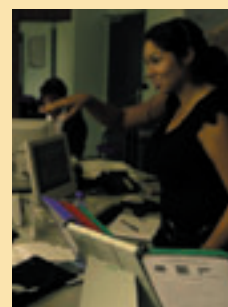
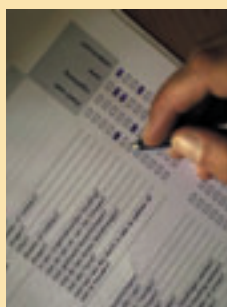
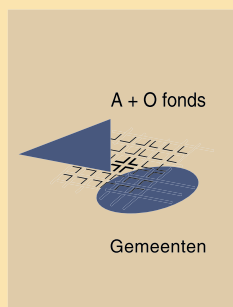
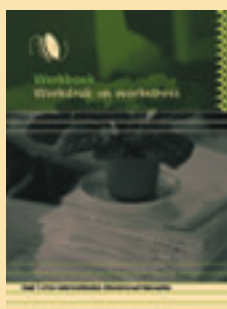
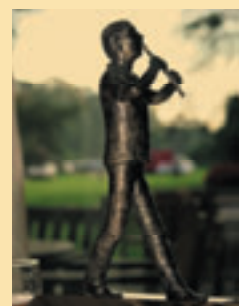
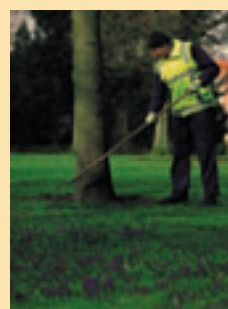
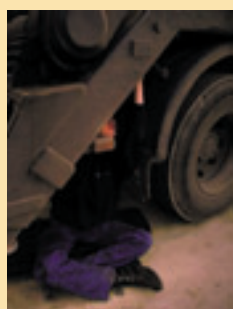


# GEZOND OP WEG

## Het Arboconvenant Gemeenten, de resultaten





# Inhoudsopgave

---

	<b>Inleiding</b>	<b>2</b>
<b>1</b>	<b>Ziekteverzuim en WAO-instroom</b>	<b>3</b>
1.1	Resultaten	4
1.2	Gevoerd beleid door gemeenten	6
1.3	Aansturing van verzuimbeheersing	7
1.4	Gevoerd beleid op sectorniveau	9
1.4.1	Benchmark en Onderzoek	9
1.4.2	Kennisdelen	9
1.4.3	Subsidieregelingen	9
1.5	Conclusies	10
<b>2</b>	<b>Arbeidsrisico's</b>	<b>11</b>
2.1	RSI	12
2.1.1	Resultaten	12
2.1.2	Analyse	13
2.1.3	Gevoerd beleid door gemeenten	14
2.1.4	Gevoerd beleid op sectorniveau	14
2.1.5	Conclusies	14
2.2	Fysieke belasting	15
2.2.1	Resultaten	15
2.2.2	Analyse	16
2.2.3	Gevoerd beleid door gemeenten	17
2.2.4	Gevoerd beleid op sectorniveau	17
2.2.5	Conclusies	17
2.3	Agressie en geweld	18
2.3.1	Resultaten	18
2.3.2	Analyse	19
2.3.3	Gevoerd beleid door gemeenten	19
2.3.4	Gevoerd beleid op sectorniveau	20
2.3.5	Conclusies	20
2.4	Werkdruk	20
2.4.1	Resultaten	20
2.4.2	Analyse	21
2.4.3	Gevoerd beleid door gemeenten	21
2.4.4	Gevoerd beleid op sectorniveau	22
2.4.5	Conclusies	22
2.5	Overige analyses	22
2.6	Conclusies arbeidsrisico's	22
<b>3</b>	<b>Overige doelstellingen</b>	<b>25</b>
3.1	Versterken opdrachtgeverschap arbodiensten	26
3.2	Kwaliteitseisen aan reïntegratiebedrijven	26
3.3	Referentiecijfers voor arbeidsrisico's	27
3.4	Doelstellingen Reïntegratie 2001/2002 en Activiteitenprogramma Preventie en Reïntegratie 2003/2004	27
3.4.1	Doelstellingen Reïntegratie 2001/2002	27
3.4.2	Activiteitenprogramma Preventie en reïntegratie 2003/2004	28
<b>4</b>	<b>Kosten/Baten</b>	<b>29</b>
<b>5</b>	<b>Duurzaamheid van resultaten, aansturing en borging</b>	<b>31</b>
<b>6</b>	<b>Conclusies en aanbevelingen</b>	<b>33</b>

# Inleiding

Voor de sector gemeenten is voor de periode 2001-2004 een arboconvenant afgesloten, dat tot doel heeft om verbeteringen te bereiken ten aanzien van de hoogte van het ziekteverzuim, de vermindering van de WAO-instroom en de blootstelling aan arbeidsrisico's. Daarnaast zijn het project Reïntegratie 2001/2002 en het Activiteitenprogramma Preventie en Reïntegratie 2003/2004 uitgevoerd. Samen met het arboconvenant bepalen deze het sectorbeleid ten aanzien van arbo, verzuim en reïntegratie. Om deze reden zijn de drie projecten gezamenlijk geëvalueerd<sup>1</sup>.

Dit rapport betreft de evaluatie van het ingezette beleid en de uitvoering daarvan. Behalve de effecten van de genomen maatregelen, wordt ook beoordeeld in hoeverre het gevolgde proces en de gekozen structuur doelmatig is geweest. Daarbij wordt een afweging tussen kosten en baten gemaakt. Tenslotte worden de borging van het beleid en de bereikte resultaten behandeld.

In deze kernrapportage wordt hiervan verslag gedaan. De onderliggende onderzoeksresultaten en de analyse zijn beschreven in de onderzoeksrapportage (Capgemini) en de eindmeting (Orbis) die gelezen kunnen worden als uitgebreidere onderbouwing van de conclusies in deze kernrapportage<sup>2</sup>. De kernrapportage is daarmee een samenvatting.

*1 Het aanvullend arboconvenant (looptijd september 2003 t/m juni 2006) maakt geen onderdeel uit van deze evaluatie.*

*2 De onderzoeksrapportage en de eindmeting arbeidsrisico's zijn geplaatst op de website [www.aeno.nl](http://www.aeno.nl)*

# 1

# Ziekteverzuim en WAO- instroom



# Ziekteverzuim en WAO-instroom

## 1.1 Resultaten

De volgende doelstellingen zijn geformuleerd in het arboconvenant en in de CAO: het ziekteverzuim in de sector gemeenten is aan het eind van de convenantsperiode (2004) 1% lager dan in het kalenderjaar 2000 (Arboconvenant). Er is een trendbreuk in verzuim en WAO-instroom (CAO sector gemeenten 2002/2003).

