

Samen werken aan gezond werken

Werkboek arbo voor de OR



A&O

fonds
Gemeenten

Inhoud

Inleiding	3	5 Invloed uitoefenen op arbobeleid en gezond werken	20
1 Welke rol kiest de OR	4	5.1 Invloed op het Willen: werk met een visie	21
1.1 Gemeente A: resultaat telt	4	5.2 Invloed op het Weten: welke informatie op tafel?	23
1.2 Gemeente B: verzuim is een zaak van P&O	5	5.3 Invloed op het Wegen: keuzes maken en speerpunten bepalen	24
1.3 Welke rol van de OR brengt succes?	5	5.4 Invloed op het Werken	31
2 Arbobeleid	8	5.5 Invloed op het Waken: evalueren en beoordelen	34
2.1 Zeven motieven voor gezond werk	8	5.6 Conclusie: werk met positieve doelstellingen	36
2.2 Conclusie: positieve doelstellingen formuleren	10		
3 De overlegcultuur	11		
3.1 Toets uw overlegcultuur	11		
3.2 Conclusie: invloed vergroten	14		
4 Productief denken	15		
4.1 Niet-productieve gedachten productief maken	15		
4.2 Conclusie: gedachten beïnvloeden gedrag	19		

Inleiding

Afgelopen jaren heeft het A&O fonds diverse publicaties uitgebracht waarin ook vaak in een apart hoofdstuk aandacht is besteed aan de rol van de OR.

Het werkboek dat voor u ligt is in het kader van de actualisatie van de Arbocalogi opnieuw uitgebracht. Het is een aangepaste uitgave van het "**Samen werken aan gezond werken** Werkboek arbo voor de OR" uitgegeven in 2008.

Dit werkboek is specifiek bestemd voor de OR en de commissie voor Veiligheid, Gezondheid, Welzijn (de VGW-commissie). Het werkboek geeft inzicht in mogelijkheden voor de OR om productief overleg met de werkgever te voeren en de kwaliteit van het arbo-, verzuim en reïntegratiebeleid te verbeteren.

Opbouw van het werkboek

Dit werkboek begint met praktijkvoorbeelden. We bekijken welke strategieën ondernemingsraden volgen op arbogebied, welke rollen zij vervullen en hoe succesvol deze zijn.

In het tweede hoofdstuk behandelen we motieven van management en medezeggenschap om aan de slag te gaan met arbo-, verzuim- en reïntegratiebeleid.

Hoofdstuk 3 geeft handvatten om uw huidige overlegcultuur te toetsen aan de gewenste situatie. Hoe kunt u belemmeringen in de samenwerking aanpakken en groeit de OR naar een meer effectieve rol in medezeggenschap?

In hoofdstuk 4 houden we u een spiegel voor. We bespreken belemmerende gedachten van OR-leden die het overleg met de bestuurder niet vooruithelpen. We helpen u over de drempel met uitdagende en soms grappige denkwijzen om uw invloed te kunnen vergroten.

Het arbo-overleg vlot trekken of effectiever maken? Hoofdstuk 5 behandelt via het 5 X W dialoogmodel stap voor stap een succesvolle invloed op arbobeleid en gezond werken.

1

Welke rol kiest de OR

Gemeenten aan het woord

De aandacht voor arbo, verzuim en reïntegratie in het overleg tussen bestuurder en OR verschilt veel tussen gemeenten. Hoe werkt dat in de praktijk? Welke rollen zijn er voor de OR? Kiest de OR een bepaalde rol als gesprekspartner? Enkele voorbeelden.

1.1 Gemeente A: resultaat telt

Hoog ziekteverzuim, meer dan 7%. De gemeenteraad begint te mopperen en eist dat het hoger management iets doet. De OR klaagt over te weinig aandacht voor arbeidsomstandigheden en over de werkdruk door de herindeling en de reorganisatie.

De arbodienst concludeert hetzelfde in de uitgevoerde Risico-inventarisatie en -evaluatie (RI&E). De gemeentesecretaris geeft het hoofd P&O de opdracht om uit te zoeken wat de oorzaken zijn van het hoge verzuimpercentage.

Het hoofd P&O zet een medewerker in om de langdurig zieken intensiever te begeleiden. Het blijkt dat medewerkers die langer dan zes weken verzuimen, door hun leidinggevenden 'vergeten' worden.

De functionaris boekt snel succes met reïntegratie: het management heeft vertrouwen in de aanpak en het verzuim daalt.

De gemeente blaast de functie van arbocoördinator nieuw leven in, aangestoken door het succes.

Er komt een werkgroep waarin leidinggevenden, de OR en P&O deelnemen. De werkgroep besteedt aandacht aan het verzuimprotocol en geeft arbo een plek in de jaarplannen van de diensten.

Er volgen verschillende acties:

- het verzuimpercentage wordt onderdeel van de afdelingsplannen;
- het verzuimpercentage weegt mee in de beoor- deling van de managementteamleden;
- leidinggevenden krijgen een cursus in het voeren van verzuimgesprekken;
- in een gezamenlijke arbocommissie van P&O, leidinggevenden, arbocoördinator en de VGW-commissie (als OR-delegatie) volgen zij de verbeteringen. De gewijzigde Arbowet is daarin meegenomen.

Afspraken tussen de gemeente en OR:

- de leidinggevenden hebben zelf de regie over het eigen plan van aanpak op arbogebied en de verzuimbegeleiding binnen de eigen dienst;
- de OR is ontevreden over het ontwerp-verzuimprotocol. Vooral de verplichting van de leidinggevende om uiterlijk op de tweede verzuimdag de zieke werknemer te bellen ziet de OR als teveel controle. De OR twijfelt over de bekwaamheid van de leidinggevenden omdat de aandacht voor arbo op het werkoverleg en het systeem van functioneringsgesprekken nog niet goed werkt. Daarom maken bestuurder en OR concrete afspraken om hier extra aandacht aan te geven;
- medewerkers kunnen snel hulp invoeren van de arbocoördinator, de RSI-consulenten, preventiemedewerkers op de werkvloer, bedrijfsmaatschappelijk werk en de psycholoog;
- de buitendiensten ('groen en grijs' en de reiniging) zullen preventiemedewerkers aanstellen;
- de bedrijfsarts heeft een ondersteunende rol als medisch deskundige op het gebied van arbeid en gezondheid.

Resultaat: het verzuim daalt tot ongeveer 5%. Bovendien is het aantal ongevallen met verzuim bij openbare werken en de reiniging de afgelopen jaren met 40% afgenomen. Ook de RSI-klachten van medewerkers zijn verminderd, door aandacht voor de werkplekinrichting, werktijden en werkdruk.

1.2 Gemeente B: verzuim is een zaak van P&O

Ook in gemeente B bedraagt het ziekteverzuim meer dan 7%. De afdeling P&O ziet in de Wet Werk Verbetering Poortwachter en de Arbocatalogus Gemeenten een mooie aanleiding voor een hernieuwde discussie over het arbo- en verzuimbeleid. Het hoofd P&O en de arbocoördinator schrijven daarom een plan, met daarin een centrale rol voor de leidinggevenden. De aanpak stuit op weerstand: leidinggevenden vinden het voeren van verzuimgesprekken een taak van P&O. Het maken van de RI&E laten ze over aan de arbodienst. Bovendien vinden ze dat alleen de bedrijfsarts kan oordelen over de ziekte van de medewerker.

De OR vindt dat zieke werknemers het recht hebben om ziek te zijn en is bang voor teveel controle en een jacht op zieke mensen. Met moeite en onder druk van het hoofd P&O stemt de OR uiteindelijk toch toe in de nieuwe aanpak.

Het diensthoofd kan P&O verzoeken om het case-management uit te voeren. Deelnemers aan het Sociaal Medisch Team zijn het diensthoofd, de betreffende leidinggevende en alle deskundigen. Druk vanuit de OR leidt tot een werkbelevingsonderzoek. De aanpak lijkt in eerste instantie te werken: het verzuim daalt tot net onder de 8%.

Resultaat: na een jaar is iedereen ontevreden. Formeel zijn de regels vastgelegd, maar in de praktijk worden ze niet nageleefd.

1.3 Welke rol van de OR brengt succes?

In beide gemeenten bestaat eenzelfde situatie: een hoog ziekteverzuim. Ook het arbo- en verzuimbeleid lijken in beide voorbeelden erg op elkaar: Er is verzuimbeleid, een verzuimprotocol, een contract met de arbodienst en een RI&E. In Gemeente A gaat het goed, in gemeente B niet. Wat is het verschil? Twee aspecten zijn belangrijk:

- 1 wel of geen productief overleg en samenwerking tussen de verschillende partijen en;
- 2 de mate van sturing en invloed, die het hoogste management uitoefent.

In beide gevallen heeft de OR in dit proces een toetsende en controlerende rol. Uit onderzoek van het A&O fonds blijkt dat eenderde van de ondernemingsraden deze rol kiest¹. De ondernemingsraden zijn vooral voortgangsbewaker en oefenen invloed uit door te reageren op hoe serieus de gemeente met het arbo- en verzuimbeleid en het arboconvenant omgaat.

Dat de OR ook initiërende rollen kan vervullen bewijzen de volgende voorbeelden. Bij elk volgend voorbeeld zijn kenmerken van de gevolgde aanpak en tips genoemd.

Gemeente Huizen: meedenken en participeren

De VGW-commissie vindt dat medewerkers goed meedenken over de aanschaf van middelen. Medewerkers gaven hun voorkeuren aan voor apparatuur en daar werd naar geluisterd.

De aanschaf betreft:

- nieuwe voertuigen voor het wijkbeheer;
- nieuw meubilair;
- nieuwe computers.

¹ GBIO-onderzoek 2005.

Tips

VGW-commissie Gemeente Huizen

- zoek praktische arbo-aangrijpingspunten om medewerkers in het beleid te laten meedenken (in dit geval: aanschaffingenbeleid);
- hou in de gaten wat volgend jaar op de lijst van investeringen komt te staan;
- betrek het diensthoofd Middelen en/of de Facilitair manager bij het werk van de VGW-commissie;
- geef afdelingen budgetbevoegdheden.

Gemeente Leeuwarden: OR-commissie bezoekt werkoverleg

In de gemeente Leeuwarden staat arbo, verzuim en reïntegratie elke maand op de agenda van de OR-vergadering en het overleg van de vaste arbocommissie van de OR.

Deze commissie vergadert elke drie weken, bereidt de agenda voor, bewaakt lopende afspraken, denkt mee met organisatievoorstellen die met arbo te maken hebben en adviseert gevraagd en ongevraagd aan de OR. De arbocommissie volgt regelmatig trainingen.

De OR vindt het heel waardevol om teams van afdelingen te bezoeken. De OR streeft ernaar eenmaal per jaar bij alle medewerkers in het team-overleg aanwezig te zijn. Tijdens het teamoverleg staat bijvoorbeeld de RI&E en het arbobeleid voor de afdeling op de agenda. Vraag van de arbocommissie kan zijn of de RI&E met de medewerkers is overlegd. Wanneer medewerkers vinden dat een onderwerp niet genoeg aan bod is gekomen, zoekt de commissie uit waar dat aan ligt. Op die manier zorgt de commissie dat het onderwerp alsnog wordt besproken. Opvallend is dat leidinggevendenden geen bezwaar hebben tegen deze rol van de OR. Integendeel: op deze manier wordt duidelijk waar medewerkers behoefte aan hebben.

Tips

OR Gemeente Leeuwarden

- informeer goed wat bij collega's (de achterban) in de organisatie speelt. Wat vinden ze belangrijk? Wat stoort ze? Waarvoor willen ze meer aandacht van de directie? Wanneer dat bekend is, kan de OR bepalen welke kwesties op organisatieniveau besproken moeten worden;
- zorg voor regelmatig overleg met de bestuurder. Bepaal per besproken onderwerp welke rol je kiest als OR: volgen, meedenken of participeren;
- stel een eigen VGW-commissie samen in de OR, en/of een arbocommissie, met commissieleden uit de OR en de werknemers. Verzuimpreventie kan aandacht krijgen in gesprekken met de arbo- coördinator, afgewisseld met gesprekken met de reïntegratiecoördinator.

Gemeente Den Haag: benut signalen

De Commissie Diversiteit van de centrale ondernemingsraad (COR) van de gemeente Den Haag behandelt veel verschillende onderwerpen. Tijdens een overleg van de commissie komt het onderwerp ongewenste omgangsvormen ter sprake, met de nadruk op ongewenst gedrag van medewerkers binnen de organisatie (niet het gedrag van burgers die de gemeente bezoeken). Van verschillende kanten is het onderwerp aangedragen bij de commissieleden. De commissie besluit erover te gaan praten met de bestuurder. Hoe vaak komt het voor dat medewerkers zich ongewenst gedragen in de omgang en wat wordt er precies mee bedoeld? Voor een antwoord op deze vraag, organiseren de commissie en de bestuurder gezamenlijk een werkconferentie.

