat iedere maand de verzuimcijfers voor het SMO beschikbaar zijn. Eén keer per kwartaal bespreken de directeuren het verzuim over de verschillende afdelingen heen. Dus ook op directieniveau houdt men op die manier de aandacht voor verzuim vast. Als norm hanteert provincie Zeeland de Verbaannorm.

Ondanks dat men nu enkele langdurig verzuimende medewerkers heeft waarvoor geen snelle oplossing bestaat, loopt re-integratie goed. Er is van bereidheid van alle kanten om tot oplossingen te komen.

De ambitie van de directie is om verzuim zo laag te houden als het nu is. Men gelooft niet "draconische maatregelen om een klein stukje grijs verzuim te verminderen". De OR ziet nog graag wat meer ambitie betreffende het zogenaamde grijze verzuim.

In het nieuwe contract voor de arbodienstverlening is wel vastgelegd dat in het kader van gezondheidsmanagement meer energie in het voorkomen van uitval en verzuim zal worden gestoken.

Aandachtspunt:

- Het frequent verzuim is - vergeleken met andere provincies - niet hoog, maar kan nog minder. Zeker waar men een deel grijs verzuim vermoedt. Door goed boven water te halen waar of waarin het frequent verzuim zit, kan het waarschijnlijk zonder buitensporige maatregelen worden gereduceerd.

C4. Overige aandachtspunten vanuit convenant

De samenwerking op het gebied van arbo, verzuim en re-integratie tussen directie en OR is goed, al vindt de OR-leden dat zijzelf minder snel tevreden zijn.

De samenwerking met de arbodienst is goed. Men is tevreden en heeft zelf de regie in handen.

Samenwerking met andere provincies: Decentrale arbocontactpersonen hebben de RSI-consulentencursus uit convenant gevolgd. Door terugkomdagen en door de cursus preventiemedewerker hebben zij ook contact met andere provincies gekregen. Deze contacten willen zij graag in stand houden na afloop van het convenant.

De samenwerking met andere provincies in het kader van de ontwikkeling van een gezamenlijke digitale RI&E wordt als zeer positief gezien..

D. Conclusies en aanbevelingen

De verzuimdoelstelling van het convenant heeft provincie Zeeland gerealiseerd. De organisatie heeft het beleid goed op poten gezet en structuren ontwikkeld om de verantwoordelijken steeds scherp te houden.

Werkdruk en RSI liggen minder duidelijk. Beide thema's worden minder scherp gevolgd dan het verzuim. Er zijn wel maatregelen getroffen en waar nodig worden acties ondernomen, maar de problematiek is niet heel scherp in beeld. Bij directie en management is het beeld dat werkdruk en RSI wel voorkomen, maar dat het geen problemen oplevert. Het is niet duidelijk in hoeverre dit aan de maatregelen te danken is.

In preventief opzicht lijkt er nog vooruitgang te boeken, omdat de meeste maatregelen vooral neerkomen op adequaat reageren. Tegelijkertijd valt er bij werkdruk vooral qua uitvoering van het jaar-gesprek tussen leidinggevende en medewerker nog een slag te maken om het beter te laten landen. Pas als het beleid goed is geland zal er ook sprake zijn van voldoende borging.

Aanbevelingen:

- Nagaan hoe nog meer greep kan worden verkregen op het frequent verzuim.
- Systematisch volgen van RSI-achtige klachten.
- Structureel monitoren van werkdruk.
- Leidinggevend en medewerkers beter toerusten om werkdruk en mogelijke oplossingen te bespreken.

I.12 Evaluatie Provincie Zuid-Holland

Vooraf

In februari 2003 heeft het Ministerie van Sociale Zaken met de sociale partners het 'Arboconvenant Provincies' gesloten, in het bijzonder gericht op het terugdringen van werkdruk, RSI-klachten en ziekteverzuim.