De verzuimstatistieken over 2004 zijn bij het schrijven van dit verslag nog niet bekend. Wel is geconstateerd dat in 2003 het ziekteverzuimpercentage 7,2% bedraagt. Ten opzichte van het kalenderjaar 2000 (8,3%) is er sprake van een daling met 1,1% (inclusief langdurig verzuim en exclusief zwangerschap; Bron: Enquête Personeel in Perspectief). De eerstgenoemde doelstelling is daarmee gerealiseerd. Het percentage WAO-instroom bedraagt voor 2003 0,76%, wat lager is dan het percentage van 2002 (0,97%). Onderzocht is in hoeverre sprake is van een trendbreuk. In onderstaande tabel staan de cijfers voor de WAO-instroom vanaf 1998:

Tabel 1 WAO-instroom per 100 verzekerden

Sectoren	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Sector gemeenten	1,18	1,21	1,22	1,62	0,97	0,76
Overheid excl. gemeenten	1,04	1,12	1,27	1,46	1,01	0,63

Bron: Ministerie van Binnenlandse zaken

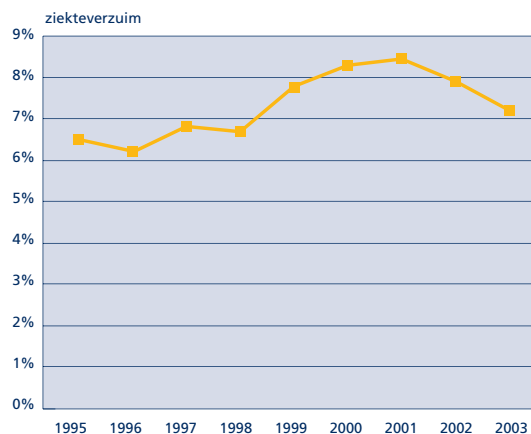
Geconcludeerd kan worden dat er sprake is van een daling van de WAO-instroom. De cijfers geven na 2001 een trendbreuk weer. Het WAO-instroomcijfer 2003 is gevormd door 1.537 werknemers die arbeidsongeschikt werden. Dit waren vooral jonge vrouwen, werknemers in de leeftijdsgroep 45-55 jaar met psychische klachten of klachten aan het houdings- en bewegingsapparaat en oudere medewerkers vanaf 55 jaar. De ziekteverzuimgegevens zijn ook over meerdere jaren beschikbaar, zie hiervoor figuur 1.



Ziekteverzuim is met  
1,1% gedaald ten opzichte  
van 2000

## Er is een trendbreuk in de WAO- instroom

**Figuur 1: Ontwikkeling ziekteverzuim 1995-2003 (in procenten)**



Bron: Landelijk onderzoek van SGBO voor 1995-1997; Enquête Personeel in Perspectief 1998-2003

Geconstateerd kan worden dat de algemene richting van de tijdreeks vanaf 2001 dalend is, waar deze stijgend was. Tevens neemt de mate van daling toe tussen 2001–2002 en 2002–2003. De vraag kan gesteld worden in hoeverre deze trendbreuk toe te schrijven is aan de werking van het convenant en de CAO-afspraken. Er zijn immers ook andere contextuele veranderingen: een Wet Verbetering Poortwachter is in de convenantsperiode in werking getreden, het conjuncturele klimaat is veranderd. Een vergelijking met andere sectoren, waarin geen convenant is afgesloten, is op dit moment echter niet voorhanden.

Een monocausaal verband tussen de convenantsaanpak en de CAO-afspraken enerzijds en de daling van het verzuim anderzijds kan niet worden vastgesteld, maar het is daartegen wel aannemelijk dat het brede scala van maatregelen uit het arboconvenant in combinatie met de wettelijke context invloed hebben gehad. De kwalitatieve evaluatie wijst uit dat zowel de wettelijke maatregelen als de convenantafspraken een trigger zijn geweest voor P&O en arbo-coördinatoren om het ziekteverzuim en preventie (opnieuw) op de agenda te zetten. In lijn met de convenantsdoelstelling heeft bovenstaande analyse zich gericht op de sector als geheel. Het verzuimpercentage is per grootteklasse verschillend. De vuistregel hierbij is: hoe groter de gemeente, des te hoger het verzuim. De grootste dalingen zijn gerealiseerd bij de grotere gemeenten met ook het hoogste verzuim. Het verzuimpercentage per grootteklasse van de gemeente is in de volgende figuur beschreven.

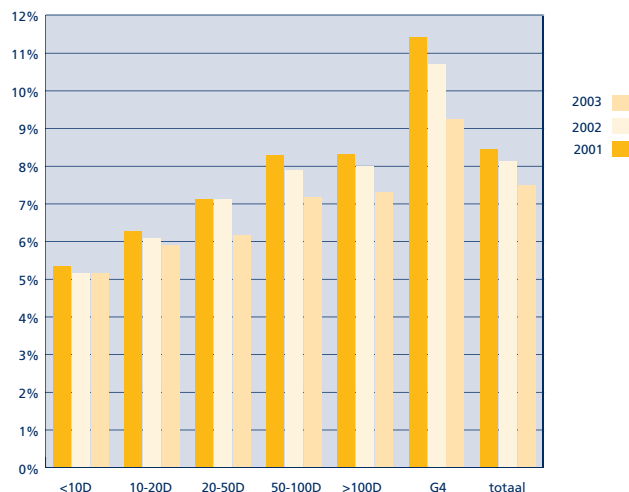
<sup>1</sup> Bij particuliere bedrijven is het verzuimpercentage<sup>2</sup> in dezelfde periode gedaald met 0,7%. In de sector Rijk is het verzuimpercentage<sup>2</sup> in dezelfde periode gereduceerd met 1,2%. Het landelijke verzuimgemiddelde<sup>2</sup> (2003: 4,7%) is ten opzichte van 2002 0,6% gedaald. De nationale verzuimstatistiek is overigens pas beschikbaar vanaf 2002.

<sup>2</sup> Verzuimpercentage CBS, exclusief zwangerschap en exclusief verzuim langer dan 1 jaar. In het verzuimpercentage van de sector gemeenten is het verzuim langer dan 1 jaar wel meegerekend.

# Ziekteverzuim en WAO-instroom



Figuur 2: Ziekteverzuim naar gemeentegrootte, 2001-2003



Bron: enquête Personeel in Perspectief

Analyse van het verzuim van individuele gemeenten per grootteklasse laat zien dat van de gemeenten in de grootteklassen 200-500 medewerkers 47% (64 gemeenten) een verzuim heeft hoger dan het gemiddelde in deze grootteklasse. Bij de grootteklassen 500-1000 medewerkers en meer dan 1000 medewerkers zijn dit respectievelijk 48% (14 gemeenten) en 30% (8 gemeenten). Binnen de verschillende grootteklassen, waaronder ook de grote gemeenten, zijn dus nog voldoende mogelijkheden voor een verdere daling van het ziekteverzuimpercentage ten opzichte van het gemiddelde in de eigen klasse en daarmee ook voor het verzuimpercentage voor de sector.

## 1.2 Gevoerd beleid door gemeenten

70% van de gemeenten heeft een ziekteverzuimbeleid ontwikkeld om het ziekteverzuim terug te dringen. Het aandeel is licht gestegen in vergelijking met 2002. Toen gaf 63% aan een beleid te hebben. In de CAO Sector Gemeenten 2002-2003 is een afspraak over het vernieuwen van het verzuimprotocol gemaakt. Voorlichting over verzuim is als thema meegenomen. Uit de resultaten blijkt dat alle activiteiten uit het verzuimprotocol in de praktijk bij meer dan 90% van de gemeenten worden uitgevoerd. Een kwart van de gemeenten beschikt over een communicatieplan dat gericht is op ziekteverzuim en reïntegratie. 92% van de *gemeenten* geeft aan de medewerkers ingelicht te hebben over het ziekteverzuimprotocol (personeelsmonitor). 60% van de *medewerkers* geeft aan dat ze voorlichting hebben gekregen (eindmeting arbeidsbelasting). De percentages betreffen verschillende grootheden (gemeenten en werknemers) en zijn dus niet vergelijkbaar.