Tips

OR Gemeente Den Haag

- maakt de OR zich zorgen over een telkens terugkerend onderwerp? Neem in dat geval initiatief;
- bespreek het onderwerp in de OR en met de bestuurder;
- denk niet te snel: 'daar hebben we al beleid voor'.

Welke rol kiest de ondernemingsraad?

De voorbeelden uit de gemeenten laten verschillende rollen zien voor de ondernemingsraad:

- Leeuwarden: meeweten en meedenken over wat in de organisatie speelt;
- Den Haag: initiatief nemen om een onderwerp aan te kaarten;
- Huizen: participatie van medewerkers over keuze van middelen en instrumenten;
- Gemeente A en B: controlerende en toetsende rol in de naleving van wetten, regelingen en afspraken.

Belangrijk is een goede samenwerking tussen OR en management. Dat begint bij een ondernemingsraad met lef, die ideeën omzet in resultaatgerichte acties.

2

Arbobeleid

Nut en noodzaak

Er zijn veel redenen voor OR, werkgever en werknemers om zich hard te maken voor veiligheid, gezondheid en welzijn in het werk. In dit hoofdstuk behandelen we zeven motieven:

- arbobeleid hoort bij goed werkgever- en werknemerschap;
- arbowetgeving verandert: de OR krijgt met de werkgever een belangrijke rol;
- aandacht voor gezond ouder worden;
- kosten verlagen;
- verwachte krapte op de arbeidsmarkt;
- verbetering dienstverlening;
- imago van de gemeente als werkgever.

2.1 Zeven motieven voor gezond werk

1 Goed werkgever- en werknemerschap: preventie van twee kanten

Een werkgever heeft de zorgplicht zijn werknemers een gezonde en veilige werkomgeving te bieden. Hij zorgt voor arbeidsomstandigheden die werknemers stimuleren het eigen vakmanschap verder te ontwikkelen en 'goed werk' te leveren. Goed vakmanschap maakt gedetailleerde arboregels overbodig omdat werknemers zelf verantwoordelijkheid dragen. Goed werkgeverschap zorgt voor die arbeidsomstandigheden dat goed vakmanschap mogelijk is.

Ook werknemers hebben plichten in de Arbowet. Als de werknemer of werkgever de plichten niet nakomt, kan de Arbeidsinspectie maatregelen afdwingen, procesverbaal opmaken en boetes opleggen. Niet alleen aan de werkgever maar ook aan de werknemer, bijvoorbeeld in geval van roekeloos handelen. Zelfs ontslag op staande voet mag dan volgens de wet, wanneer de werknemer onverschillig is geweest of bepaalde handelingen geweigerd heeft uit te voeren. De werkgever is immers gebaat bij de handhaving van de veiligheidsregels. Werknemers zijn ook verplicht om met de werkgever moeilijkheden in het werk te bespreken. Dat is een verantwoordelijkheid die hoort bij goed werknemerschap en vakmanschap. Hoe zien we deze verantwoordelijkheid terug in de praktijk?

Tip

voor werknemers en OR om goed werknemerschap in praktijk te brengen:

- bepaal tijdens het werk uw grenzen en hou rekening met uw veiligheid, gezondheid en welzijn en die van anderen;
- laat niet alles aan de organisatie over hoe uw werk er uit ziet, bepaal dat zelf;
- bespreek eisen en wensen en zorg dat ze te handhaven zijn;
- zet als medewerkers in het werkoverleg (arbo-) aandachtspunten op de agenda;
- ontwikkel per functie of afdeling goede praktijken;
- stel een VGW-commissie in;
- bespreek in de OR arbo-onderwerpen of goede praktijken tijdens het werkoverleg.

2 Verplichtingen vanuit de wetgeving

3 Gezond ouder worden in het werk

Werknemers besteden veel tijd en energie aan hun werk. Daarom is het belangrijk dat werkgever en werknemer elkaar regelmatig informeren. Bijvoorbeeld in het functioneringsgesprek over de balans tussen:

- werkdruk en werkplezier;
- ervaren vakmanschap, inzetbaarheid en productiviteit;
- werk en privéleven.

Het wordt voor gemeenten in de toekomst moeilijk om goed gekwalificeerd personeel te vinden. Het behouden van personeel wordt daarom steeds belangrijker. Werknemers zullen langer moeten doorwerken, ook als ze wat ouder zijn. Het is daarom van groot belang dat mensen niet ziek worden in hun werk, geen versnelde slijtage ondervinden van hun gewrichten of andere klachten krijgen. Leeftijdsbewust Personeelsbeleid vraagt om arbo-maatregelen bij een vergrijzend personeelsbestand in gemeenten.

4 Kosten verlagen

In de wetgeving heeft ontbrekend of gebrekkig arbobeleid, altijd financiële gevolgen voor de werkgever. Geen arbobeleid is duur. Sinds de afschaffing van de Ziektewet kost het de werkgever geld als werknemers ziek zijn. Slechte arbeidsomstandigheden op het werk zijn nog steeds een belangrijke reden waarom veel mensen zich ziek melden. Goede arbozorg met aandacht voor de privé-omstandigheden van medewerkers kan het

ziekteverzuimpercentage verlagen. Dat bespaart de werkgever extra kosten. Bijvoorbeeld omdat aanstellen van extra medewerkers niet nodig is of betalen van extra premies niet hoeft. Toch blijkt het soms lang te duren voordat de manager uit de organisatie maatregelen neemt bij structureel hoog ziekteverzuim (> 7-8%). Jammer, want als in een afdeling veel personeel wegvalt, beïnvloedt dat de dienstverlening negatief. Resultaat: continuïteit en imago van de afdeling lopen gevaar.

5 Krapte op de arbeidsmarkt

Er is aandacht nodig voor het behoud van gekwalificeerde medewerkers. Werkgever en OR kunnen vermijden dat personeel uitvalt of uitstroomt vanwege hoog verzuim en slechte arbeidsomstandigheden.

Voorbeeld Stadsbeheer Gemeente Arnhem

De Onderdeelcommissie en bestuurder van de gemeentelijke dienst schreven op initiatief van de bestuurder samen een reïntegratieprotocol. Het protocol werkt: er werken nu nog mensen in de organisatie die eerder zouden hebben moeten afvloeien. In het reïntegratieprotocol staat de menselijke factor weer centraal en is zorgvuldig overleg een belangrijk onderdeel. Het protocol beschrijft de rol van de vertrouwenspersoon en verbeterde de communicatie.

6 Verbetering dienstverlening

Goede arbeidsomstandigheden zorgen voor hogere arbeidskwaliteit. Veel gemeentelijke organisaties werken aan kwaliteitsverbetering van de dienstverlening. Bij kwaliteitsverbetering hoort ook het vergroten van het vakmanschap van werknemers. Het werk moet kunnen meegroeien met de kwalificaties van de werknemers, zodat werknemers gemotiveerd en gezond blijven. Zo kunnen medewerkers bijdragen aan een goed product: gemeentelijke dienstverlening.

7 Imago gemeente als werkgever

Tenslotte geeft een gezonde sfeer en cultuur de gemeente een goede naam. Dat is aantrekkelijk voor nieuwe werknemers. Echter: te weinig jongeren starten als werknemer bij de gemeente en de meesten gaan weer snel weg. Gemeenten die jonge werknemers willen aantrekken, zijn gebaat bij een grotere medewerkerstevredenheid en een positieve uitstraling in de pers. Het is daarom noodzakelijk om meerjarenprognoses te ontwikkelen en een meerjarenvisie te

formuleren op blijvend en duurzaam functioneren van alle mensen in de organisatie.

2.2 Conclusie: positieve doelstellingen formuleren

Beoordeel met checklist 2.1 welke motieven de OR het meest aanspreken om aan arbo-, verzuim- en reïntegratiebeleid te werken. Op basis van de belangrijkste motieven kunt u positieve doelstellingen formuleren. Bijvoorbeeld: met een goed arbobeleid willen we bereiken dat medewerkers

gezond oud kunnen worden in het werk. Of: met een goed arbo-, verzuim- en reïntegratiebeleid willen we voorkomen dat medewerkers de WIA instromen.

Bespreek deze motieven en doelstellingen met uw overlegpartner. Doelstellingen die positief geformuleerd zijn, sluiten beter aan bij een strategisch meerjarenperspectief van de gemeente en werken motiverend.

Checklist 2.1 - Motieven arbobeleid

Noteer de motieven waarom u zich hard wilt maken voor gezond werken en arbo.

Motieven	Geef het belang aan van onderstaande motieven van 1 tot 5: 1 = van weinig belang 5 = van zeer groot belang	Laat ook de bestuurder het belang bepalen	Omcirkel waar de overeenkomsten en verschillen zitten als bijdrage aan de dialoog (zie H5)
Bevorderen goed werkgever- en werknemerschap	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Arbowet-geving: de OR krijgt met de werkgever een belangrijkere rol	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Gezond oud worden in het werk	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Kosten- en batenaspecten voor werkgever en werknemer	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Krappe arbeidsmarkt	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Verbetering dienstverlening	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Imago gemeente als werkgever	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

3

De overlegcultuur

Is de bestaande overlegcultuur de gewenste overlegcultuur als het gaat om arbo, verzuim en reïntegratie? Hoe is de kwaliteit van het overleg? Wat is de invloed van de OR? Uw oordeel over de huidige overlegcultuur kan reden zijn om met uw overlegpartner over dit onderwerp te praten. Hoofdstuk 3 helpt u kiezen voor een overlegvorm.

Tip

Leg de checklist ook voor aan uw overlegpartner als u zelf uw overlegcultuur hebt bepaald.

3.1 Toets uw overlegcultuur

Met checklist 3.1 kunt u als OR bepalen welke overlegcultuur OR en bestuurder in uw gemeente gebruiken en hoe deze overlegcultuur getypeerd kan worden.

Welke rol heeft de OR?

De gedachte achter checklist 3.1 is dat het overleg probleemloos verloopt zolang beide overlegpartners dezelfde overlegcultuur nastreven. Twee voorbeelden waardoor fricties kunnen ontstaan:

- 1 als de OR de onderhandelende variant voor ogen heeft, terwijl de bestuurder van de OR verwacht een (formele) toetsing uit te voeren. Deze frictie doet zich nog wel eens voor als een nieuwe bestuurder aantreedt of de OR grotendeels vernieuwd is;
- 2 de OR ontwikkelt zich in een richting die de bestuurder niet ziet zitten of andersom.

Beide gevallen zijn niet productief: het kost veel energie en tijd. Gebruik de checklist en bepaal welke rol uw OR op dit moment heeft.

Opdracht voor elk OR-lid: beschrijf huidige arbo-overlegcultuur

Omcirkel voor u zelf de omschrijvingen, die voor u de afgelopen maanden van toepassing zijn op het overleg van de OR met uw bestuurder als overlegpartner.

Checklist 3.1 - Overlegkwaliteit van arbo-overlegcultuur van OR en bestuurder - vier typering

Typering	1	2	3	4
Aspect van overlegcultuur				
Verwachting rol van OR	Geen verwachting	Meeweten	Meedenken en meebeslissen	Meedenken en medezeggenschap; ook op werkplek en in werkoverleg
Visie van OR	Geen tijd, geen visie	OR toetst het voornemen van de bestuurder (indien dit voornemener is)	OR toetst personele consequenties op arbogebied	OR draagt bij aan creatieve oplossingen vanuit eigen visie
Strategie van OR	Geen strategie	OR bewaakt naleving van wetten, reactief	OR behartigt actief belangen medewerkers	Werkafspraken met bestuurder; delegatie naar diensten en OC's
Invloed OR	Geen invloed	Uitleg en eventueel correctie van voorgenomen arbobesluiten	Onderhandelend en belangen afwegend op specifieke arbothema's	Dialogo op hoofdlijnen
Rol bestuurder	Bestuurder laat het aan anderen over	Legt voorgenomen besluiten ter toetsing voor	Zoekt acceptabele oplossingen/ compromissen	Bevordert productief arbo-overleg op alle niveaus met mandaat
Succesfactor overleg	Situatie blijft zoals die is	Overeenstemming over advies- of instemming kwesties	Vergroting draagvlak door compromissen op arbogebied	Overeenstemming over strategische arbo-oplossingen
Aantal treffers (per verticale kolom optellen)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Tel het aantal cirkeltjes van alle OR-collega's bij elkaar op. Wat zijn de conclusies?

- 1 de meeste treffers komen voor in kolom; voor de typering, zie de volgende bladzijde.
Onze huidige situatie wordt getypeerd als:
- 2 geef met pijlen aan welke omschrijvingen en welke typering u nastreeft;
- 3 welke motieven heeft u daarvoor?

Welke rol kiest de OR?

Er zijn vier typeringen voor de rol van de OR:

- 1 de (vrolijk) mopperende OR: voor arbo hebben we geen tijd;
- 2 de procedurele, formele OR;
- 3 de overtuigende OR;
- 4 de participatie bevorderende OR.