Deze rapportage betreft de eindevaluatie van het beleid en de activiteiten op het gebied van arbo, verzuim en re-integratie, die de provincie Zuid-Holland in de periode van het convenant heeft gerealiseerd. Uitgangspunt voor de evaluatie vormden de doelstellingen en voornemens zoals vastgesteld in het Plan van Aanpak behorende bij het Arboconvenant Provincies.

De evaluatie heeft plaatsgevonden aan de hand van interviews met een aantal respondenten met sleutelfuncties wat betreft het arbo-, verzuim- re-integratiebeleid (AVR-beleid) van de provincie:

- Centrale arbocoördinator en hoofd P&O
- Ondernemingsraad
- Leidinggevenden
- Decentrale arbocoördinatoren

Ter voorbereiding op de interviews is een aantal respondenten (arbocoördinator, hoofd P&O en ondernemingsraad) tevens gevraagd een vragenlijst in te vullen.

Tijdens de interviews is vooral aandacht besteed aan resultaten, de wijze waarop deze tot stand zijn en worden gebracht en de mate waarin beleid en maatregelen zijn geborgd. Tijdens de interviews en de verwerking daarvan tot deze rapportage is tevens aandacht besteed aan de consistentie van de beoordelingen.

De rapportage is als volgt opgebouwd:

- A. Een algemeen beeld waarin de stand van zaken rond de onderwerpen van het arboconvenant is samengevat.
- B. Een typering van AVR-beleid in brede zin.
- C. Bevindingen ten aanzien van de speerpunten van het convenant:
 - 1) Werkdruk
 - 2) RSI
 - 3) Verzuim- en re-integratiebegeleiding
 - 4) Overige aandachtspunten vanuit convenant
- D. Conclusies en aanbevelingen

Bij de onderdelen B en C is vooral het beeld beschreven dat de verschillende respondenten hebben geschetst. Daarbij heeft TNO waar zinvol aandachtspunten en verbeterpunten geformuleerd op basis van de informatie uit de interviews en dus niet op basis van een diepgaande analyse. De genoemde aandachts- en verbeterpunten moeten dus worden gelezen als suggesties.

A. Algemeen beeld provincie Zuid-Holland

Uit de interviewronde komt een redelijk consistent beeld naar voren ten aanzien van het AVR-beleid, zij het dat sommige respondenten iets uitgesprokener zijn.

Provincie Zuid-Holland is een grote organisatie waarbij er altijd een evenwicht tussen centraal en decentraal sturen moet worden gezocht. Momenteel vindt de uitvoering van het AVR-beleid in de lijn bij de verschillende directies en diensten nog erg verschillend plaats. De bedoeling is om het AVR-beleid weer wat sterker centraal aan te sturen. Zorgvuldige communicatie is erg belangrijk.

Provincie Zuid-Holland heeft in eigen huis veel expertise geregeld die veel initiatieven ontplooiën en acties ondernemen. Tegelijkertijd hebben direct leidinggevenden en medewerkers moeite om de eigen verantwoordelijkheid op te pikken.

Aan het RSI beleid is veel gedaan. De problematiek is planmatig en met een combinatie van maatregelen opgepakt. Hier en daar wordt het RSI-risico zelfs als verleden tijd beschouwd, maar dat beeld is niet terecht omdat er nog steeds RSI-klachten voorkomen.

Werkdruk is wel op directie- en dienstniveau opgepakt met een scala aan maatregelen en acties, maar wordt nog niet structureel aangepakt. Het onderwerp licht moeilijk omdat de definitie ongrijpbaar is voor de mensen en omdat er vooral vanuit beelden en vooroordelen wordt gepraat. Met het nieuwe AVR-beleid waaraan wordt gewerkt is het de bedoeling dat er ook betere kaders en uitgangspunten voor het bespreken en aanpakken van werkdruk worden gerealiseerd.

De resultaten van het verzuim- en re-integratie beleid voldoen aan de convenantdoelstellingen. De verzuimcijfers van de 'I WV-enquête 2005' laten een positief beeld zien. Het verzuimpercentage is sinds 2001 flink gedaald, maar is nog boven de berekende norm.