80% van de gemeenten heeft een plan van aanpak opgesteld zoals vereist is in het Arboconvenant Gemeenten. Dit plan van aanpak dient te gaan over de aan-

80% van de gemeenten  
heeft een plan van aanpak  
opgesteld voor het Arbo-  
convenant Gemeenten



Bij gemeenten die een beroep deden op de stimuleringsregeling is het verzuim harder gedaald

Voor het management speelt een cruciale rol bij het verzuimbeleid

pak van dominante arbeidsrisico's in de gemeente maar kan ook maatregelen voor verzuimbeleid omvatten. Bij de gemeenten die een plan van aanpak hebben opgesteld en uitgevoerd en een beroep op de stimuleringsregeling hebben gedaan, is het verzuim harder gedaald dan in andere gemeenten: een daling van gemiddeld 1,9% (van 8,8% in 2001 naar 6,9% in 2003). Bij gemeenten die wel aangaven een plan van aanpak te hebben opgesteld, maar geen beroep deden op de stimuleringsregeling of die aangaven geen plan van aanpak te hebben opgesteld, is het verzuim gemiddeld 0,5% gedaald. Deze sterkere daling is geconstateerd bij gemeenten met een plan van aanpak en beroep op de stimuleringsregeling in alle grootteklassen. Geconcludeerd kan daaruit worden dat het nemen van maatregelen zichtbaar wordt in een verlaging van het verzuim: de daling is sterker dan die van de sector als geheel. Grotere gemeenten hebben verhoudingsgewijs vaker gebruik gemaakt van de stimuleringsregeling dan kleinere gemeenten. Een relatief groot deel van de gerealiseerde daling van het ziekteverzuim van de sector als geheel is daarmee toe te schrijven aan de grotere gemeenten die maatregelen hebben genomen.

### 1.3 Aansturing van verzuimbeheersing

De kwaliteit van aansturing is uitgedrukt op drie verschillende dimensies, de kwaliteit van inrichting (structuur en instrumenten), de kwaliteit van samenwerking (rolverdeling en onderlinge (taak)afspraken) en de kwaliteit van sturing (evaluatie van behaalde doelstellingen/resultaten). Een goede kwaliteit van alle drie dimensies is noodzakelijk om een blijvende verlaging van het ziekteverzuim te realiseren.

Uit het evaluatieonderzoek blijkt dat de inrichting in de gemeentelijke sector steeds beter op orde komt. De waardering voor de bijdrage van het ziekteverzuimprotocol aan het terugdringen van het verzuim is in 2003 ten opzichte van 2002 gestegen. De kleinere gemeenten blijven daarbij sceptischer over het nut van het ziekteverzuimprotocol dan de grote gemeenten. In 2003 is bij de helft van de gemeenten de leidinggevende de casemanager. In 2002 werd deze rol bij de meeste gemeenten vervuld door P&O. Vanuit het perspectief van effectief verzuimmanagement is dit een gunstige ontwikkeling. We constateren dat een succesvolle en blijvende verzuimbeheersing voornamelijk afhankelijk is van consequente sturing door het (hoger) management. P&O en arbo-coördinator moeten een aanjagende en ondersteunende rol vervullen. Het is lastig om deze rol goed en consequent uit te voeren, voornamelijk in gemeenten waar er weinig sprake is van belangstelling voor deze onderwerpen en waar er minder sprake is van managementtechnieken die uitgaan van het sturen op output (resultaatgericht management, projectmatig werken). Waar chemie ontstaat tussen P&O en management, daalt het verzuim succesvoller. Bij managers is er dan sprake van een intrinsieke motivatie om het verzuim aan te pakken en zij zijn meer gewend aan het sturen op resultaten. Het stimuleren van een aanpak bij de minder gemotiveerde managers blijkt sterk beïnvloed te worden door het

# Ziekteverzuim en WAO-instroom

hoger management of de ervaren noodzaak door bijvoorbeeld belangstelling vanuit het college of de portefeuillehouder P&O.

Weinig gemeenten  
hebben zicht op de kosten  
van ziekteverzuim

Geconstateerd is voorts dat de geboden ondersteuning bij de doelgroep (P&O) in grote mate bekend en gebruikt is. De benchmarkinformatie, onderzoeken, kennisdeling en stimuleringsregelingen hebben een belangrijke stimulerende werking gehad voor de sector. De waardering voor en toegevoegde waarde van de producten is gemiddeld genomen hoog. Buiten de kring van P&O, arbo-coördinatoren en OR is sprake van een geringere bekendheid met de geboden ondersteuning. De inhoud van het beleid of het instrumentarium zijn op zich minder bepalend voor een daling van het verzuim. Vooral het management speelt een cruciale rol bij de realisatie en implementatie van verzuimbeleid en de maatregelen ter verbetering van arbeidsomstandigheden. De bekendheid van instrumenten en hulpmiddelen voor de realisatie van het beleid lijkt onder deze groep nog gering. Voor het realiseren van duurzame verbetering is de betrokkenheid van het management belangrijk. Op dit punt is nog terrein te winnen.

39% van de onder-  
nemingsraden voerde  
overleg met de werkgever  
over het verzuim- en  
reïntegratiebeleid

Interessant is dat nog steeds relatief weinig gemeenten zicht hebben op de omvang van de kosten ten gevolge van ziekteverzuim. In 2003 was dit bekend bij één op de drie gemeenten, een lichte stijging ten opzichte van 2002 (27%). Geconstateerd is dat men zich bewust is van de relatie tussen verzuim en kosten, maar hier niet direct een prikkel aan ontleent om in actie te komen. Mogelijk is dit te herleiden naar het vangnet dat men vaak in de gemeentelijke begroting heeft ingebouwd: er is in financieel opzicht vaak al rekening gehouden met een verzuimpercentage van tussen de 4-7%. Op sector/afdelingsniveau wordt hiervoor gecompenseerd. Argumenten hiervoor berusten vaak op de noodzaak om voldoende capaciteit in huis te kunnen hebben om de gewenste productie te kunnen halen: verzuim is dan een verstoring van de capaciteit. Het terugdringen van mogelijkheden om via het budget te kunnen compenseren voor een hoog ziekteverzuim, zou de kosten-baten-afweging binnen gemeenten ten gunste van een structureel verzuimmanagement kunnen beïnvloeden en daarmee de kosten voor de sector als totaal verder kunnen drukken. Ten slotte blijkt dat in 96% van de gemeenten in 2003 de OR geïnformeerd werd over het ziekteverzuimbeleid. 39% van de ondernemingsraden voerde vaak of regelmatig overleg met de werkgever over het verzuim- en reïntegratiebeleid (2002: 36%). Bij 55% was dit incidenteel en bij 6% zelden of nooit. Met het kwalitatief onderzoek is geconstateerd dat de insteek van de OR vaak berust op de rechten die de WOR biedt. Een pro-actief overleg of een aanjagende functie vanuit de werknemersvertegenwoordiging is nauwelijks gerapporteerd.



## 1.4 Gevoerd beleid op sectorniveau

In onderstaande paragrafen is de grote hoeveelheid aan activiteiten samengevat die op sectoraal niveau uitgevoerd zijn met betrekking tot verzuim en reïntegratie.

### 1.4.1 Benchmark en Onderzoek

Er is in 2001 een onderzoek uitgevoerd naar de stand van zaken met betrekking tot reïntegratie in de sector. Op de website is een verzuimcalculator aangeboden waarmee inzicht kan worden verkregen in de verzuimkosten. De personeelsmonitor wordt gebruikt om inzicht te verkrijgen over verzuim en reïntegratie binnen de sector.