Hoe kan de OR, afhankelijk van het onderwerp, groeien en veranderen in zijn rol?

- van minimale betrokkenheid
- door gebruik te maken van zijn bevoegdheden
- naar een overtuigende en onderhandelende of zelfs
- naar een participerende overlegcultuur?

Ook bij deze vragen kunt u de checklist gebruiken.

1 -> 2: van (vrolijk) mopperende naar procedurebewakende OR

Van mopperende naar formele OR: deze stap vraagt van de OR zelfbewustzijn en lef. Het is noodzakelijk dat de OR de onderwerpen arbo, verzuim en

reïntegratie zelf op de agenda zet. In hoeverre zijn de thema's nuttig en noodzakelijk volgens de ondernemingsraad? Vervolgens kan de raad de bestuurder aanspreken op wettelijke voorschriften op arbogebied en de manier waarop de OR wordt geïnformeerd over het gevoerde arbobeleid. Van de bestuurder en diensthoofden wordt verwacht dat zij zich aan de wet houden. De bestuurder verwacht dat elk diensthoofd zelf toetst in hoeverre de dienst de wettelijke voorschriften op arbogebied naleeft. Maar ook is nodig dat nieuw arbobeleid, gemaakt door dienst- of sectorhoofden op basis van hun bevoegdheid of mandaat, als voornemen wordt voorgelegd aan de eigen Onderdeelcommissie (OC). Alleen dan kan de OR met de gemeentesecretaris afspreken dat binnen de dienst de medezeggenschap over een onderwerp verzekerd is. De OR hoort dan van de betreffende OC dat de (formele) toetsing over dat onderwerp voldoende is uitgevoerd. Een gemeentebrede VGW-commissie kan hierbij ondersteunen door zaken te signaleren en de voortgang te bewaken.

2 -> 3: van procedurebewakende naar overtuigende OR

De stap van de formele naar meer inhoudelijke variant vraagt om een resultaatgerichte OR: in denken en doen. Naleven van de wet is niet meer voldoende, de OR moet de belangen verdedigen van mensen die zij vertegenwoordigt. Bijvoorbeeld door het instellen van preventiemedewerkers op de werkvloer; het opstellen van verzuimdoelstellingen en een verzuimprotocol met draagvlak van management en werknemers; door het uitvoeren van een actuele RI&E bij elke dienst en het opstellen van een plan van aanpak. Van de bestuurder vraagt deze stap dat

hij de noodzaak inziet om via de OR draagvlak te verwerven. Wanneer ook de bestuurder de OR de rol van belangenbehartiger geeft, kunnen zij zaken doen op arbogebied en waar nodig onderhandelen. Tenslotte kan een gemeentebrede VGW-commissie een stevige rol krijgen door geven van (gevraagd en ongevraagd) advies. Belangrijkste resultaat is dat niet alleen de bestuurder en de OR, maar vooral medewerkers en direct leidinggevenden op de werkvloer de nieuwe rol een verbetering vinden.

3 -> 4: van overtuigende naar participatie bevorderende OR

Tot slot kan de OR de stap van 'inhoudelijk overtuigend' naar 'participerend' maken als de OR zowel organisatie- als personeelsbelangen wil dienen.

Dat kan alleen als de OR niet voortdurend in de bres hoeft te springen op het moment dat personele belangen in het geding komen. Ook vraagt deze stap het nodige van de bestuurder. Zo zal hij bereid moeten zijn om oplossingen niet alleen met de OR te bespreken, maar moet hij ook binnen de organisatie de voorwaarden regelen om de problemen op te lossen. De bestuurder en de OR moeten samen willen dat leidinggevenden én medewerkers betrokken zijn bij besluiten over hun eigen afdeling. Dat kan door besluiten te nemen op de werkplek en in het werkoverleg. Dat vraagt om concrete beschrijving van gedelegeerde bevoegdheden en mandaat.

Voorbeeld van gedelegeerde bevoegdheden

Preventiemedewerkers kunnen per dienst een preventieadviescommissie (PAC) vormen om in samenwerking met de gemeentebrede VGW-commissie van de OR en Onderdeelcommissies invloed uit te oefenen op het jaarlijks gemeentebudget.

3.2 Conclusie: invloed vergroten

Er bestaat geen ideale overlegvorm. Wel is het voor de OR belangrijk om per (arbo)onderwerp te bepalen welke rol de OR wil spelen.

De aangereikte checklist helpt de OR gericht stil te staan bij de vraag welke overlegcultuur er heerst en of dat ook de meest gewenste overlegcultuur is. Zo werkt de checklist als een spiegel voor het OR-overleg.

Checklist 3.1 helpt om de gewenste overlegwijze te kiezen in het gesprek met de werkgever. Daarmee kunt u medezeggenschap nog effectiever benutten. Voor meer informatie over hoe u in het overleg de onderwerpen arbo, verzuim en reïntegratie en de overlegcultuur kunt bespreken: zie hoofdstuk 5 en 6.

Veel overleg blijkt echter niet productief te zijn: dat kan meerdere oorzaken hebben. Een van de benaderingen is dat het komt door aannames van uzelf. In hoofdstuk 4 vindt u informatie over belemmerende gedachten.

4

Productief denken

Soms is arbo-overleg niet productief (zie hoofdstuk 2). Ondernemingsraden noemen tal van argumenten waarom het overleg over arbo, verzuim en reïntegratie onvoldoende van de grond komt of te weinig resultaat oplevert. Een mogelijke oorzaak is dat OR-leden zelf niet-productieve of belemmerende gedachten hebben. Bijvoorbeeld over zichzelf of over de rol van de OR. Denk aan opvattingen, aannames, denkwijzen of overtuigingen die u of uw collega's in de OR afhouden van productief overleg en het bereiken van concrete resultaten. Belemmerende gedachten staan productieve gedachten in de weg. Gedachten bepalen in dat geval het gedrag en overleg is dan vaak niet effectief.

We nemen deze 'belemmerende' argumenten (gedachten) onder de loep en laten zien hoe deze zijn om te buigen in positieve en effectieve gedachten. Daarvoor is gebruik gemaakt van de theorie van de RET-methode: Rationele EffectiviteitsTraining. De RET-theorie gaat er van uit dat niet een bepaalde situatie ons tegenstaat, maar dat gedachten over de situatie ons belemmeren. De theorie noemt een aantal basisgedachten die horen bij afzonderlijke gedragstypen. Elke paragraaf behandelt een basisgedachte zoals die in de RET-methode is beschreven met het daarbij mogelijke gedrag.

Enkele argumenten van ondernemingsraden om arbo niet op de agenda te zetten:

- we hebben geen tijd voor het onderwerp;
- we weten onvoldoende over het onderwerp;
- we kunnen het onderwerp niet goed onder woorden brengen;
- we mogen er van de bestuurder niet over meepraten en dan houdt het op;
- wij willen wel, maar de ander werkt niet mee;

- we moeten er wel meer aandacht aan besteden maar dat lukt niet;
- we willen wel maar we durven niet.

Voorbeeld van een belemmerende gedachte is:

'Je mag pas kritiek geven als je een beter voorstel hebt.' Deze manier van denken is niet effectief. Welke andere manier van denken klopt beter en helpt ons meer? Een productieve denkwijze is: 'Iedereen is vrij om kritiek te geven. Een kritische houding is het begin van groei.'

4.1 Niet-productieve gedachten productief maken

Bovenstaande argumenten zijn gebaseerd op belemmerende (niet-productieve) gedachten. Hoe zijn die gedachten om te buigen naar gedachten die productiever zijn?

1 Wij hebben geen tijd voor arbo

De OR kan terecht aan andere onderwerpen dan arbobeleid voorrang geven. Maar niet elk OR-lid denkt daar hetzelfde over. Verschillende gedachten zijn mogelijk als u het argument gebruikt: 'We hebben geen tijd voor arbo'. Welke gedachte is het meest op u van toepassing?

- ik heb geen tijd voor arbo;
- ik vind arbo niet belangrijk;
- ik vind arbo erg ingewikkeld;
- ik ga er niet over, arbo komt bij ons op een ander niveau aan de orde;
- geen van bovenstaande gedachten.

Als een van de gedachten is aangekruist, is het mogelijk dat u denkt dat iedereen denkt zoals u. Het kan zijn dat u te snel een eigen oordeel uitspreekt.

Productievere gedachten zijn:

- laat ik mijn eigen oordeel even uitstellen, wie heeft wel belangstelling voor arbo?
- wie van onze collega's/medewerkers zou hier belangstelling voor hebben?
- wat zijn eigenlijk de drie belangrijkste risico's in het werk?
- laten we nut en noodzaak om aan arbo, verzuim en reïntegratie te werken eens bezien;
- hoe zit dat eigenlijk voor ons eigen werk/onze eigen dienst?
- eigen voorbeeld:
-
-
-

Tips om arbo op de agenda van de OR te krijgen:

- agendeer het onderwerp de eerstvolgende keer voor de OR-vergadering;
- vul vooraf met enkele OR-collega's de checklist in 'Motieven Arbobeleid' uit hoofdstuk 2 en wissel de inzichten uit.

2 Ik weet onvoldoende over het onderwerp

Arbo(beleid) is een omvangrijk onderwerp, een ondernemingsraad kan tot de conclusie komen dat er te weinig informatie is. Als u onvoldoende van een onderwerp afweet, zijn verschillende gedachten mogelijk. Welke gedachte is het meest op u van toepassing?

- ik mag pas over arbo meepraten als ik alles weet over die onderwerpen;
- ik geef pas kritiek als ik voor 100% zeker ben;
- ik ga alleen een standpunt verwoorden als het een perfect standpunt is;
- ik mag van mezelf geen fouten maken;
- geen van bovenstaande gedachten.

Als een van bovenstaande gedachten is aangekruist, is het mogelijk dat u een perfectionistische denkwijze heeft. De basisgedachte daarbij is: 'ik moet altijd 100% zeker zijn van mijn zaak.'

Een perfectionistische denkwijze roept de angst op om te falen. De eigenwaarde van de OR komt op het spel te staan door de gedachte: als dit misgaat, dan mislukken we. Effect van faalangst is vermijden en uitstellen. Een OR die last heeft van perfectionistisch denken, zal het bijvoorbeeld zo lang mogelijk vermijden om een duidelijk standpunt in te nemen. Helaas zal de bestuurder niet wachten en het besluit nemen. Desnoods zonder standpunt van de OR.

Een productievere denkwijze is:

- een fout maken is niet leuk, maar ook geen ramp;
- vergissen is menselijk;
- waar 'gewerkt' wordt, vallen spaanders;
- van fouten kun je leren en niet geschoten is altijd mis;
- fouten kun je herstellen;
- eigen voorbeeld:
-
-
-

3 Ik kan het onderwerp niet goed onder woorden brengen

Wanneer een OR dit argument gebruikt, kunnen andere gedachten meespelen. Welke gedachte is het meest op u van toepassing?

- onze bestuurder moet altijd waardering voor ons hebben;
- als hij mij niet serieus neemt, is dat voor mij verschrikkelijk;
- ik mag niemand uit mijn achterban teleurstellen;
- we mogen de goede relatie met de bestuurder nooit in gevaar brengen;
- als ik ga dwarsliggen, word ik uit de groep gestoten en dat kan ik niet aan;
- als ik te vaak naar de OR ga, zullen mijn collega's me afwijzen: dat vind ik verschrikkelijk;
- geen van bovenstaande gedachten.

Wanneer u een gedachte heeft aangekruist kan de liefdesverslaving oorzaak zijn van uw gedrag. Algemene denkwijze daarbij is: we (OR-leden) moeten altijd van iedereen waardering krijgen.

Deze denkwijze roept de angst op dat mensen u niet aardig vinden of niet waarderen. Een ondernemingsraad die zich laat leiden door deze gedachte vermijdt conflicten. Een irrationele denkwijze: het is immers helemaal niet nodig om door iedereen aardig gevonden te worden. De OR kan zijn werk prima uitvoeren, ook als dat betekent dat de bestuurder daar niet blij mee is.

Een effectievere denkwijze is:

- afwijzing is niet leuk, maar wel te overleven;
- je kunt het niet iedereen altijd naar de zin maken;
- iedereen heeft het recht om af te keuren wat we doen;
- wij zitten niet in de OR om aardig gevonden te worden;
- we hebben respect voor de ander maar ook voor onszelf.
- eigen voorbeeld:
-
-
-

4 We mogen er van de bestuurder niet over meepraten: dan houdt het op

Sommige bestuurders zetten een lijn uit zonder daarbij de OR te betrekken. OR-leden kunnen daarover verschillende gedachten hebben. Welke gedachte is het meest op u van toepassing?

- we zijn niet slim genoeg om met de directeur in gesprek te gaan;
- een hogergeplaatste mag je niet tegenspreken; ook al houdt hij een monoloog;
- we zijn maar mensen van de werkvloer;
- wie zijn wij om het beter te weten dan onze directie?
- als het niet in de Wet op de Ondernemingsraden of de Arbowet staat, houdt het op;
- geen van bovenstaande gedachten.