Ziekteverzuimpercentage < 1jaar:			
2001	2004	2005	Verbaannorm
6,6%	4,9%	4,5%	4,0%

Ziekteverzuimpercentage langer dan 1 jaar:		
2001	2004	2005
1,1	0,7	0,5

De gemiddelde ziekte duur daalt van 10,7 dagen in 2001 naar 9,0 dagen in 2005. In 2004 lag dat nog lager: 7,6. De verzuimfrequentie daalt licht: van 2,1 in 2001 naar 1,9 in 2005. In absolute zin is dit nog steeds hoog.

Uitkomst kwantitatieve evaluatie arboconvenant

Doelstelling Werkdruk	Gehaald
Doelstelling RSI	Niet gehaald
Ziekteverzuim	Gehaald

Betekenis arboconvenant

Voor de provincie Zuid-Holland gold het arboconvenant als één van de bouwstenen van het arbobeleid, maar het was geen doel op zich. Vanuit de provincie is er serieus aan deelgenomen, hetgeen als arbeidsintensief werd ervaren. Het convenant heeft de provincie informatie en producten geleverd, waar men z'n voordeel mee heeft kunnen doen, zoals workshops werkdrukaanpak voor leidinggevenden, training RSI-consulent en diverse publicaties.

Het arboconvenant heeft geen versnelling gebracht in de beleidsontwikkeling in Zuid-Holland, maar daar waar nodig wel ondersteund.

Gezamenlijk optrekken met andere provincies vond men soms lastig, omdat men in sommige opzichten al verder was met de eigen ontwikkelingslijn. Het is een goede zaak geweest voor provincie Zuid-Holland dat het convenant maatwerkoplossingen bood, waardoor het de ontwikkeling van het AVR-beleid toch goed heeft kunnen faciliteren. Wat men wel enigszins heeft gemist in het convenant is aandacht voor re-integratieactiviteiten.

De OR heeft ten tijde van de evaluatie nog geen gebruik gemaakt van het convenantaanbod, maar zal mogelijk nog een maatwerktraining volgen.

Men denkt in provincie Zuid-Holland dat het niet nodig is om na afloop van het convenant een apart interprovinciaal arbo-overleg overeind te houden. De bestaande overleggen zoals IPO en IWV bieden hier voldoende ruimte voor.

B. AVR-beleid in brede zin

De evaluatiegesprekken met de respondenten vinden plaats op het moment dat provincie Zuid-Holland het AVR-beleid aan het herijken is. Het beleid is op onderdelen nu nog sterk decentraal geregeld. Elke dienst heeft een eigen arbocoördinator. De decentrale arbocoördinatoren ondersteunen bij de uitvoering van het AVR-beleid in brede zin. Afhankelijk van de belangrijkste aandachtspunten per dienst en van hun eigen inzichten vullen ze de functie in. De bedoeling van de herijking is dat het AVR-beleid meer gecentraliseerd wordt, zodat een heldere interne arbozorgstructuur ontstaat, waar men aanvullende externe arbodienstverlening goed op kan laten aansluiten. De basis voor de

arbozorgstructuur ligt er al, met een interne bedrijfsarts, bedrijfsmaatschappelijk werker, re-integratiecoördinator en verzuimcoördinator. De afdeling P&O is functioneel regievoerder en stelt de kaders waarbinnen directies en diensten de uitvoering vormgeven. De organisatie wil zelf de regie over het beleid voeren. Dit moet resulteren in een 'managementproof' beleid.

Momenteel varen de diensten nog te veel een eigen koers, maar op directieniveau is men er van doordrongen dat iedereen vanuit dezelfde beleidskaders moet werken. Daarbinnen is ruimte voor accentverschillen tussen verschillende plekken in de organisatie.

In de lijn is iedereen doordrongen van het belang van AVR. De provinciesecretaris draagt dit belang ook continue en overtuigend uit.