### 1.4.2 Kennisdelen

Het A+O fonds heeft veel activiteiten uitgevoerd om kennis over verzuim en reïntegratie te delen binnen de sector. De wegwijzer SUWI en Poortwachter is in grote oplage ter beschikking gesteld aan gemeenten. Ook is er gepubliceerd over 'Slim omgaan met subsidies voor arbeidsgehandicapten'. Er zijn diverse (regionale) bijeenkomsten georganiseerd zoals workshops verzuimbeheersing en reïntegratie, intervisie, masterclass ambtenarenrecht en Wet verbetering Poortwachter, de leergang reïntegratie en diverse workshops voor ondernemingsraden. Waardering voor deze activiteiten ligt tussen de 7 en 8. Ten behoeve van het delen van kennis is ook een website over arbo, verzuim en reïntegratie ontwikkeld. Good practices verzuimbeheersing zijn gepubliceerd op deze website en in de nieuwsbrief *Gezond Werk*.



### 1.4.3 Subsidieregelingen

Door het A+O fonds zijn vijf subsidieregelingen aangeboden aan de sector voor verzuimbeheersing en reïntegratie. Hierbij gaat het om de stimuleringsregeling arboconvenant gemeenten (235 aanvragen, volgens 90% van de gebruikers toegevoegde waarde), de aanjaagregeling pilot-projecten reïntegratie, de subsidieregeling training verzuimmanagement voor direct leidinggevenden en de subsidieregeling aanpak hoog verzuim. Verder gaat het om de subsidieregeling voor netwerkbijeenkomsten over arbo, verzuim en reïntegratie. Deze regelingen worden hoog gewaardeerd door de sector (8,0 en hoger).

# Ziekteverzuim en WAO-instroom

Imago is een stimulans  
voor de aanpak van  
verzuimproblematiek

## 1.5 Conclusies

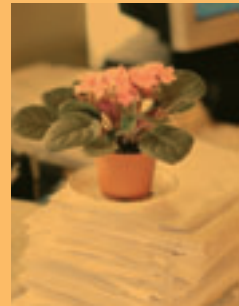
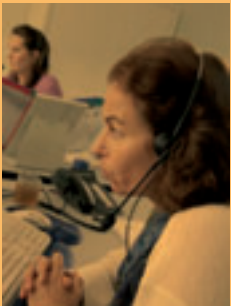
De geformuleerde doelstellingen met betrekking tot verzuim zijn behaald. Het verzuim is met 1,1% gedaald en er lijkt duidelijk sprake van een trendbreuk. Daarbij is een trendbreuk in de WAO-instroom vastgesteld. Gemeenten die maatregelen nemen om het verzuim en arbeidsrisico's aan te pakken, blijken een snellere daling in hun verzuimpercentage te realiseren dan de andere gemeenten. Steeds meer gemeenten beschikken over een verzuimbeleid, werken volgens de gemaakte afspraken in het verzuimprotocol en verzorgen voorlichting aan werknemers. Het management blijkt een sleutelrol te vervullen in een succesvolle en duurzame aanpak van verzuimbeheersing. Hun inbreng in de aanpak van verzuim en reïntegratie blijkt uiteindelijk bepalend te zijn.

Opvallend is dat imago-aspecten en druk van hogere managementlagen voornamelijk genoemd worden als stimulans voor de aanpak van verzuimproblematiek. Kosten spelen veel minder vaak een rol: hiervoor is meestal gecompenseerd. Ten slotte is geconstateerd dat de rol van de OR in belang niet of nog maar licht is toegenomen en mogelijk effectiever kan dan nu het geval is.

Gedurende de looptijd van het convenant is de sector door het A+O fonds ondersteund met benchmarkinformatie, onderzoek, kennisdeling en subsidieregelingen. Hier is voor veel gemeenten een stimulerende werking van uitgegaan. Geconcludeerd kan worden dat de maatregelen een stimulerende werking hebben gehad ten aanzien van de verbetering van het verzuimbeleid en de uitvoering daarvan. In termen van verzuimverlaging is er een aantoonbare bijdrage. Naar grootteklasse zien we een sterkere daling bij de grotere gemeenten. Tevens blijkt dat deze actiever zijn in het nemen van maatregelen. Geconstateerd is voorts dat de omvang van de gemeenten die een hoger verzuimpercentage hebben dan het gemiddelde van de grootteklasse nog voldoende ruimte biedt om een verdere daling van het ziekteverzuim te bewerkstelligen.

# 2

# Arbeidsrisico's



# Arbeidsrisico's



Als algemene doelstelling is geformuleerd dat er een vermindering is in de blootstelling aan arbeidsrisico's, klachten en beperkingen in functioneren (Arboconvenant). Op sectorniveau is in juni 2002 een nulmeting verricht en in juni 2004 een eindmeting. De metingen zijn verricht met behulp van vragenlijst-onderzoek. Met de vragen in dit onderzoek wordt de ervaren belasting geïnventariseerd. Bij de nul- en eindmeting zijn de diverse functies in gemeenten onderverdeeld in drie hoofdgroepen. Met de nulmeting is inzicht verkregen in de dominante arbeidsrisico's per (hoofd)functiegroep. Deze functiegroepen en dominante arbeidsrisico's zijn weergegeven in de volgende tabel.

**Tabel 2 Functiegroepen en dominante arbeidsrisico's**

Functiegroep	Dominante arbeidsrisico's
Buitendienstmedewerkers	Fysieke belasting RSI Agressie en geweld
Baliemedewerkers	RSI Agressie en geweld
Beleidsmedewerkers	Werkdruk en werkstress

Deze algemene doelstelling vermindering van blootstelling aan arbeidsrisico's is gekwantificeerd per arbeidsrisico, geordend naar de functiegroep waar dit arbeidsrisico dominant is.

## 2.1 RSI

### 2.1.1 Resultaten

Buitendienstmedewerkers	Nulmeting <sup>1</sup>	Doelstelling <sup>1</sup>	Eindmeting
Heeft RSI-klachten	31,9%	30,3%	34,6%
Ondervindt beperkingen door RSI	27,8%	24,2%	26,5%

Baliemedewerkers	Nulmeting <sup>1</sup>	Doelstelling <sup>1</sup>	Eindmeting
Heeft RSI-klachten	34,4%	32,9%	34,7%
Ondervindt beperkingen door RSI	22%	20,5%	24%

<sup>1</sup> Om de representativiteit te doen toenemen, heeft achteraf een correctie plaatsgevonden op grond van leeftijd en geslacht. Voor interpretatie van de resultaten moeten daarom de beschreven percentages gebruikt worden in plaats van de percentages zoals genoemd in het plan van aanpak.

## De doelstellingen voor RSI zijn niet behaald



## Het aantal uren dat medewerkers aan een pc werken is toegenomen

De subdoelstellingen met betrekking tot RSI voor buitendienstmedewerkers en balie-medewerkers zijn niet behaald. Voor de beleidsmedewerkers geldt dat er geen verschil is gevonden tussen de nul- en de eindmeting. Voor de gehele onderzoeksgroep geldt dat er voor RSI-klachten en RSI-beperkingen tussen de nulmeting en de eindmeting geen significante verschillen zijn gevonden. De gevonden verschillen zijn niet zo groot dat met voldoende betrouwbaarheid (95%) kan worden geconcludeerd dat er verschil is.

**Tabel 3 Vergelijking RSI per functiegroep met landelijke cijfers**

	Gemeenten				NEA*
	Buitendienst	Baliewerk	Beleidswerk	Totaal	Totaal
<b>RSI-klachten</b>	<b>34,6%</b>	<b>34,7%</b>	<b>23,6%</b>	<b>28,7%</b>	<b>25,5%</b>
<b>RSI-beperkingen</b>	<b>26,5%</b>	<b>24%</b>	<b>15,5%</b>	<b>19,5%</b>	<b>13,3%</b>

\* NEA: Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden 2003, TNO Arbeid

In vergelijking met het landelijke gemiddelde hebben werknemers van gemeenten meer RSI-klachten en meer RSI-beperkingen. Uitgesplitst naar functiegroep blijkt dat balie- en buitendienstmedewerkers boven het landelijk gemiddelde zitten en beleidsmedewerkers vergelijkbaar zijn.