Als u een van de gedachten onderschrijft kan het zijn dat u een lage eigenwaarde heeft. Algemene gedachte daarbij is: wie zijn wij om de directie tegen te spreken?

Dit is geen productieve denkwijze. Een ondernemingsraad die zo denkt, zal veel luisteren in een overlegvergadering en slechts af en toe een vraag stellen, maar zelden een standpunt inbrengen. Het gesprek blijft eenrichtingsverkeer omdat de bestuurder hoofdzakelijk aan het woord is.

De conclusie: als OR kunnen we geen volwaardige gesprekspartner zijn is onjuist. Arbo, verzuim en reïntegratie is bij uitstek een thema waarover u in gesprek kunt gaan omdat OR-leden de praktijkervaring kunnen verwoorden aan de bestuurder. Ervaringskennis is deskundigheid.

Een uitdagender denkwijze is:

- over onderwerpen waar ons hart ligt, kunnen wij met iedereen in gesprek;
- we bepalen zelf welke rol we bij elk onderwerp willen spelen;
- een hogergeplaatste heeft ook recht op een kritische blik;
- de directeur hoeft ook niet alles te weten;
- een dialoog is tweerichtingsverkeer.
- eigen voorbeeld:

.....
.....
.....

5 Wij willen wel, maar de ander werkt niet mee

Met andere woorden: het ligt niet aan ons maar aan de ander. Ook hier zijn verschillende niet-productieve gedachten mogelijk voor individuele OR-leden:

- de bestuurder moet ons als OR serieus nemen;
- als we één keer iets vragen moet dat voldoende zijn;
- de overlegpartner moet zich gewoon aan de afspraken houden;
- we hebben het aangekaart bij de bestuurder, dat is voldoende;
- als de achterban ons niet steunt, houdt het op;
- geen van bovenstaande gedachten.

Als een van de stellingen is aangekruist bent u misschien te veeleisend. Anderen moeten doen wat wij willen, is de basisgedachte die daarbij past.

Geen effectieve gedachte. Het gevolg is boosheid, omdat mensen niet aan verwachtingen voldoen. Mensen rondom u voelen zich daardoor be- of veroordeeld. Opvallend in de beschreven gedachten is het eisende karakter: mensen moeten zich aan afspraken houden. Het wordt makkelijker wanneer u op het ongewenste gedrag reageert en minder energie besteedt aan de boosheid over dat gedrag.

Een effectieve denkwijze is:

- ik kan het niet in mijn eentje, ik alleen kan de wereld niet veranderen;
- ik neem de mensen zoals ze zijn;
- ik verbeter de wereld en begin bij mezelf;
- ik heb alleen mijn eigen gedrag in de hand, niet dat van anderen;
- ik vind het wenselijk dat en onderneem daarin actie.
-
-
-

6 We moeten meer aandacht besteden aan arbo, maar dat lukt niet

Hoe komt het dat ondernemingsraden de gelegenheid niet nemen om opvattingen en ideeën over arbo in het overleg te bespreken? Dat kan komen door bepaalde gedachten, zoals:

- we willen dat onze wensen en ideeën spontaan worden opgepakt;
- die verantwoordelijkheid ligt niet bij ons: de bal ligt bij de bestuurder;
- OR-werk mag niet teveel tijd, energie en moeite kosten;
- OR-werk moet wel leuk blijven, aan tegenslagen hebben we geen behoefte;
- we willen geen conflicten;
- geen van bovenstaande gedachten.

Als een van de gedachten is aangekruist, kan het zijn dat u het OR-werk te makkelijk opvat. Algemene gedachte daarbij is: 'het (OR-werk) moet vanzelf gaan'.

Het gevolg van deze denkwijze is dat u snel teleurgesteld bent in het OR-werk. Dat maakt het moeilijk om door te zetten en vol te houden. OR-succes gaat gepaard met inspanning en komt niet vanzelf. Het helpt wanneer u het als uitdaging ziet om alle hobbels te overwinnen.

Productieve gedachten zijn:

- hindernissen zorgen voor uitdaging, uitdaging zorgt voor creativiteit;
- laten we de beschikbare tijd beter besteden;
- de spelregels bepalen echt niet of je kampioen wordt;
- een win - win-situatie levert voor beide partijen voordeel op.
-
-
-

7 We willen wel, maar we durven niet

OR-leden en VGW-commissieleden hebben ontslagbescherming op basis van de Wet op de Ondernemingsraden. Toch voelen leden van het medezeggenschapsorgaan zich soms onzeker, vanwege de negatieve gevolgen voor hun functie als ze zich kritisch opstellen tegen de bestuurder. Deze angst voor 'wraak' kan een reden zijn om arbobeleid niet te bespreken. Welke gedachte heeft u daarover?

- het is gevaarlijk om de bestuurder, de directeur of mijn leidinggevende te dwarsbomen;
- de directie kan daar niet tegen en zal het mij uiterst kwalijk nemen;
- we krijgen niks meer voor elkaar;
- ik verlies mijn baan als ik me teveel laat horen;
- het loopt verkeerd met mij af;
- geen van deze gedachten is op mij van toepassing, ga terug naar 4.1.

Als een van de gedachten is aangekruist, is het mogelijk dat u in rampen denkt. Overheersende algemene gedachte hierbij is: ons leven staat op het spel.

Rampdenken leidt tot angst. In gedachten leiden gebeurtenissen tot een tragisch einde. Resultaat van deze denkwijze is dat de OR risico's gaat vermijden en zijn nek niet uitsteekt.

Enkele gedachten die realistischer zijn en productiever:

- ik heb recht op mijn mening en mijn bestuurder heeft het recht die te weten;
- onze bestuurder heeft wel voor hetere vuren gestaan dan het tegenspel dat wij hem bieden;
- als ik werkelijk in de problemen kom, ben ik vindingrijk genoeg om ermee om te gaan;
- leven is het meervoud van lef (Loesje);
-
-

4.2 Conclusie: gedachten beïnvloeden gedrag

De manier waarop mensen denken over zichzelf, over een situatie, of over een vergadering of overleg, beïnvloedt hun gedrag. Belemmerende gedachten kunnen leiden tot niet-productief overleg. Irritatie of onzekerheid of zelfs angst om een onderwerp op de agenda te plaatsen zijn het gevolg. Uiteindelijk resultaat: de OR zal het bespreken van arboonderwerpen mijden en onverschillig worden. Gelukkig bestaat een ondernemingsraad uit verschillende mensen en is het nooit zo dat voor iedereen dezelfde niet-productieve gedachten een rol spelen. Gebruik maken van elkaars verschillen en elkaars mogelijkheden helpt de ondernemingsraad om meer lef te tonen tijdens het overleg en OR-werk.

Gebruikte bronnen:

Camiel Schols: Emoties in het OR-werk. SBI training & advies, 2005.
Theo IJzermans, Coen Dirkx: Beren op de weg, spinsels in je hoofd; omgaan met emoties op het werk: de Rationele Effectiviteitstraining. Thema, Zaltbommel, 2003.
De gedragsbarometer van Three in One Concepts, 1985.

5

Invloed uitoefenen op arbobeleid en gezond werken

Hoe oefent de OR nu succesvol invloed uit op arbobeleid en gezond werken? Dit hoofdstuk bouwen we op aan de hand van de arbobeleidscyclus volgens het 5 x W-dialoogmodel. Het is een hulpmiddel om de resultaten van het arbobeleid te toetsen en de samenwerking van werkgever en werknemers over arbobeleid te beoordelen: In hoeverre doen we het in dialoog?

In het 5 x W-model wordt arbobeleid een cyclus waarbij leidinggevenden en medewerkers perspectief en draagvlak creëren. Het Willen vormt de start van de arbobeleidscyclus, gevolgd door Weten, Wegen, Werken, en Waken.

Het arbobeleid moet op tenminste twee organisatie-niveaus leiden tot een dialoog:

- de dialoog tussen bestuurder en OR;
- de dialoog op de werkvloer tussen leidinggevenden en medewerkers.

- 1 Willen.** Bestuurder en OR spreken gezamenlijk uit met welke motieven en met welke visie zij aan gezond werken willen werken en tonen lef.
- 2 Weten.** Leidinggevenden en medewerkers op alle organisatieniveaus bespreken welke arbo-risico's zij lopen en hoe bekwaam zij hun eigen arbeids-risico's beheersen en hun preventietaken uitvoeren. Dus ook wat goed gaat. De RI&E vormt hiervoor het vertrekpunt.
- 3 Wegen.** Leidinggevenden en medewerkers maken in een plan van aanpak concrete afspraken over welke risico's als eerste aangepakt worden om gezonder te gaan werken. Zij bespreken ook welke arbodeskundige bijstand nodig is op niveau van de werkvloer en de organisatie.
- 4 Werken.** Werkgever, leidinggevenden en (preventie)medewerkers voeren de eigen plannen van aanpak uit en dragen (bottom-up en top-down) bij aan een gezond werkklimaat.
- 5 Waken.** Alle betrokkenen spreken elkaar aan op het gewenste gedrag en het prestatieniveau binnen de afdeling, dienst of de organisatie.

In de dialoog worden de arborisico's geïnventariseerd en besproken én de maatregelen voor een veiliger en gezondere werksituatie, met als resultaat een beter vakmanschap.

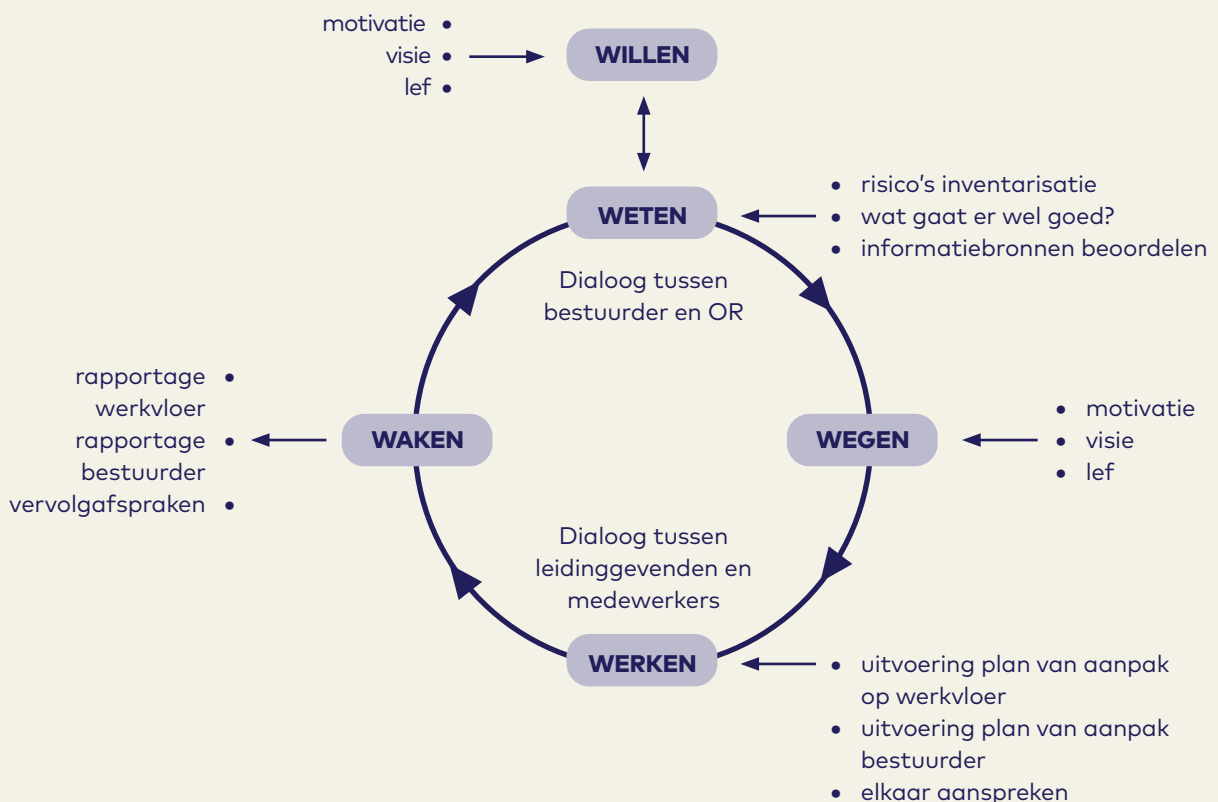
5.1 Invloed op het Willen: werk met een visie

In hoofdstuk 2 is de checklist met zeven motieven behandeld, die de OR kan benutten om aan arbo, verzuim en reïntegratie te werken. In hoofdstuk 3 en 4 hebben we uw mogelijkheden én belemmeringen in kaart gebracht om een productievere rol te kunnen spelen.

Hoe komt u tot een visie?