De kosten van het huidige AVR-beleid zijn inzichtelijk, mede doordat arbozorg een integraal onderdeel is van de bedrijfsvoering. Ook voor onverwachte arbokosten is er een budget.

Inhoudelijk heeft RSI al langere tijd veel aandacht gekregen en ook het verzuim- en re-integratiebeleid is goed vormgegeven. De uitvoering van het verzuim- en re-integratiebeleid moet nog steeds beter en eenduidiger. Niet alle leidinggevendenden acteren als de verantwoordelijke probleemeigenaar. Wel worden in de teamoverleggen wekelijks de signalen besproken die arbocoördinatoren en p-adviseurs oppikken.

Het beleid ten aanzien van werkdruk is nog in ontwikkeling. In de jaargesprekkencyclus worden verzuim en werkdruk besproken.

Aandachtspunt:

- Provincie Zuid-Holland is een grote organisatie. Uit de interviews bleek dat er tussen de respondenten behoorlijke verschillen waren qua bekendheid met de koers en ontwikkelingen. Goede communicatie is belangrijk voor de betrokkenheid en het draagvlak binnen de organisatie.
- Draagvlak en betrokkenheid voor herijking beleid bij decentrale arbocoördinatoren.

C1. Werkdruk

Werkdruk heeft de aandacht van de organisatie en de verschillende directies/diensten proberen elk op hun eigen manier de ervaren werkdruk problemen aan te pakken. De arbocoördinatoren en p-adviseurs hebben de informatiebijeenkomst over werkdruk in het kader van het arboconvenant bezocht en workshops 'hoe zet ik arbo op de agenda' gevolgd. Dit heeft tot decentrale activiteiten geleid. Maatregelen die werden genomen variëren van cursussen stresspreventie en werkdrukcurssussen tot medewerkertevredenheidsonderzoek, themabijeenkomsten en het verspreiden van informatieve folders en boekjes zoals slim en plezierig werken. Tevens hebben ongeveer 17 leidinggevendenden een interprovinciale workshop werkdrukaanpak gevolgd en is al eens de Utrechts Burn Out Schaal (UBOS) afgenomen. En twee keer per jaar overlegden de directies en diensten met een arbeids- en organisatieeskundige en de centrale arbocoördinator over een maatwerkaanpak.

Een structurele aanpak is er echter nog niet. Dat heeft er mede mee te maken dat men geen gemeenschappelijke definitie van werkdruk heeft. Er wordt wel over gesproken, maar men komt er lang niet altijd uit. Voor sommigen is werkdruk een serieus probleem, terwijl anderen stellen dat het wel meevalt omdat het niet leidt tot werkstress of significante uitval. Dat leidt dan weer tot extra frustratie.

Men streeft er naar om in de nieuwe arbozorgstructuur duidelijkheid te verschaffen over hoe met werkdruk en werkdrukbeleving moet worden omgegaan. Vervolgens moeten leidinggevendenden er serieus mee aan de slag.

Inmiddels is werkdruk wel als onderwerp benoemd in de jaargesprekken. In de visie van provincie Zuid-Holland hoort de werkdrukbeleving daar te worden besproken tussen leidinggevende en medewerker. Zij zijn verantwoordelijk voor de organisatie van het werk. In de jaargesprekken is ook een goede link te maken met competentie management.

Het valt op dat de leidinggevendenden werkdruk in de interviews vooral benaderen als een individueel bepaald probleem: medewerkers vinden het bijvoorbeeld moeilijk om werkdruk te bespreken omdat ze bang zijn leuke klussen kwijt te raken.

Hoewel de meningen over het werkdrukprobleem uiteenlopen, is men het er in de organisatie wel over eens dat de 'controldruk' ("voor een vrijblijvende offerte zijn al 4 parafen nodig") steeds verder toeneemt. Dit is een punt dat ook de OR signaleert, plus dat zij stellen dat de mogelijkheden om

medewerkers te ontlasten beperkt zijn terwijl geplande activiteiten vaker worden verstoord door ad hoc klussen die er even snel tussendoor moeten. De OR mist de preventieve aanpak van werkdruk: "er wordt pas ingegrepen als het gaat escaleren".