### 2.1.2 Analyse

De inrichting van de werkplek, gebruik van de computer en de werkhouding zijn verbeterd. Het aantal uren dat werknemers aan een PC werken en de blootstelling aan repeterende bewegingen zijn toegenomen vergeleken met 2002. Toename van het aantal uren werken aan een PC hangt samen met een toename van de blootstelling aan repeterende bewegingen. Blootstelling aan repeterende bewegingen verhoogt de kans op RSI-klachten en RSI-beperkingen. Uit de analyses blijken de volgende factoren indicatief te zijn voor een verhoogd risico: de personeelsgroep, plezier in het werk, het feit of de gemeente maatregelen heeft genomen tegen RSI, de emotionele belasting, de werkstress en de blootstelling aan repeterende bewegingen. Leeftijd speelt statistisch gezien geen rol, ook al zien we in de cijfers dat bij jongeren minder klachten voorkomen. De kans op RSI-klachten is twee keer zo groot voor buitendienstmedewerkers (t.o.v. beleidsmedewerkers), werknemers uit gemeenten waar geen maatregelen zijn getroffen, werknemers met een verhoogde werkstress en werknemers die tot de risicogroep repeterende bewegingen horen. De kans op RSI-klachten is anderhalf keer zo groot voor werknemers die weinig of geen plezier hebben in het werk en werknemers die emotioneel zwaarder belast zijn.

54% van de medewerkers vindt (verdere) maatregelen ten aanzien van RSI wenselijk

## 2.1.3 Gevoerd beleid door gemeenten

De verantwoordingsrapportages van gemeenten over de stimuleringsregeling Arboconvenant zijn geanalyseerd. Uit de analyse blijkt dat de meeste genomen preventiemaatregelen betrekking hadden op RSI. 136 gemeenten gebruikten de stimuleringsregeling voor het realiseren van 255 maatregelen met betrekking tot RSI. 101 Gemeenten kozen voor werkplekonderzoek en aanpassing van de werkplek al dan niet gecombineerd met voorlichting en preventie (47 gemeenten). Overige maatregelen zijn het installeren van pauzesoftware (32 gemeenten) en het opleiden van eigen personeel als deskundige/instructeur/ergocoach (8 gemeenten). In de verslagen zijn door een aantal gemeenten waargenomen effecten van maatregelen beschreven. De belangrijkste effecten zijn vermindering van RSI-gerelateerde klachten, bewustwording bij medewerkers en leidinggevenden en beter ingerichte werkplekken. De helft van de medewerkers geeft aan dat er maatregelen zijn genomen tegen RSI en heeft voorlichting gehad over RSI. Bijna de helft vond de genomen maatregelen ook succesvol. 54% van de medewerkers vindt (verdere) maatregelen ten aanzien van RSI wenselijk.

## 2.1.4 Gevoerd beleid op sectorniveau

Het A+O fonds werkboek RSI is bekend bij 88% van de doelgroep en heeft volgens 88% van de gebruikers toegevoegde waarde. Ook zijn er workshops georganiseerd met als thema de aanpak van RSI/Fysieke Belasting. Eén gemeente heeft gebruik gemaakt van de stimuleringsregeling good practices aanpak arbeidsrisico's voor een RSI-project.

## 2.1.5 Conclusies

Het niveau van RSI-klachten en RSI-beperkingen is gelijk gebleven. De subdoelstellingen met betrekking tot RSI-klachten en RSI-beperkingen, voor functiegroepen waar RSI een belangrijk arbeidsrisico is, zijn niet behaald ondanks het intensief gevoerde beleid door gemeenten.

Er is een aantal verbeteringen geconstateerd in de werkomgeving (maatregelen door gemeenten, voorlichting, verbeterde werkplekinrichting, werkhouding en gebruik van de computer) die zouden moeten leiden tot minder RSI-klachten en beperkingen. Daarentegen is het aantal uren werken aan de PC en de blootstelling aan repeterende beweging toegenomen. De blootstelling aan het arbeidsrisico is dus groter geworden. Mogelijke verklaringen voor het gelijk blijven van de RSI-blootstelling zijn:

- Vergeleken met 2002 werken medewerkers meer uren aan de PC. Het percentage is gestegen van 32% in 2002 naar 43% in 2004. Langer werken aan de PC leidt tot een verhoogde blootstelling aan repeterende bewegingen, zoals ook is geconstateerd in de eindmeting. Gezien het feit dat dit de kans op RSI-klachten verhoogt, zou een stijging van de RSI-klachten verwacht worden.





## De ingezette maatregelen tegen RSI zijn succesvol

Het percentage RSI-klachten is echter niet gestegen maar gelijk gebleven. Dit kan worden verklaard door de ingezette maatregelen, die medewerkers overwegend ook succesvol vinden. Dit betekent dat maatregelen tegen RSI-klachten en RSI-beperkingen (maar vermoedelijk ook tegen emotionele belasting en werkstress) een succesvolle bijdrage kunnen leveren aan het verminderen van RSI-klachten.

- Ander onderzoek beschrijft veelbelovende preventieve maatregelen tegen RSI. Dit zijn pauzesoftware, alternatieve invoer- en aanwijsmiddelen en maatregelen op het terrein van werktaken, werkprocessen en werkdruk. Deze maatregelen zijn met de stimuleringsregeling bij een deel van de gemeenten gerealiseerd.
- Mogelijk duurt het langer dan twee jaar (de tijd tussen nul- en eindmeting) voordat op sectorniveau duidelijk effecten zichtbaar worden.

## Buitendienstmedewerkers tillen meer dan de overige functiegroepen en de dwarsdoorsnee van de Nederlandse bevolking

## 2.2 Fysieke Belasting

### 2.2.1 Resultaten

Buitendienstmedewerkers	Nulmeting <sup>1</sup>	Doelstelling <sup>1</sup>	Eindmeting
De afgelopen 12 maanden klachten onder in de rug	37%	33,3%	30,6%
Tilt regelmatig meer dan 25 kg	20,9%	18,3%	23,5%
Moet lang achtereen geknield of gehurkt werken	28,1%	25,2%	31,5%
Moet grote kracht uitoefenen op gereedschappen en apparaten	36%	32,4%	38,4%

<sup>1</sup> Om de representativiteit te doen toenemen, heeft achteraf een correctie plaatsgevonden op grond van leeftijd en geslacht. Voor interpretatie van de resultaten moeten daarom de beschreven percentages gebruikt worden in plaats van de percentages zoals genoemd in het plan van aanpak.

Het percentage buitendienstmedewerkers dat klachten onder in de rug meldt, is verminderd en lager dan de doelstelling. Er is echter een groter percentage medewerkers dat blootstelling rapporteert. De doelstellingen met betrekking tot blootstelling voor de groep buitendienstmedewerkers zijn niet behaald. De vraag is hoe het komt dat meer mensen blootstelling rapporteren, terwijl er minder klachten zijn. De eindmeting geeft ten opzichte van de nulmeting een grotere risicogroep aan die blootstelling aan repeterende bewegingen meldt.

Respondenten uit gemeenten die geen maatregelen hebben genomen rapporteren meer klachten

Tabel 4 Vergelijking Fysieke belasting per functiegroep met landelijke cijfers.