- 1 Welke motieven hebben wij als OR om aan gezond werken en arbo te werken?
- 2 Wat zien wij hiervan terug in de organisatie?
- 3 Welke prioriteit geeft u nu als OR aan gezond werken en arbo?
- 4 Is daarvoor het instellen van een VGW-commissie nuttig en noodzakelijk?
- 5 Ga in dialoog met de bestuurder en vraag de bestuurder (met hulp van de checklist Motieven):
 - a welke motieven de bestuurder heeft om aan gezond werken en arbo te werken?
 - b hoe ziet u dat terug in de organisatie?
- 6 Op welke punten kunt u elkaar vinden?
- 7 Op welke punten lopen de visies uiteen?
- 8 Gegeven de gezamenlijke en uiteenlopende motieven: Waar liggen dan de prioriteiten van de OR? (zie verder 5.2 Invloed op het Weten en 5.3 Wegen).

Arbobeleidscyclus: 5 x W-dialoog model



Aan elk motief kan de OR een visie ontleenen

Voorbeelden van visies op gezond werken en arbo, ontleend aan motieven uit hoofdstuk 2

Bij het motief: **bevorderen van goed werkgever- en werknemerschap**

Visie van de OR kan zijn: De samenwerking en dialoog tussen werkgever en werknemers op arbogebied mag energie kosten als het maar resultaat én meer energie oplevert.

Bij het motief: **de arbowetgeving**

Mogelijke visie van de OR: de OR komt op voor het personeelsbelang en laat betrokkenheid zien bij het organisatiebelang van de gemeente.

Bij het motief: **leren gezond oud worden in het werk**

Visie van de OR op dit onderwerp kan zijn: onze medewerkers zijn het goud van de organisatie:

- we hebben als gemeente een Leeftijdsbewust Personeelsbeleid nodig voor een evenwichtiger leeftijdsopbouw en meer instroom van jongeren;
- we spreken gedachten en eventuele vooroordelen uit die bestaan over ouderen én jongeren.
- we willen de sterke kanten van jongeren, midden-veertigers en ouderen gebruiken en de inzetbaarheid van medewerkers duurzaam vergroten.

Bij het motief: **kosten- en batenaspecten voor werkgever en werknemer**

Visie van OR zou kunnen zijn:

- we houden verschillende activiteiten voor arbo, verzuim en reïntegratie in de gaten;
- belangrijke leidraad voor ons: geen enkele werknemer komt in de WIA.

Bij het motief: **inspelen op de krapte op de arbeidsmarkt**

Visie van de OR kan zijn:

- omdat we weten dat bepaalde functies moeilijk vervuld kunnen worden, moeten we voorkómen dat er (ook) op die plekken uitstroom, uitval en ziekte ontstaat;
- daarvoor werken we aan een meerjaren opleidings- en aannamebeleid.

Bij het motief: **verbetering dienstverlening**

Visie van de OR zou kunnen zijn:

- dienstverlening en arbeidsomstandigheden vormen twee zijden van dezelfde medaille;
- om de cliënttevredenheid te vergroten heb je gemotiveerde medewerkers nodig. Die verkrijg je o.a. door hen onder goede arbeidsomstandigheden te laten werken.

Bij het motief: **imago van de gemeente als werkgever**

Visie van de OR zou kunnen zijn:

Behaalde successen op het gebied van gezond werken en arbo communiceren we ook met de buitenwereld waarmee we het imago van de gemeente als werkgever kunnen opkrikken.

Motieven voor OR-leden komen vaak neer op de volgende punten:

- behoud van werk en inkomen voor gezonde en gekwalificeerde medewerkers;
- onder prettige omstandigheden (langer gezond en goed) werk kunnen leveren;
- vakmanschap kunnen ontwikkelen;
- en aan het eind van de dag weer veilig en gezond thuis komen.

Kernvraag voor management en OR wordt dan: investeren we de komende jaren genoeg in preventie en pro-actie om gezonde en gekwalificeerde medewerkers te behouden?

Steeds meer ondernemingsraden en VGW-commissies zoeken, afhankelijk van het onderwerp, naar mogelijkheden om van een reactieve rol door te groeien naar een pro-actieve rol.

Ondernemingsraden die dat doen, boeken vaak meer resultaat en het levert (extra) energie en plezier in het werk op.

Voordelen van een toetsende en controlerende rol zijn:

- er zijn duidelijk verschillende verantwoordelijkheden tussen werkgever en ondernemingsraad uitgaande van het onderscheid in organisatiebelang en werknemersbelang;
- het kost niet zoveel tijd en energie.

Voordelen van de initiërende rol zijn:

- het is meer resultaatgericht en de zelfstandigheid van de OR krijgt er meer vorm door;
- de OR kan koersen op samenwerking en dialoog;
- en het kan energie opleveren als de overlegpartner de toegevoegde waarde van de OR ervaart.

Een vaste OR-commissie voor Veiligheid, Gezondheid en Welzijn kan helpen toegevoegde waarde te leveren voor OR en bestuurder. In paragraaf 5.4 geven we tips bij het instellen van een VGW-commissie en voor het werven van VGW-leden.

5.2 Invloed op het Weten: welke informatie op tafel?

Hoe staat onze organisatie ervoor? Waar staan we eigenlijk als management en medewerkers met arbo, verzuimbeheersing en reïntegratie? En hoe actief zijn medewerkers bij de verbeteringen betrokken? Welke stuurinformatie hebben management en OR nodig om deze stand van zaken te beoordelen. Waar staan we als management en medewerkers met arbo, verzuimbeheersing en reïntegratie?

Leidinggevenden, medewerkers en de OR moeten een geactualiseerde Risico-inventarisatie en -evaluatie (RI&E) hebben met een concreet plan van aanpak. De RI&E en het plan van aanpak samen moeten voldoende informatie geven over de bestaande risico's op het gebied van veiligheid, gezondheid en welzijn in het werk. Helaas wordt een RI&E vaak organisatiebreed opgesteld. Nadeel daarvan is dat er minder makkelijk concrete maatregelen voor de werkvloer uit af te leiden zijn. De RI&E en plan van aanpak worden waardevoller als de RI&E afdelings- gewijs informatie bevat. Behalve het beoordelen van de risico's is er aandacht nodig voor de bekwaamheden van leidinggevenden en medewerkers om de risico's vermijden.

Digitale RIE Gemeenten

Met dit digitale instrument kunnen gemeenten zelf de RI&E uitvoeren. De RIE Gemeenten bevat modules voor afdelingen en diensten van gemeenten. Zie verder www.aeno.nl/rie

Hoe actief zijn de OR en de medewerkers bij de verbeteringen betrokken?

Komt de dialoog op de diverse overlegniveaus op gang? Om dat te weten stelt u de volgende vragen:

- hoe is de beleving van de overlegcultuur tussen OR en bestuurder? zie hoofdstuk 4;
- hoe beleven leidinggevende(n) en medewerkers de overlegcultuur in werk en werkoverleg op het gebied van arbo, verzuim en reïntegratie en dienstverlening?

Het Medewerkers Tevredenheids Onderzoek (MTO) is een bron voor de werk- beleving van medewerkers.

TIP

Benut een digitale camera

Loop met de bestuurder of sectordirecteur een rondje door het gebouw langs de belangrijkste arboknelpunten in het werk, in het gebouw en in de buitendienst. Dat maakt arbo concreet en op die manier gaat het (meer) leven bij de bestuurder. Leg bijzondere werksituaties vast met de digitale camera.

Welke stuurinformatie hebben management en OR nodig?

Om de visie van de OR in de praktijk te brengen heeft de raad informatie nodig om zonnodig te kunnen bijsturen. Ook de bestuurder en het management van de gemeente hebben deze zogenaamde stuurinformatie nodig. Deze stuurinformatie bevat:

- een geactualiseerde RI&E voor de gemeentelijke organisatie, gespecificeerd naar de verschillende diensten en afdelingen en de daarbij behorende plannen van aanpak;
- de voortgangsrapportage over de uitvoering van het plan van aanpak gebaseerd op de RI&E;
- eventueel beschikbare resultaten uit PAGO of PMO²-, MTO-onderzoek en/of arbo-onderzoek naar bijvoorbeeld werkdruk of agressie en geweld. Worden deze resultaten vergeleken met een benchmark of met eerdere periodes om te bezien waar de gemeente staat?
- Cijfers over het ziekteverzuim. Om te kunnen beoordelen hoe de gemeente scoort met de aanpak van het verzuim kunnen de cijfers vergeleken worden met het gemiddelde verzuimpercentage en de Gemeentelijke Verzuimnorm van de betreffende gemeentegrootteklasse³;
- Rapportages over het aantal langdurig zieken.

Voorbeelden van stuurinformatie over de uitvoering van het arbobeleid zijn:

- Hoe vaak staat arbo op de agenda van het managementoverleg en hoe vaak worden arbo-onderwerpen besproken in overlegvergadering met bestuurder en OR?
- Hoe vaak komt arbo in het werkoverleg aan de orde?
- Hoeveel procent van de voorgenomen arbomaatregelen uit het plan van aanpak van de RI&E voeren wij ook echt uit (vergelijk het 5 x W-dialoogmodel)?

² PAGO (Periodiek Arbeidsgezondheidskundig Onderzoek) wordt tegenwoordig ook wel Periodiek Medisch Onderzoek (PMO) genoemd.) MTO is het Medewerkers Tevredenheids Onderzoek.

³ Voor meer informatie over verzuimcijfers gemeenten en de Gemeentelijke Verzuimnorm zie www.aeno.nl

Tot welke conclusie leidt deze informatie:

- voert de gemeente een effectief arbobeleid?
- behoort de gemeente met verzuimbeheersing tot de koplopers, middengroep of achterblijvers?
- is het reïntegratiebeleid effectief gezien het aantal langdurig zieken en de WIA-instroom?

Overige informatiebronnen over de stand van zaken bij gezond werk in de gemeente voor de OR zijn:

- voortgangsrapportages over de uitvoering van het verzuimbeleid: voeren leidinggevenden gesprekken met zieke medewerkers, vindt reïntegratiebegeleiding plaats conform de termijn van de Wet Verbetering Poortwachter?
- rapportages van de bedrijfsarts of arbodienst met een analyse van vermijdbaar verzuim en (vermoedens) van beroepsziekten
- rapportages op basis van registratie, agressie en geweldincidenten
- rapportages bedrijfsongevallen
- rapportages over meldingen van ongewenst gedrag (seksuele intimidatie, pesten, discriminatie)
- overzichten uitvoering en actualisaties van RI&E's in de gemeente
- uitgevoerd werkplekonderzoek door arbodeskundigen
- advies van preventiemedewerkers
- rapporten van de inspectie SZW
- een berekening van de kosten van het verzuim
- scores van medewerkers van verschillende leeftijden in werkbelevingsonderzoek bij uitval, verzuim- en reïntegratiebegeleiding, behoeften en wensen in duurzame inzetbaarheid.

TIP

Om goed inzicht te krijgen hoe uw gemeente er voor staat met het ziekteverzuim zijn er de volgende instrumenten:

- met de Gemeentelijke Verzuimnorm kunt u zien of uw gemeente tot de koplopers, middengroep of achterblijvers behoort met verzuimbeheersing;
- de Berekenaar Verzuimtargets berekent voor de hele gemeente en voor afzonderlijke diensten en afdelingen wat het laagst haalbare verzuim kan zijn. Op basis hiervan kunt u verzuimdoelstellingen bepalen;
- De Verzuimcalculator berekent de kosten van het verzuim.

Zie voor deze instrumenten

www.aeno.nl/verzuim

5.3 Invloed op het Wegen: keuzes maken en speerpunten bepalen

Vanuit de visie-ontwikkeling (zie suggesties in paragraaf 5.1) kan de OR een toetsende rol kiezen. Dit kan door:

- voornemens voor arbobeleid van het management te beoordelen;
- het arbobeleid te toetsen door te kijken naar concrete resultaten en het proces;
- het personeel te melden hoe de OR de voortgang in arbobeleid beoordeelt.

Maar om daadwerkelijk invloed te krijgen, moet de OR stilstaan bij de volgende punten:

- wat zijn onze criteria bij het bepalen van prioriteiten?
- hoe bepalen we met hulp van de criteria onze speerpunten?
- hoe gaan we over onze speerpunten de dialoog met de bestuurder voeren?
- hoe legt de organisatie in plannen van aanpak vast wie aan de speerpunten gaan werken?

5.3.1 Criteria voor het bepalen van prioriteiten

Niet elke kwestie weegt even zwaar. Daarom moeten OR en bestuurder overeenstemming bereiken over de criteria of 'weeg'-factoren voor het bepalen van prioriteiten. Weegfactoren kunnen zijn: het belang van de kwestie, de doeltreffendheid van de te nemen preventieve maatregelen, de haalbaarheid van de oplossingen en draagvlak en acceptatie.

Belangen

Wat is het belang om de betreffende kwestie aan te pakken? Is het een kwestie die verbonden is met:

- de strategische doelen van de organisatie? (organisatiebelang)
- de ernst van het risico voor de gezondheid van medewerkers? (het personeelsbelang uitgedrukt in de formule $\text{Risico} = \text{Kans} \times \text{Effect}$)
- een verplichting of naleving van de wet?