Verbeterpunten:

- Het ontbreekt aan een gedeelde definitie van werkdruk en een structurele benaderingswijze van werkdruk.
- Leidinggevenden en medewerkers moeten dezelfde uitgangspunten hanteren om gezamenlijk werkdruk te kunnen bespreken.

C2. RSI

RSI is het thema waar de provincie Zuid-Holland al het langst mee bezig is. Er zijn tal van maatregelen al getroffen:

- Er zijn een RSI-protocol en een Plan van Aanpak.
- Ongeveer iedere 3 jaar wordt een PAGO beeldschermwerk uitgevoerd.
- Voorlichting vindt plaats.
- Werkplekonderzoeken vinden plaats.
- Er is RSI software geïnstalleerd (workspace).
- De decentrale arbocoördinatoren hebben RSI-advies in hun pakket.
- Dienstverleningspakket van zowel bedrijfsarts, fitnesscentrum als fysiotherapie kunnen probleemloos worden ingeschakeld.

De decentrale arbocoördinatoren benadrukken dat het thema RSI wel belangrijk blijft. Men heeft het idee dat de RSI-klachten niet afnemen, integendeel. Het muisgebruik en het digitaal werken nemen ook nog steeds toe.

Aandachtspunt:

- Houd de klachtenontwikkeling goed in de gaten.
- Preventieve maatregelen om klachten te voorkomen.

C3. Verzuim- en re-integratiebegeleiding

In 2003 toen het arboconvenant kwam was bij provincie Zuid-Holland al een dalende trend in het verzuim ingezet. Het voorheen hoge verzuim (ongeveer 11%) is destijds goed geanalyseerd en er werd intern een bedrijfsarts aangesteld die een belangrijke rol heeft gespeeld om het verzuim zo sterk te laten dalen. Maar men beseft dat het nog verder omlaag kon (doel 3,5% in 2009). Daarvoor bood het arboconvenant bruikbare ondersteuning.

Alle directies en diensten zijn vanaf 2003 uitgedaagd om eigen streefcijfers voor het verzuim te laten berekenen. De Verbaannorm op provincieniveau vormt de basis. Streefcijfers van afzonderlijke directies en diensten mogen daar in positieve zin van afwijken. Indien directies/diensten de streefcijfers niet halen dan moeten zij dit in de managementrapportage verantwoorden.

Het verzuimbeleid met de centrale rol van de bedrijfsarts had succes: het langdurig en middellang verzuim zijn flink gereduceerd. Alle langdurig verzuim dossiers zijn grondig doorgelicht en opgepakt. Naast de bedrijfsarts heeft de inzet van een verzuimcoördinator bijgedragen aan het succes. Deze werkt samen met bedrijfsarts, neemt initiatief richting leidinggevenden, ondersteunt ze en belt ook met zieke medewerkers. Na de herijking van het beleid, is het de bedoeling dat de leidinggevende zelf echt acties onderneemt richting de medewerker. In de jaargesprekken komt verzuim ook al aan de orde.

Het kort frequent verzuim is nog niet onder de knie. De meldingsfrequentie moet omlaag. De gewoontes die daaraan ten grondslag liggen moeten veranderen. Leidinggevenden zullen hierop worden getraind. Het maakt integraal onderdeel uit van een veranderkundig traject waarvoor een externe adviseur is ingeschakeld. Na het bepalen van de visie voor het nieuwe AVR-beleid (leidinggevende is verantwoordelijk, kan zich niet verschuilen achter adviseurs), is nu de tijd aangebroken om in een proeftuin het nieuwe model uit te testen. Het nieuwe AVR-beleid is centraal bedacht met externe ondersteuning. Pas nu zal de uitrol plaatsvinden.