	Gemeenten				NEA*
	Buitendienst	Baliewerk	Beleidswerk	Totaal	Totaal
Tillen > 25 kg	24,4%	1%	0,5%	6,1%	11,7%

\* De Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden 2003, TNO Arbeid

In vergelijking met het landelijke gemiddelde komt het tillen van >25 kg minder voor bij gemeenten. Uit de tabel blijkt dat buitendienstmedewerkers aanzienlijk meer tillen dan de overige functiegroepen en de dwarsdoorsnee van de Nederlandse bevolking. Voor alle ambtenaren valt op dat klachten aan het bewegingsapparaat zijn afgenomen naar 50,9% in 2004 ten opzichte van 56,4% in 2002. De daling is statistisch significant bij de functiegroepen baliemedewerkers en beleidsmedewerkers.

## 2.2.2 Analyse

De gegevens van de functiegroep buitendienstmedewerkers en fysieke belasting zijn verdere geanalyseerd. Naarmate medewerkers meer plezier in het werk hebben en werkzaamheden zelf kunnen bepalen (grotere autonomie), vermindert de kans op blootstelling aan de risico's tillen en kracht. De groep respondenten uit gemeenten die geen maatregelen hebben genomen, rapporteert meer klachten als gevolg van fysieke belasting dan de groep respondenten waar wel maatregelen (meer dan alleen voorlichting) zijn genomen. Dit kan gezien worden als een indicatie voor de effectiviteit van maatregelen.

Voorlichting op zich blijkt niet voldoende te zijn: medewerkers die voorlichting hebben gekregen behoren vaker tot de risicogroep ongunstige houdingen, repeterende beweging en kracht. Dit fenomeen zien we ook bij het nemen van maatregelen en de risicogroep kracht. Dit kan een voorlichtingseffect zijn: bewustwording leidt tot meer rapportage.

Opvallend is dat de toename aan blootstelling voor de buitendienstmedewerkers niet gepaard gaat met een toename aan klachten. Zowel algemene klachten aan het bewegingsapparaat als specifieke RSI-klachten komen vergelijkbaar vaak voor vergeleken met 2002 (geen statistisch significant verschil).





### 2.2.3 Gevoerd beleid door gemeenten

Er is relatief weinig subsidie aangevraagd voor het nemen van maatregelen specifiek gericht op de problematiek van buitendienstmedewerkers. Voor fysieke belasting is er 108 maal een beroep gedaan op de stimuleringsregeling, waarvan 19 maal expliciet voor buitendienstmedewerkers. In totaal zijn er 40 tiltrainingen/ trainingen fysieke belasting aangevraagd, waarbij in 5 de doelgroep buitendienstmedewerkers benoemd is. De overige maatregelen richten zich op voorlichting en instructie (17 gemeenten), PAGO (16 gemeenten) en/of bedrijfsfitness (4 gemeenten). Bij 39 van de maatregelen is een effect beschreven. De belangrijkste effecten zijn bewustwording van personeel, minder uitval door fysieke belasting en beter getrainde medewerkers. 17% van de medewerkers geeft aan dat er maatregelen zijn genomen tegen fysieke belasting. Een kwart geeft aan voorlichting te hebben gehad over fysieke belasting. 22% vindt de genomen maatregelen ook succesvol. 38% van de medewerkers vindt (verdere) maatregelen ten aanzien van fysieke belasting wenselijk.

### 2.2.4 Gevoerd beleid op sectorniveau

Het A+O fonds werkboek Fysieke Belasting is bekend bij 86% van de doelgroep en heeft volgens 86% van de gebruikers toegevoegde waarde. Er zijn workshops georganiseerd met als thema de aanpak van RSI/fysieke belasting. Twee gemeenten hebben gebruik gemaakt van de stimuleringsregeling good practices aanpak arbeidsrisico's voor een project fysieke belasting. Daarnaast zijn er enkele good practices gepubliceerd.

### 2.2.5 Conclusies

De blootstelling aan fysieke belasting is toegenomen voor buitendienstmedewerkers. De subdoelstellingen met betrekking tot blootstelling voor deze groep zijn daarmee niet behaald. Opvallend hierbij is dat de groep buitendienstmedewerkers minder klachten aan het bewegingsapparaat rapporteert. Dit geldt ook specifiek voor klachten onder in de rug. De subdoelstelling voor klachten is daarmee behaald.

Tot een vermindering van klachten leiden factoren als verhogen 'plezier in het werk' en vergroten van autonomie. De risicogroepen fysieke belasting zijn duidelijk groter bij gemeenten waar geen maatregelen zijn genomen. Hieruit blijkt dat maatregelen succesvol zijn.

Mogelijke verklaringen voor het toenemen van de blootstelling aan fysieke belasting zijn:

- Specifiek voor de doelgroep buitendienstmedewerkers zijn te weinig maatregelen ter voorkoming van blootstelling gerealiseerd.
- Voorlichting geven alleen is niet voldoende en leidt tot een hogere rapportage van blootstelling door bewustwording.



De blootstelling aan serieuze agressie nam af vergeleken met 2002

Mogelijke verklaringen voor de afname van lage rugklachten in combinatie met een toename van de blootstelling zijn:

- De toename van blootstelling in combinatie met afname van de klachten kan mogelijk worden verklaard door de mogelijkheid dat buitendienstmedewerkers beter hebben leren omgaan met de blootstelling. Dit kan een effect van voorlichting of training zijn: men is bijvoorbeeld niet minder, maar wel verantwoord gaan tillen. Voorlichting kan zoals gezegd leiden tot een bredere rapportage van een hogere blootstelling (door bewustwording bij de werknemers). Dit zou betekenen dat de daling van klachten mogelijk groter is dan statistisch in beeld kan worden gebracht, namelijk ook onder de groep die in eerste instantie zich niet bewust van klachten was en nu wel. In ieder geval hebben werknemers uit gemeenten waar maatregelen getroffen zijn tegen fysieke belasting beduidend minder vaak klachten aan het bewegingsapparaat.

## 2.3 Agressie en Geweld

### 2.3.1 Resultaten

Buitendienstmedewerkers	Nulmeting <sup>1</sup>	Doelstelling <sup>1</sup>	Eindmeting
Posttraumatische stressklachten	6,3%	4,7 %	5,7%
Beperkingen door agressie en geweld	10,7%	9,0%	11,4%

Baliemedewerkers	Nulmeting <sup>1</sup>	Doelstelling <sup>1</sup>	Eindmeting
Posttraumatische stressklachten	6,7%	5,1 %	5%
Beperkingen door agressie en geweld	13,7%	12,1%	11%

<sup>1</sup> Om de representativiteit te doen toenemen, heeft achteraf een correctie plaatsgevonden op grond van leeftijd en geslacht. Voor interpretatie van de resultaten moeten daarom de beschreven percentages gebruikt worden in plaats van de percentages zoals genoemd in het plan van aanpak.

De subdoelstellingen met betrekking tot agressie en geweld zijn voor de buitendienstmedewerkers niet behaald. De subdoelstellingen met betrekking tot agressie en geweld zijn voor de baliemedewerkers behaald. De *blootstelling aan serieuze agressie* nam af vergeleken met 2002. De omvang van de risicogroep nam af van 17,2% naar 14,8%.



Trainingen 'omgaan met agressie en geweld' zijn effectief



Tabel 5 Vergelijking Agressie per functiegroep met landelijke cijfers

	Gemeenten				NEA*
	Buitendienst	Baliewerk	Beleidswerk	Totaal	Totaal
<b>Beperkingen door agressie</b>	11,4%	11%	7%	9,2%	14,4%

\* De Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden 2003, TNO Arbeid

In vergelijking met het landelijke gemiddelde hebben werknemers van gemeenten minder beperkingen door agressie. Bij alle functiegeledingen is sprake van een kleiner percentage medewerkers met beperkingen dan het landelijke gemiddelde. Er zijn geen landelijke cijfers over de *blootstelling aan serieuze agressie* beschikbaar.