Doeltreffendheid

Wordt het doel gerealiseerd? Wordt de visie in praktijk gebracht? Leiden de maatregelen tot minder blootstelling aan het arbeidsrisico en schadelijke gevolgen hiervan? Is er sprake van bronaanpak en van een preventieve werking van de maatregelen? Zie voor een uitleg het kader Bronaanpak en preventie?

Haalbaarheid

Invalshoeken voor de haalbaarheid zijn de technische, organisatorische en de financiële haalbaarheid. Deze invalshoeken vormen de vertaling van het redelijkerwijs-principe uit de Arbwet. De technische haalbaarheid vraagt om inzicht van de preventiemeesters en arbocoördinatoren in de stand van de techniek. De organisatorische haalbaarheid wordt vaak bepaald door de thema's en de dynamiek waarin de gemeentelijke organisatie zich bevindt. Soms kan het dan ook handig zijn aan te haken bij een belangrijke organisatieverandering. De financiële haalbaarheid is te bepalen met een kosten-batenanalyse.

Vraag in dat geval om hulp van financiële deskundigen binnen de organisatie. Zie voor een voorbeeld het kader Haalbaarheid van maatregelen.

Draagvlak en acceptatie

Motiveren de maatregelen medewerkers om de kwestie aan te pakken en bestaat er voldoende draagvlak en acceptatie medewerkers en management? Let hierbij ook op welke positieve effecten de maatregelen mogelijk hebben op de dienstverlening. Immers het effect van de maatregelen is vaak afhankelijk van de manier waarop de maatregelen met medewerkers en management zijn besproken: $\text{Effect} = \text{Kwaliteit} \times \text{acceptatie van de maatregelen}$; $E = K \times A$.

Haalbaarheid van maatregelen, een voorbeeld

Een afzuiging bij een houtschaafmachine of freesbank in de werkplaats is een wettelijke verplichting en behoort tot de stand van de techniek in deze branche; de afzuigmogelijkheden zijn in het ontwerp van deze machine aangebracht. Het is in de meeste gevallen technisch haalbaar om de afzuiging daadwerkelijk aan te brengen. Operationeel en financieel haalbaar kan het gekoppeld worden aan een verhuizing of renovatie van de afdeling.

Bronaanpak en preventie

Bij bronaanpak van gevaren, moet degene die het risico introduceert het gevaar ook verhelpen. Daarom is het verstandig om de preventietaken toe te delen aan die medewerkers die invloed kunnen uitoefenen op het ontstaan van gevaren en risico's.

Voorbeeld agressieve cliënten:

Als een Sociale Dienst te kampen heeft met agressieve cliënten ligt het voor de hand om de cliënten te verzoeken zich niet agressief te gedragen. Maar agressie ontstaat niet uit het niets. Er is bijna altijd een aanleiding voor. Bijvoorbeeld van het kastje naar de muur worden gestuurd, het (onterecht?) weigeren van de uitkering of het (verkeerd?) aanspreken op gedrag van de cliënt, enzovoort.

Toepassing van bronaanpak betekent dat de verantwoordelijke voor 'van het kastje naar de muur sturen' wordt aangesproken op het onterecht weigeren van de uitkering of het verkeerd aanspreken op het gedrag van de cliënt. Een goedlopende klantgerichte organisatie met oplettende mensen kan veel weerstand voorkomen. Let daarom op agressie-opwekkende factoren in de organisatie. Een niet-klantgerichte instelling is merkbaar/voelbaar in het contact met de cliënt. Voorbeelden zijn: lange wachttijden; zoekgeraakte post; kwaliteitstrajecten waar de cliënt eerder nadeel dan voordeel van heeft, afspraken niet nakomen enz.

De OR-visie op bronaanpak van agressie zou kunnen luiden: agressie van cliënten is voor een belangrijk deel terug te dringen als de medewerkers goed bereikbaar zijn en in staat zijn (of worden gesteld) hun werkzaamheden tijdig en correct af te handelen.

Stuurinformatie over het thema bronaanpak en agressie kan zijn:

- Beschikt de gemeente over een evaluatie van het agressiebeleid onder de medewerkers?
- Wordt daarin aandacht besteed aan een visie op de klantbenadering en een dienstverleningsconcept van de organisatie?
- Is het omgaan met agressie een onderdeel geworden van het vak van medewerkers en wordt dat meegenomen in inwerkprogramma's van nieuwe medewerkers?

5.3.2 Hoe speerpunten te bepalen?

Met onderstaand stappenplan kan de OR de verschillende thema's en de daarmee samenhangende maatregelen onderling vergelijken. U geeft eerst de prioriteit aan van de thema's. Daarna bedenkt u per thema mogelijke maatregelen en oplossingen. Vervolgens stelt u daarbinnen prioriteiten.

1 Prioriteiten stellen bij de thema's

Checklist Thema's wegen en prioriteiten bepalen

De instructie bij dit schema luidt:

- bepaal welke thema's of kwesties u in de beoordeling wilt betrekken;
- weeg nu elk thema of kwestie met de criteria Belang en Doeltreffendheid door er een plus (belangrijk/groot effect) of een min aan toe te kennen;
- vergelijk de scores, nuanceer zonodig de weging door meer plussen of minnen te geven;
- tel de plussen en minnen in elke kolom op, en maak uw eigen keuze.

Thema	Thema 1	Thema 2	Thema 3
Weegfactor Belangen			
Strategisch belang voor organisatie	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Ernst risico, voor medewerkers, kwaliteit en kosten	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Verplichting vanuit bedrijfsvoorschrift/Wet	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Score belangen	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Voorbeelden van speerpunten

Sommige ondernemingsraden kiezen als prioriteit arbothema's die vaker bij gemeenten voorkomen, zoals:

- agressie en geweld bij medewerkers met publiekscontacten;
- pesten op het werk;
- KANS bij beeldschermwerkers;
- werkdruk en werkstress bij beleidsmedewerkers;
- frequent kortdurend verzuim;
- langdurig verzuim.

Waar nodig ontwikkelen zij eigen initiatiefvoorstellen. Ondernemingsraden en VGW-commissies veranderen zo hun reactieve rol in een meer pro-actieve rol. Andere voorbeelden van speerpunten zijn:

- de organisatie en uitvoering van de RI&E en plan van aanpak;
- de uitwerking in maatregelen van een actuele arbo-kwestie uit het plan van aanpak;

- de invulling van het Periodiek Medisch Onderzoek (PMO) of Medewerkers Tevredenheids Onderzoek (MTO). Dat kan bijvoorbeeld door voor de OR belangrijkste thema's in het onderzoek op te nemen.

De OR kan de keuze voor het speerpunt mede baseren op informatie vanuit de achterban, de eigen ervaringen en informatie die over de speerpunten beschikbaar is.

Zie ook hoofdstuk 6 van dit werkboek.

2 Per thema mogelijke maatregelen en oplossingen bedenken en daarbinnen prioriteiten stellen

Checklist Mogelijke maatregelen wegen en prioriteiten stellen

Maatregelene voor thema/kwestie	Maatregel 1	Maatregel 2	Maatregel 3
Weegfactoren voor de te nemen maatregelen			
Doeltreffendheid? (mate bronaanpak)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Technisch haalbaar?	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Organisatorisch haalbaar?	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Financieel haalbaar: kosten/baten?	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Draagvlak en acceptatie bij medewerkers	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Draagvlak en acceptatie bij management	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Score maatregelen	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

De instructie bij dit schema luidt:

- bepaal voor het speerpunt-thema de mogelijke maatregelen;
- weeg nu elke mogelijke maatregel met de criteria Haalbaarheid en Motivatie/Draagvlak door er een plus (doeltreffend/haalbaar/groot effect) of een min aan toe te kennen;
- vergelijk de scores, nuanceer zonedig de weging door meer plussen of minnen te geven;
- tel de plussen en minnen in elke kolom op, en maak uw eigen keuze. Bovengenoemde aanpak kunnen leidinggevend en medewerkers ook volgen als zij een voorzet voor een eigen plan van aanpak op de werkvloer willen maken. Uiteraard zal dit plan onderdeel van het afdelings- of dienstenplan moeten worden, zeker wanneer dit plan extra budget vraagt.

5.3.3 Hoe gaan we als OR met de speerpunten aan de slag?

Om tot een goede dialoog te komen, zijn twee invalshoeken mogelijk:

- aansluiten bij de visie van de bestuurder;
- werken met een arbojaarkalender.

Sluit aan bij de visie van de bestuurder

De OR kan strategischer optreden door meer aan te sluiten bij de meerjarenagenda van het management en aandacht voor thema's te beargumenteren vanuit de strategische beleidskeuzen van de gemeente. Essentieel is wel dat het management arbobeleid niet alleen maar ziet als een wettelijke verplichting of een kostenvraagstuk.

Spagaat

"Wij hebben deze week van de arbodienst een enquête over de werkdruk ontvangen, kennelijk met het doel om de werkdruk te gaan verlagen. Dezelfde week kreeg ik van de hogere leiding een efficiencytaakstelling. Binnen afzienbare termijn moet ik het werk met 10–15% minder mensen doen. Bovendien kregen wij de opdracht om naast het normale werk een aantal strategische projecten te starten om ons beter te profileren. Wat ik zo vreemd vind, is dat beide zaken volkomen langs elkaar heen gaan."

Citaat manager overheidsorganisatie

Vooraf preventieve arbomaatregelen en leeftijdsbewust personeelsbeleid maken duidelijk dat de gemeentelijke visie meerdere jaren moet beslaan. Om de bewustwording bij management én personeel op gang te brengen, zijn meerjarenprognoses nodig van de in-, door-, en uitstroom van het personeel en de salaris-, levensloop-, en uitkeringsconsequenties (inclusief die van de WIA).

Aandachtspunten voor een OR over dit onderwerp kunnen zijn: preventie en leeftijdsbewust personeelsbeleid. Dat zien we terug in:

- het meerjarenplan van de gemeente en dus ook in:
- het jaarplan;
- begroting en budgetten voor diensten en afdelingen;
- managementrapportage (MARAP) van de gemeente.

De redenen om arbobeleid te voeren zijn in de praktijk over het algemeen niet zo positief. Helaas zijn de wettelijke verplichting een acuut probleem,

of het hoge verzuimuitval door stress en ongezonde werksituaties vaak het uitgangspunt.

Hoe kan de OR deze pragmatische motieven ombuigen en een positieve visie formuleren? Belangrijk daarbij is wat als de gewenste organisatieontwikkeling is geformuleerd en hoe het management die gewenste situatie wil bereiken.

De gewenste organisatieontwikkeling staat in de strategische doelstellingen van de organisatie. De OR kan proberen arbobeleid te verbinden aan de organisatiedoelstellingen die het hoogste management heeft geformuleerd. Zo voorkomt de OR dat het arbobeleid slechts tijdelijk aandacht krijgt van het topmanagement en als een los en geïsoleerd werkterrein binnen de gemeente wordt behandeld. Resultaat: arbobeleid heeft zijn wortels in de organisatie.

Naast arbobeleid kunnen de werkgever en de OR ook het personeelsbeleid en Human Resource Management (HRM) verbinden met organisatieontwikkeling. Vooral wanneer de gemeente (of de OR) Levensfase-bewust personeelsbeleid overweegt is het noodzakelijk om meerjarenprognoses te maken. Hierbij is een meerjarenvisie op het blijvend en duurzaam functioneren van mensen en de organisatie van belang.

Twee praktijkvoorbeelden van arbobeleid gekoppeld aan organisatieontwikkeling

Voorbeeld 1: klantgericht werken

Onze gemeente heeft het doel klantgerichter te werken. De OR stelt zich strategisch op: hij onderschrijft dit doel en bepleit bij de bestuurder om te investeren in deskundigheidsbevordering. Ook over het omgaan met agressie bij de sociale dienst en het werken in de wijk.

Voorbeeld 2: wijkgericht werken en arbobeleid

De Buitendienst van onze gemeente heeft, met instemming van de OR, het arbobeleid gekoppeld aan de toekomstvisie wijkgericht werken. Medewerkers denken mee over wat nodig is bij wijkgericht werken, hoe ze kunnen meegroeien met die ontwikkeling en welke verbeteringen in arbeidsomstandigheden daarbij nodig zijn. Een goede zaak. Zo wordt arbobeleid verbonden met de organisatieontwikkeling in de sector.

Werk met een arbojaarkalender

Een (arbo)jaarkalender voor het overleg met de bestuurder is een andere manier om aan te sluiten bij de agenda van het management. Hoe komt de arbojaarkalender tot stand?