Veel inspanning zal gericht worden op kort, frequent verzuim en de achterliggende problemen van belastbaarheid van medewerkers, inclusief werkdruk. Cruciaal voor de uitrol is dat de leidinggeven-

den het goed oppakken. Niet alle leidinggevendenden delen de ambitie van het management en vinden andere zaken belangrijker.

Qua re-integratiebeleid speelt de re-integratiecoördinator een belangrijke rol. Deze zoekt actief voor mensen naar een andere plek binnen de organisatie en verricht veel lobbywerk.

Leidinggevendenden hebben zelf het gevoel dat ze nog te weinig in huis hebben om echt goed invulling te kunnen geven aan re-integratiebegeleiding. Dat element misten zij ook in de speerpunten van het arboconvenant.

Verbeterpunten:

- Er is een sterke structuur met deskundige ondersteuning binnen de organisatie. Het is verleidelijk voor leidinggevendenden om daarop terug te vallen of te leunen. Het besef van de verantwoordelijkheid bij de leidinggevendenden moet hoger, ze moeten de organisatiedoelstellingen ook echt delen, wil provincie Zuid-Holland haar ambitie kunnen verwezenlijken.
- Daling van het kort frequent verzuim.

C4. Overige aandachtspunten vanuit convenant

Alle respondenten zijn positief over de samenwerking tussen de directie, P&O en de OR. De neuzen staan dezelfde kant op en er is sprake van een constructieve houding. De OR is goed op de hoogte van de ontwikkelingen en volgt de resultaten van het beleid via kwartaalrapportages.

Provincie Zuid-Holland heeft intern de functies van bedrijfsarts, verzuimcoördinator en re-integratiecoördinator belegd. Zij hebben een centrale positie. Binnen de organisatie is grote tevredenheid over de samenwerking met deze interne deskundigen.

De ondersteuning vanuit het arboconvenant is zeer positief ervaren. Van daadwerkelijke samenwerking tussen provincies heeft men weinig gemerkt.

D. Conclusies en aanbevelingen

Provincie Zuid-Holland heeft de verzuimdoelstelling van het convenant gerealiseerd, maar desondanks is men nog niet waar men zijn wil. Punten die verbeteren kunnen zijn het frequent verzuim, het 'probleemeigenaarschap' van de leidinggevendenden en de eigen verantwoordelijkheid ten aanzien van verzuim van medewerkers.

De genoemde verbeterpunten zijn gesignaleerd voor de plannen voor het nieuwe AVR-beleid. De uitrol hiervan moet nog plaatsvinden. Uiteraard zal er dank ook aandacht moeten zijn voor borging. Het RSI-beleid is goed opgezet. Voor geluiden als 'RSI is geen issue meer' lijkt het nochtans te vroeg. Het muisgebruik en digitaal werken nemen toe. Volgens de decentrale arbocoördinatoren zijn er nog regelmatig RSI-klachten.

Werkdruk is beleidsmatig nog niet onder controle. Desalniettemin wordt er decentraal veel aandacht aan besteed. Het is bespreekbaar, maar tegelijkertijd schept het verwachtingen als werkdruk wordt besproken. Als die verwachtingen vervolgens niet worden waargemaakt, leidt dat tot teleurstellingen en wellicht frustraties.

Aanbevelingen:

- Zorg voor een goede voorbereiding van de communicatie en het betrekken van leidinggevendenden en medewerkers bij de uitrol van het nieuwe AVR-beleid.
- Zorg voor een gemeenschappelijke norm ten aanzien van werkdruk, zodat medewerkers en leidinggevendenden weten dat ze het bij de jaargesprekken over hetzelfde hebben.
- Besteed specifiek aandacht aan de hoge verzuimfrequentie: ga na welke (groepen) medewerkers zich frequent ziekmelden en wat de oorzaken hiervan zijn.
- Houd RSI klachten in de gaten; zijn de preventieve maatregelen voldoende?