### 2.3.2 Analyse

In gemeenten waar maatregelen zijn genomen tegen blootstelling aan serieuze agressie is de risicogroep ook groter. Dit kan samenhangen met het feit dat in gemeenten waar meer sprake is van blootstelling aan serieuze agressie eerder maatregelen zullen worden genomen. De gevolgen van agressie zijn kleiner in gemeenten waar maatregelen worden getroffen. Het nemen van maatregelen is effectief tegen klachten als gevolg van agressie. Gemeenten waar vaker serieuze agressie voorkomt treffen mogelijk eerder maatregelen.

### 2.3.3 Gevoerd beleid door gemeenten

Van de 154 aanspraken op de stimuleringsregeling ten behoeve van de aanpak van agressie en geweld, betreft dit 97 trainingen "omgaan met agressie en geweld". De effectiviteit van deze trainingen staat in het algemeen bekend als hoog. Opvallend is de vermindering van de ervaren klachten bij baliemedewerkers, terwijl dit bij de groep buitendienstmedewerkers niet het geval is. De overige maatregelen richten zich op het agressieprotocol (17 gemeenten) en/of technische maatregelen (12 gemeenten). Bij 56 van de maatregelen met betrekking tot agressie en geweld is door de gemeenten een effect beschreven. De belangrijkste effecten zijn getraind (en weerbaarder) personeel, bewustwording en een gevoel van veiligheid en een daling van ziekteverzuim. Een kwart van de medewerkers geeft aan dat er maatregelen zijn genomen tegen agressie en geweld en geeft aan voorlichting te hebben gehad. 22% vindt de genomen maatregelen ook succesvol. 29% van de medewerkers vindt (verdere) maatregelen ten aanzien van agressie en geweld wenselijk.

# Arbeidsrisico's

## 2.3.4 Gevoerd beleid op sectorniveau

Het A+O fonds werkboek 'Agressie en pesten op het werk' is bekend bij 89% van de doelgroep en heeft volgens 88% van de gebruikers toegevoegde waarde. Verder is er een werkmap agressiebeleid opgesteld. Deze is in 2004 gepubliceerd en daardoor minder bekend bij de doelgroep (59%), de toegevoegde waarde is met 90% hoog. Er zijn workshops georganiseerd met als thema de aanpak van agressie, geweld en pesten. Op de website en in de nieuwsbrief zijn enkele good practices uit de sector gepubliceerd.

## 2.3.5 Conclusies

De blootstelling aan agressie en geweld en de daaraan gerelateerde klachten zijn afgenomen. Het nemen van maatregelen is effectief tegen klachten als gevolg van agressie. De subdoelstellingen met betrekking tot agressie en geweld zijn voor de buitendienstmedewerkers niet en voor de baliemedewerkers wel behaald. De blootstelling aan serieuze agressie is gedaald voor alle ambtenaren. Er zijn veel trainingen 'omgaan met agressie' gesubsidieerd. Deze zijn doorgaans snel effectief. Het verschil in resultaat tussen buitendienstmedewerkers en baliemedewerkers is op basis van de beschikbare gegevens niet te verklaren. Het is niet duidelijk of één functiegroep al dan niet vaker gekozen is als doelgroep voor de maatregelen. Wat overigens opvalt, is dat de beperkingen door agressie voor alle functiegroepen lager liggen dan het landelijk gemiddelde (zie tabel 5).

## 2.4 Werkdruk

### 2.4.1 Resultaten

Beleidsmedewerkers	Nulmeting <sup>1</sup>	Doelstelling <sup>1</sup>	Eindmeting
Aantal medewerkers met klachten werkstress	28,3%	26,2 %	27,8%
Aantal medewerkers met zowel werkdruk als werkstress	17,9%	16%	15,1%

<sup>1</sup> Om de representativiteit te doen toenemen, heeft achteraf een correctie plaatsgevonden op grond van leeftijd en geslacht. Voor interpretatie van de resultaten moeten daarom de beschreven percentages gebruikt worden in plaats van de percentages zoals genoemd in het plan van aanpak.

De doelstelling met betrekking tot werkstress voor beleidsmedewerkers is niet behaald. De doelstelling voor beleidsmedewerkers met zowel werkdruk als werkstress is behaald. Er is voor de hele onderzoeksgroep in de eindmeting ten opzichte van de nulmeting een statistisch significant kleinere risicogroep als gevolg van werkdruk en emotionele belasting.



Grotere autonomie en een goede relatie met de leidinggevende verlagen de kans op werkdruk

**Tabel 6** Vergelijking werkdruk, werkstress en emotionele belasting per functiegroep met landelijke cijfers

	Gemeenten				NEA*
	Buitendienst	Baliewerk	Beleids-werk	Totaal	Totaal
<b>Werkdruk</b>	18%	20,7%	29,9%	25,6%	19,9%
<b>Emotionele belasting</b>	23,6%	18,4%	16,1%	18,3%	17,3%
<b>Werkstress</b>	21,2%	22,9%	27,8%	25,6%	26,2%
<b>Werkdruk en werkstress</b>	8,6%	11,4%	15,1%	12,9%	10,9%
<b>Werkstress en emotionele belasting</b>	8,4%	6,7%	8,3%	8,2%	7,4%

\* De Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden 2003, TNO Arbeid

In vergelijking met het landelijke gemiddelde zijn werknemers van gemeenten meer blootgesteld aan werkdruk. De omvang van de risicogroep werkdruk van buitendienst- en baliewerkmedewerkers is vergelijkbaar met de landelijke cijfers. Voor beleidsmedewerkers bij de gemeenten is de omvang echter groter.

#### 2.4.2 Analyse

Afwisselend werk, een hogere opleiding en een dienstverband korter dan 2 jaar verhogen de kans op werkdruk. Grotere autonomie en een goede relatie met de leidinggevende verlagen de kans op werkdruk. Maatregelen tegen blootstelling aan werkdruk verlagen de kans om tot de risicogroep te horen. De kans om tot de risicogroep werkdruk te horen is twee keer zo groot voor werknemers die in gemeenten werken waar geen maatregelen getroffen zijn, terwijl dit wel gewenst wordt, dan voor werknemers die in gemeenten werken waar wel maatregelen zijn genomen. Het nemen van maatregelen is effectief.

#### 2.4.3 Gevoerd beleid door gemeenten

Opvallend is dat er door weinig gemeenten (74) een beroep is gedaan op de stimuleringsregeling voor werkdruk/werkstress in verhouding tot de andere arbeidsrisico's. 50 gemeenten kiezen voor een training op het gebied van timemanagement, communicatie en/of omgaan met stress. Andere maatregelen zijn onderzoek naar werkdruk (28 gemeenten) gebruik makend van de arbomonitor, MTO of andere vragenlijsten en het inrichten van projecten ter verbetering van de organisatie en de aanpak van werkdruk (7 gemeenten). Bij 40 van de maatregelen met betrekking

# Arbeidsrisico's

tot werkdruk is een effect beschreven. De belangrijkste effecten zijn getrainde medewerkers en leidinggevend en de bewustwording van en het inzicht in werkdruk. 18% van de medewerkers geeft aan dat er maatregelen zijn genomen tegen werkdruk. Een kwart geeft aan voorlichting te hebben gehad. 18% vindt maatregelen ook succesvol. 65% van de medewerkers vindt (verdere) maatregelen ten aanzien van werkdruk en werkstress wenselijk.