- Bespreek met de bestuurder in de halfjaarlijkse overlegvergadering (2 x per jaar) de algemene gang van zaken en de advies- of instemmingsplichtige onderwerpen van de komende zes maanden en wissel in dat kader de strategische agenda van de bestuurder uit;
- Beoordeel bij welke onderwerpen uit de strategische agenda van de bestuurder de OR wil aansluiten;
- Benut eigen arbo-speerpunten en laat ook de bestuurder eigen onderwerpen op de kalender te zetten;
- Benoem de (gezamenlijke) speerpunten;
- Geef de onderwerpen een plaats in een jaar-kalender en verbind die aan de budget- en begrotingscyclus van de gemeente (mei/juni beginnen begrotingsbesprekingen bij diensten);
- Verdeel de speerpunten over de jaarkalender voor de OR- en Overlegvergaderingen.

Onderdeel van de arbojaarkalender is bijvoorbeeld:

- OR en bestuurder spreken minimaal 2 x per jaar met elkaar over de uitvoering van het plan van aanpak in samenhang met de RI&E;
- OR en bestuurder stellen vast hoe arbo aandacht krijgt in de beleids- en begrotingscyclus;
- Diensten en afdelingen nemen een arboparagraaf op in hun jaarplannen.

De VGW-commissie kan hierbij voorwerk verrichten, eventueel in samenwerking met een bestaande gezamenlijke arbocommissie met bijdragen van de kant van preventiemedewerkers binnen de gemeente.

Tot slot: plannen van aanpak op twee niveaus

Het resultaat van de in 5.3 (Invloed op het wegen) genoemde stappen is een plan van aanpak van bestuurder en OR voor de gemeentelijke organisatie in samenhang met plannen van aanpak voor afdelingen/diensten op werkvloerniveau. Een veel gebruikt model voor een actiepoint in een plan van aanpak is:

Voorbeeld plan van aanpak arbo

Afdeling/onderwerp:

Opgesteld door:

Datum:

Paraaf:

Akkoord bevonden door:

Doel/
actiepoint

Wie
Verantw./
Coördinatie

Startdatum

Einddatum

Budget

Kosten

Gerealiseerd

Effect

5.4 Invloed op het Werken

In deze fase is het belangrijk om zicht te houden op de uitvoering van plannen van aanpak en een dialoog op gang te brengen met de werkvloer.

Het uitvoeren van de plannen van aanpak is een kwestie van doen! Alle actiepunten worden doorlopen en afgewerkt. Het is zinvol als de OR/VGW-commissie zicht houdt op de stand van zaken. De OR is echter niet verantwoordelijk voor het uitvoeren van de maatregelen. Dit ligt bij de directie en leidinggevendenden. Daarnaast is een dialoog tussen OR en de werkvloer nuttig om de uitvoering van de plannen te volgen en gezond werken te bevorderen. Een belangrijk aspect daarbij is het negatieve imago rond het onderwerp arbo. Mensen zien arbo vooral als veel regels, Haagse regelzucht, veel inspectie en controle. Met een positief imago komt arbo een stuk verder. Hoe kan de communicatie verbeteren over het onderwerp werken aan gezond werken? We geven vijf suggesties.

Suggestie 1: Arbo-ambassadeurs op de werkvloer

Een arbo-ambassadeur is een collega in de organisatie die:

- kennis van zaken heeft én ervaring;
- belangen, doeltreffendheid, haalbaarheid en draagvlak kan inschatten;
- mensen stimuleert en aanspreekt;
- rapporteert over de voortgang in het werk;
- bekend en gekend is binnen de organisatie.

Arbo-ambassadeurs kunnen de vinger op de zere plek leggen. Bekende voorbeelden van arbo-ambassadeurs zijn de veiligheidscontactpersonen in de werkplaats; ergocoaches in de zorg of Beeldscherm- of RSI-consulenten op kantoren. Het zijn vaak medewerkers met een neventaak op arbogebied. Vanaf 1 juli 2005 kunnen deze medewerkers ook tot preventiemedewerker op de werkvloer benoemd worden. Zie verder bij suggestie 4.

TIP

Kijk eens rond naar collega's binnen uw gemeentelijke organisatie:

- Wie heeft steun verleend voor arboverbetering op de werkplek?
- Wie heeft zich wel eens ingespannen voor arbozaken?

- Wie is goed in het respectvol aanspreken van mensen op veilig en gezond gedrag
- Wie verdedigt in de goede zin van het woord arbo-initiatieven van de arbo-coördinator/VGWM-commissie/directie?
- Wie heeft een aardig beeld hoe arbo-initiatieven in de kiem gesmoord worden?
- Wie communiceert met anderen op een prettige manier?
- Wie kan aardig over ons werk schrijven in het personeelsblad?
- Wie heeft contacten met vakgenoten in Nederland?

Hoe word je arbo-ambassadeur?

- Integreer preventieve taken in je normale werk
- Zorg voor een gelijkmatige spreiding van je preventieve taken
- Doe de dingen die je leuk vindt, dat geeft je energie
- Zorg dat je in een interne of externe contactgroep komt
- Weet waar je vakinhoudelijke kennis kunt vinden (branche, websites, vakbladen, vakgenoten)
- Stel reële doelen voor jezelf
- Wees helder over je taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden
- Bewaak je grenzen: collega's met een lijnfunctie blijven verantwoordelijk
- Blijf in gesprek met collega's en leidinggevendenden
- Verdrink niet in ingewikkelde procedures
- Neem actief deel aan het werkoverleg

Suggestie 2: Instellen VGW-commissie en uitnodigen arbo-ambassadeurs

Een VGW-commissie met enkele buitenleden/niet-OR-leden is positief voor de aandacht van de hele OR voor arbovraagstukken. De leden van de commissie leggen contact met collega's uit de verschillende afdelingen om ze te informeren en te vragen naar arbo-onderwerpen. Zo krijgt de VGW-commissies zicht op de activiteiten rond arbo binnen de afdelingen.

TIP

Betrek collega's bij OR- en OC's. Voorbeeld uit de OR van Stadsdeel De Baarsjes, Gemeente Amsterdam. Ondanks vele reorganisatietrajecten verloopt ons arbo-overleg met de stadsdeelsecretaris als bestuurder goed. De OR is vertegenwoordigd met twee niet-OR-leden in de arbostuurgroep van de organisatie.

Op die manier vertegenwoordigen de niet-OR-leden zowel de medezeggenschap als de OR-achterban. Deze werkwijze hanteert de OR ook op andere gebieden (o.a. personeelsbeleid) om medewerkers/ niet-OR-leden als interne adviseurs te betrekken in het OR-werk.

Wanneer de VGW-commissie ook contact legt met de interne arbodeskundigen en preventiemedewerkers vergroot het zicht van de OR op de arbeidsomstandigheden nog meer.

Vaak zijn arbo- en milieucoördinatoren ook lid van de OR. Sommigen zijn vanuit een OR-lidmaatschap langzaam naar die functie van arbocoördinator toegegroeid en OR-lid gebleven. De arbo- en milieucoördinator is dan ook een graag geziene gast in de bijeenkomsten van de VGW-Commissie. De VGW-commissie kan de OR (on)gevraagd adviseren. Vanuit de OR stimuleren OR/VGW-commissieleden een pro-actieve houding in het overleg om vroegtijdig in te spelen op directievoornemens. Denk daarbij aan het nieuwe contract met de arbodienst, het opstellen van de RI&E en het plan van aanpak, het invoeren van preventietaken en het aanstellen van preventiemedewerkers. Of wat nog meer voorkomt: zij prikkelen de directie om vroegtijdig met concrete voornemens richting OR te komen.

Een tweede optie is om als OR deel te nemen aan gezamenlijke arbowerkgroepen of de arbocommissie als arbo-adviescommissie van het management.

TIP voor de VGW-commissie:

- stel als OR een gemeentebrede commissie in voor veiligheid, gezondheid en welzijn (VGW- commissie);
- zorg voor zowel doeners als denkers in de commissie en vraag niet-OR-leden erbij;
- zorg voor aansluiting op wat al bestaat en leg contact met de professionals die er aan werken: de arbocoördinator, de P&O-functionaris en zorg voor regelmatige afstemming;
- wissel de gesprekken met de arbocoördinator af met de reïntegratiecoördinator. Zo hou je zicht op het brede veld van arbo, verzuim en reïntegratie.

Suggestie 3: Advertentie voor het werven van VGW-commissieleden

Een wervende advertentie met een duidelijk functieprofiel vestigt de aandacht op de VGW-commissie, maar ook op arbo-onderwerpen.

Vergeet niet in de advertentie duidelijk functiecriteriën op te nemen en contactgegevens te vermelden voor reacties.

Een groot deel van de werknemers is bereid:

- als niet-OR-lid de OR te ondersteunen bij onderwerpen waar de collega veel van afweet;
- als intern deskundige desgevraagd kennis ter beschikking te stellen van de OR;
- deel uit te maken van klankbordgroep van de OR;
- als niet-OR-lid hand- en spandiensten te vervullen voor de OR;
- als niet-OR-lid deel te nemen aan een of meer OR-vergaderingen.

TIP voor de advertentie:

VGW-commissieleden gezocht. Een wervende advertentie met een functieprofiel voor de VGW-commissie zou kunnen luiden: "De OR zoekt nieuwe leden voor de VGW-commissie van onze organisatie; leden die:

- enthousiasme tonen voor het thema gezond werken en arbo
- willen bijleren
- niet bang zijn contacten te leggen
- open en respectvol willen communiceren
- bereid zijn extra inzet te tonen
- extra opleiding willen volgen

Kandidaten en suggesties voor kandidaten kunnen worden doorgegeven aan de voorzitter van de OR

..... tel/e-mail."

Suggestie 4: Stimuleer preventie op de werkvloer

Wat zijn voordelen van preventie op de werkvloer, in vergelijking met een preventiemedewerker op organisatieniveau?

Zes redenen voor het uitvoeren van preventie op de werkvloer zijn:

- 1 medewerkers weten wat er speelt en kunnen zaken sneller signaleren;
- 2 gesprek op de werkvloer komt op gang;
- 3 op de werkvloer weten medewerkers of beleid of een maatregel echt werkt;
- 4 medewerkers, team en leidinggevenden ontwikkelen kennis van arbo en worden zo medeverantwoordelijk voor gezond werken;
- 5 toekennen van preventietaken werkt voor de desbetreffende medewerkers motiverend. Medewerkers kunnen zich ontplooiën en zijn aanspreekpersoon voor collega's;
- 6 werkgever voldoet op een relatief goedkope manier aan de wet.

Tips

voor management en OR bij beleggen van preventietaken op de werkvloer:

- bepaal gezamenlijk de doelstelling; laat de uitwerking aan de afdelingen;
- start daar waar de kans van slagen groot is;
- maak gebruik van medewerkers/leidinggevenden die zich positief onderscheiden op het gebied van VGW;
- maak heldere afspraken over de manier van werken, taakverdeling, communicatielijnen en evaluatiemomenten;
- faciliteer en ondersteun de medewerkers inhoudelijk (training, netwerk, achterwacht) en praktisch (tijd);
- zie het als beloning/waardering voor hun instelling;
- zorg ervoor dat alle spelers (medewerkers, leidinggevenden, externen) belang hebben bij goed functioneren van de preventieaanpak;
- sluit aan bij de beleving van leidinggevenden;
- stimuleer eigen initiatief van afdelingen om preventie vorm te geven;
- geef preventiemedewerkers belangrijke rol in werkoverleg maar houd de verantwoordelijkheid voor actie in de lijn;
- zorg voor energie voor alle spelers en doe dingen die energie geven.

Suggestie 5:

Bevorder als OR productief overleg op alle niveaus

De overtuigingskracht van de OR hangt in de praktijk niet zozeer af van opleidingsniveau van de leden of faciliteiten. Wanneer het erop aan komt, speelt lef en overtuiging dat de raad het bij het rechte eind heeft een grotere rol. Een ondernemingsraad die goed weet wat er speelt en leeft onder de achterban, kan dan ook een sterke positie ontwikkelen om gezond werken en arbo op de agenda van de bestuurder en het werkoverleg te krijgen én te houden. Dan kan de OR met recht en reden zijn toetsende en controlerende rol vervullen. Gezond werken en arbo zal dan ook op het management-, sectordirecteuren- en middenkader-overleg besproken worden.

Daarnaast kan de OR een meedenkende en initiatiefnemende rol innemen wanneer het gaat om medezeggenschap in de gemeentelijke organisatie als geheel. Tot nu toe hebben we ons in dit werkboek geconcentreerd op de ondernemingsraad, de meest bekende vorm van medezeggenschap in veel organisaties. Maar een ondernemingsraad is niet de enige vorm om betrokkenheid en invloed van medewerkers te organiseren. De Arbowet zegt met zoveel woorden dat werkgever en werknemers met elkaar moeten samenwerken (artikel 12), dat wil zeggen op alle niveaus van de organisatie. Dat biedt mogelijkheden voor andere vormen van medezeggenschap. Verbreed bijvoorbeeld de deelname van medewerkers aan projecten. En experimenteer op het gebied van arbo.

Eerste stap daarvoor kan zijn om een meerjarenplan participatie medewerkers uit te werken (zie tekst-kader). De helpende gedachten uit hoofdstuk 4 kan de OR ook benutten om de bestuurder van het nut en noodzaak van meer participatie te overtuigen.

Tip

Meerjarenplan Verbreding participatie medewerkers

Een OR nodigt het management uit om elke drie/vier jaar een plan ter advisering aan de OR voor te leggen over de wijze waarop leidinggevenden in die organisatie medewerkers betrekken bij beslissingen en evaluaties die zowel voor de organisatie én de medewerkers belangrijk zijn. Vooral wanneer tevoren - in goed overleg tussen management en medezeggenschap - inspirerende tevredenheidsindicatoren zijn vastgelegd.

Een (nieuwe) procesrol voor de OR?

De tip voor de verbreding van participatie van medewerkers sluit aan bij het toetsmodel van de overlegcultuur uit hoofdstuk 4. Wanneer het management de deelname van medewerkers stimuleert, leidt dat tot veranderingen in de rol en invloed van de OR.

De OR krijgt veel meer een procesbewakende rol voor het meedenken en medezeggenschap op de werkplek zelf. De OR draagt in die situatie vanuit de eigen visie creatief bij aan oplossingen, maar beslist daar niet zelf over. De OR heeft in zo'n situatie werk- afspraken gemaakt met de bestuurder over delegatie van bevoegdheden naar diensten en OC's. Resultaat: OR en bestuurder bevorderen productief overleg op alle niveaus van de organisatie.

5.5 Invloed op het Waken: evalueren en beoordelen

Niet alleen de bestuurder en de leidinggevenden hebben een waakfunctie. Dat geldt ook voor de ondernemingsraad. Wat komt er terecht van de voornemens van de bestuurder en directeuren? Wat levert het initiatief van de OR zelf op? De waakfunctie is het laatste element uit het 5 x W-dialogmodel voor arbobeleid. Het Waken behandelen we in dit werkboek vanuit drie invalshoeken:

- evalueren van het gevoerde gemeentelijk beleid;
- beoordelen van het gevoerde beleid met behulp van de arbobalans;
- beoordelen van uw OR-kansen.

Evaluëren van het gevoerde beleid

Evaluëren wordt als stap vaak over het hoofd gezien. De meeste mensen zijn al blij als alle plannen worden uitgevoerd. Dit in tegenstelling tot het verzuim- en reïntegratiebeleid waarvan de effecten in verzuimcijfers direct zichtbaar zijn. Maar is het doel ook bereikt? Zijn medewerkers minder blootgesteld aan arbeidsrisico's en hebben zij minder nadelige gevolgen hiervan? Hoe bevallen de genomen maatregelen bij werknemers? Wordt er plezieriger, veiliger en gezonder gewerkt? En wat kan de volgende keer beter? Daarnaast is het zinnig om na te gaan of er tijdens het uitvoeren obstakels of valkuilen waren. Deze ervaringen kunnen aanleiding zijn om het beleid bij te stellen.

De bestuurder dient met de ondernemingsraad actief informatie uit te wisselen, niet alleen over het arbobeleid maar ook over de uitvoering van dit

beleid. Geef aandacht aan successen en vier dat met betrokkenen.

En spreek af wat het bedrijf doet als mensen (werknemers én leidinggevenden) niet meewerken en zich niet houden aan de afspraken!

Enkele suggesties voor het evalueren van het arbobeleid met de werkgever:

- informeer bij medewerkers hoe zij het gevoerde arbo- en preventiebeleid ervaren;
- vraag om een periodieke rapportage met een verslag van het uitgevoerde beleid;
- laat u informeren door de preventiemedewerker of arbocoördinator over de uitvoering van het beleid;
- beoordeel de uitvoering van het plan van aanpak: wat wel gewerkt heeft en wat niet. In hoeverre is het arbo- en preventiebeleid geland bij leidinggevenden en medewerkers?
- welke positieve (bij-)effecten van de maatregelen zijn zichtbaar en merkbaar geworden?
- geef aandacht aan successen en vier dat gezamenlijk met betrokkenen;
- leg Goed Werkpraktijken vast;
- breng Goed Werkpraktijken ter kennis van het A&O fonds om ze op de website te publiceren en te verwerken in de Arbocatalogus van Gemeenten.

Beoordelen met behulp van de arbobalans

Een bijzondere invalshoek voor het waken is het benutten van de arbobalans. Met de arbobalans kunt u zorgen voor een meer evenwichtige aandacht voor alle aspecten van arbo-, verzuim- en reïntegratiebeleid. Een OR kan er bijvoorbeeld voor waken dat niet alle energie gericht wordt op verzuimbeheersing en reïntegratie, maar dat er ook aandacht gaat naar het voorkómen van verzuim en de oorzaken van uitval, miscommunicatie en monologen.

Enkele kernbegrippen uit de arbobalans. Wat je als organisatie kunt doen, varieert immers van pro-actie tot herstellend (curatief). Voor elke activiteit zijn mensen en middelen. En geld kan maar eenmaal worden uitgegeven. De vijf invalshoeken van de arbobalans zijn:

Pro-actie

Met een strategische visie vroegtijdig inspelen op de situatie, om zo een wenselijke situatie (mede) vorm te geven. "Een eenmaal gevormde visie is goud waard".

Preventie

Voorkomen van ongewenste situaties; zaken in één keer goed aanpakken. Aandacht geven aan wat goed gaat; als iets fout gaat, voorkom dan herhaling. Benut in opleiding of voorlichting de Goed Werkpraktijken en beschrijf ze ter informatie voor anderen. Deze activiteiten zijn de kosten voor preventie.

Monitoring

Alles wat nodig is om inzicht te krijgen in de situatie. In tegenstelling tot pro-actie en preventie leidt monitoring niet tot verbeteringen. Het is geen doel, maar een middel om vast te stellen of de gemeente doelen bereikt, wat de voortgang en achterstanden zijn. Voorbeeld is de RI&E. Kosten voor het monitoren heten beoordelingskosten.

Correctie en herstel

Leidinggevenden en medewerkers zijn bezig met het (voortdurend) corrigeren van ongewenste en onjuiste situaties. Deze activiteiten richten zich op

verbetering, maar kunnen ook worden gezien als gevolgkosten van gebrek aan pro-actie en preventie. Dan spreken we over (ongewenste) faalkosten.

Reïntegratie en nazorg

Uitval van mensen of productie vanwege bepaalde arbeidsomstandigheden vraagt om maatregelen. De kosten voor deze maatregelen zijn noodzakelijke, maar ongewenste uitgaven. Ook dat zijn (deels interne en externe) faalkosten.

Checklist: De arbobalans: Aan welke aspecten geeft onze organisatie prioriteit?

Omcirkel voor u zelf de activiteiten, die u herkent voor uw organisatie.

1 Pro-actie

Bevorderen (sociale) veiligheid en gezondheid

Inspelen op ontwikkelingen en innovatie

Nieuwe kansen: ontwerpen en ontwikkelen van gezonde werksituaties, omgeving, diensten en producten

Op gezondheid en veiligheid gerichte cultuur

2 Preventie

Bronaanpak van risico's is gericht op samenhang van maatregelen:

- technisch,
- organisatorisch
- gedrag-/functie-inhoudelijk

Management-systematiek (bv. 5 x W-dialogmodel)

Werkprocedures en -voorschriften zijn vastgelegd

3 Monitoring

Indicatoren en stuurinformatie o.a.:

- RI&E/plan van aanpak
- PAGO/PMO
- MTO
- verzuim

Registraties van (on)juiste en (on)gewenste gebeurtenissen en niet-naleving van procedures

Inzicht in kosten en baten van gezond werken en arbo

4 Correctie/herstel

Corrigeren/herstellen van onjuiste en ongewenste gebeurtenissen, incl. verzuim

Herstelactiviteiten

Reïntegratieplan

5 Reïntegratie en nazorg

Terugkeer naar

- het werk
- ander werk
- outplacement

Wat is uw conclusie en uw aanbeveling?

1 Prioriteit wordt gelegd in kolom De huidige situatie typeren we als:

.....

2 Geef met pijlen aan welke aanpak u nastreeft.

3 Wat zou u kunnen doen om de (on-) balans te herstellen?

Het is belangrijk dat het in de praktijk altijd gaat om combinaties van bovenstaande activiteiten.

De vraag die een ondernemingsraad zich kan stellen is: hebben wij de gewenste balans tussen proactie en preventie enerzijds en correctie en herstel plus reïntegratie anderzijds? Zo ja, hoe kunnen wij die goede balans ook voor de toekomst handhaven? Zo nee, wat doen wij er dan aan om de juiste balans te bereiken?

Beoordelen van uw eigen OR-kansen

De beschreven aanpak in dit werkboek laat zien dat arbo-, verzuim- en reïntegratiebeleid een belangrijk onderdeel van gemeentelijk beleid kan worden.

Aan het begin van dit hoofdstuk schreven we: Steeds meer ondernemingsraden en VGW-commissies zoeken, afhankelijk van het onderwerp, naar mogelijkheden om van een reactieve rol door te groeien naar een pro-actieve rol. Ondernemingsraden die dat doen, boeken vaak meer resultaat en het levert (extra) energie en plezier in het werk op.

Maar aan de inspanningen die je als OR kunt leveren zijn grenzen. Daarom sluiten we dit hoofdstuk af met enkele aanbevelingen van tactische aard, wanneer ondernemingsraden en VGW-commissies een meer pro-actieve rol willen vervullen. Leg de nadruk op:

- wat werkt (in plaats van wat niet werkt);
- aanwezigheid van personeel (in plaats van ongeplande afwezigheid/verzuim);
- kansen op verbeteringen (in plaats van hinderpalen en beperkingen);
- de toekomst (in plaats van het verleden);
- mogelijkheden en aan te wenden middelen (in plaats van problemen);
- successen (in plaats van mislukkingen);
- 'aandeelhouder' (in plaats van 'probleemhouder');
- opbrengsten (in plaats van aanpak van problemen).

5.6 Conclusie: werk met positieve doelstellingen

De beschreven motieven en voorbeelden laten zien dat arbobeleid een belangrijk onderdeel van gemeentelijk beleid kan worden. Door aan te sluiten bij de eigen prioriteiten en de onderwerpen waar het management enthousiast over is, kan de OR positieve doelstellingen aandragen die voortkomen uit een onderbouwd arbobeleid. Voorbeeld van een positieve doelstelling is behoud van gekwalificeerde medewerkers en behoud van werk en inkomen.

Werken met positieve doelen krijgt betekenis wanneer de OR in initiatiefvoorstellen de volgende benadering kiest:

- uitgaan van "wat werkt" in plaats van "wat niet werkt";
- vergroten van aanwezigheid en inzet van personeel (in plaats van het benoemen van ongeplande afwezigheid of verzuim, wat al maar leidt tot verstoringen in het werk);
- benutten van kansen op verbeteringen in plaats van hinderpalen en beperkingen;
- uitgaan van toekomstvisie voor de eerste vier jaar in plaats van een kijk op het verleden;
- richten op kansen, middelen en mogelijkheden in plaats van problemen;
- bereiken en vieren van successen in plaats van treuren over mislukkingen;
- spreken over aandeelhouders in plaats van probleemhouders;
- zicht krijgen op opbrengsten in plaats van alleen maar denken in kosten.

Opdrachtgever

Stichting A&O fonds Gemeenten
Postbus 11560
2502 AN Den Haag
070 763 00 30
secretariaat@aeno.nl
www.aeno.nl

Uitgave

© Stichting Arbeidsmarkt- en Opleidingsfonds Gemeenten, Den Haag, augustus 2020

A&O fonds Gemeenten wil bijdragen aan het creëren van vitale mensen in wendbare gemeentelijke organisaties. Dit vanuit de overtuiging dat deze bijdrage aan de gemeenten en hun medewerkers doorwerkt in een positieve impact op de Nederlandse samenleving.

Oorspronkelijke uitgave 2008**Projectteam**

A&O fonds Gemeenten:
Renz Davits en Esther Loozen

Auteur

J. Korff de Gidts, SBI training & advies

Redactie

R. Davits (A&O fonds Gemeenten),
R. Zeelenberg (Arboriginals),
W. Baardemans (BNB Teksten)

Met dank aan

De leden van de begeleidingscommissie
Gezond Werk A&O fonds Gemeenten:
J. Schot, P. Wiechmann, P. van den Berghe,
D. Voortman, M. Brorens, T. Hoonhout,
K. Baelemans, H. Dijkman en M. Veldhoven.

Rechten

Alle rechten voorbehouden. Niets uit dit uitgave mag worden vermenigvuldigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt in enige vorm of op enigerwijze, hetzij elektronisch, mechanisch door fotokopieën, opname of eniger andere manier, zonder voorafgaande toestemming van de Stichting A&O fonds Gemeenten. Hoewel aan deze uitgave de grootst mogelijke zorg is besteed, kunnen de samenstellers niet aansprakelijk worden gesteld voor eventuele onjuistheden, noch kunnen aan de inhoud rechten worden ontleend.