## 2.4.4 Gevoerd beleid op sectorniveau

Door het A+O fonds is het werkboek 'Werkdruk en werkstress' gepubliceerd dat bekend is bij 88% van de doelgroep en volgens 90% van de gebruikers toegevoegde waarde heeft. Ook zijn er workshops georganiseerd met als thema de aanpak van werkdruk.

## 2.4.5 Conclusies

De blootstelling aan emotionele belasting, werkdruk en werkstress is afgenomen. De doelstelling met betrekking tot werkstress voor beleidsmedewerkers is niet behaald. De doelstelling voor beleidsmedewerkers met zowel werkdruk als werkstress is behaald. De werkdruk is gedaald voor alle ambtenaren. Het nemen van maatregelen is effectief. De kans om tot de risicogroep werkdruk te horen is twee keer zo groot voor werknemers die in gemeenten werken waar geen maatregelen getroffen zijn.

Het voert te ver om de daling van de werkdruk direct te relateren aan de afname van het ziekteverzuim (immers, meer personeel aanwezig), maar het is in deze evaluatie op zijn plaats om deze mogelijkheid onder de aandacht te brengen. Relatief weinig gemeenten hebben subsidie aangevraagd voor maatregelen tegen werkdruk. Meestal is gekozen voor een training (bv. timemanagement) of een onderzoek naar werkdruk.

## 2.5 Overige analyses

Wat opvalt, is dat factoren die gunstig inwerken op de klachtbeleving vooral plezier in het werk, autonomie en een goede relatie met de leidinggevende zijn. Dit zijn te managen aspecten van het werk. Leeftijd en sekse spelen geen significante rol. Op basis van de gegevens kan geen "vergrijzingeffect" worden vastgesteld. Er bestaat wel een relatie tussen het aantal dienstjaren en werkdruk.

## 2.6 Conclusies arbeidsrisico's

Uitgaande van de algemene doelstelling vermindering blootstelling aan arbeidsrisico's zien we dat werkdruk en agressie en geweld in de sector zijn afgenomen. RSI is gelijk gebleven, de blootstelling aan fysieke belasting is toegenomen,

De blootstelling aan emotionele belasting, werkdruk en werkstress is afgenomen



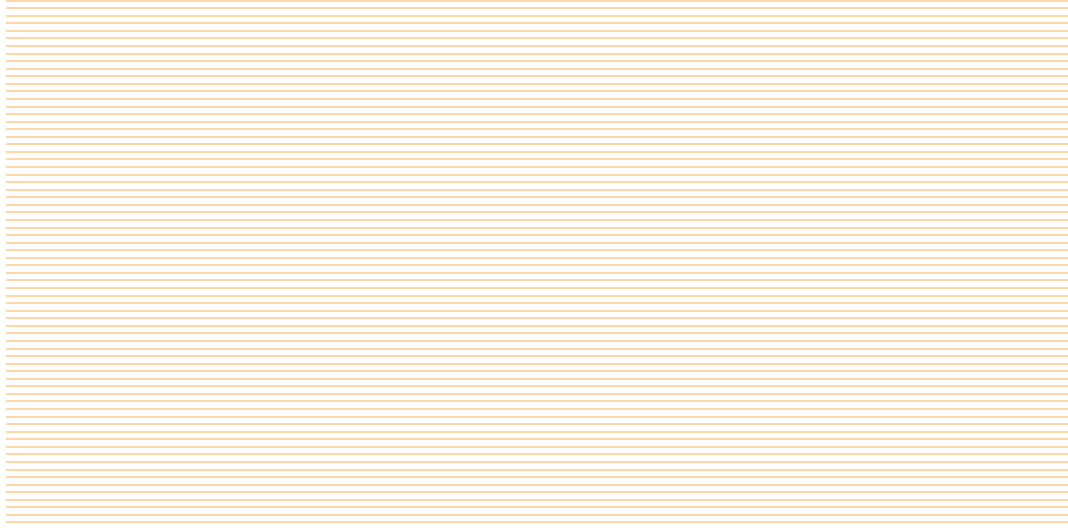


maar de klachten zijn verminderd. Vier van de 14 subdoelstellingen op arbeidsrisico's zijn behaald. Er lijkt geen eenduidige relatie te zijn tussen het aantal beroepen op de stimuleringsregeling en het bereikte resultaat. Niet in beeld zijn de maatregelen die gemeenten genomen hebben zonder beroep op de stimuleringsregeling. Tevens is niet duidelijk in hoeverre de maatregelen specifiek voor een bepaalde groep medewerkers genomen zijn, of een breder publiek betreffen.

De vraag "wat werkt, en wat werkt niet" per arbeidsrisico is tevens lastig te beantwoorden, omdat hij refereert aan de effectiviteit van arbo-interventies. Algemeen bekend is dat de effectiviteit van interventies zich niet in monocausale verbanden laat vatten.

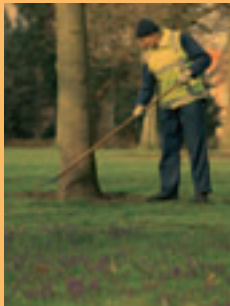
Gemeenten hebben in hun verantwoordingsverslagen zelf effecten aangegeven. Niet alle gemeenten hebben dit gedaan en vaak is zeer summier gerapporteerd. Inzicht in kwantiteiten ontbreekt daarbij vrijwel altijd. Uit de onderlinge vergelijking van gemeenten die aangeven al dan niet maatregelen te hebben genomen blijkt echter dat het nemen van maatregelen effectief is. Bij gemeenten waar maatregelen zijn getroffen worden door medewerkers minder klachten over de arbeidsrisico's gerapporteerd. De blootstelling is echter niet altijd verminderd. Bewustwording van risico's en een aanpassing in gedrag zouden hiervoor een verklaring kunnen zijn.

Het nemen van  
maatregelen is effectief



# 3

## Overige doelstellingen



# Overige doelstellingen

## 3.1 Versterken opdrachtgeverschap arbodiensten

Het versterken van het opdrachtgeverschap van gemeenten naar arbodiensten is een doelstelling in het convenant. Deze versterking kan niet eenvoudig worden uitgedrukt in resultaten. Op gemeentelijk niveau kan worden geconstateerd (Personeelsmonitor 2003) dat 86% van de gemeenten meetbare afspraken heeft gemaakt met hun arbodienst. Dit was in 2002 71%. Meer dan 90% van de arbodiensten volgt in de praktijk de richtlijnen en termijn van het verzuimprotocol uit de CAO voor contact bij ziekmelding, voortgang en probleemanalyse. Gemeenten waarderen hun arbodienst gemiddeld met een rapportcijfer 6,5, wat vergelijkbaar is met andere sectoren.

In 2003 wisselde 12% van de gemeenten van arbodienst. Vanuit de WOR beslist de OR mee over de keus van een arbodienst/reïntegratiebedrijf. Uit de kwalitatieve bevindingen blijkt dat dit ook feitelijk gebeurt. Geconcludeerd kan worden dat er in toenemende mate gebruik gemaakt wordt van het overeenkomen van meetbare prestaties door arbodiensten. Dat kan gezien worden als een indicator voor de versterking van het opdrachtgeverschap. Het opdrachtgeverschap kan door het toepassen van kwaliteitsafspraken verder uitgebreid worden.

Ter ondersteuning van gemeenten bij het versterken van het opdrachtgeverschap naar arbodiensten is op sectorniveau ontwikkeld: de monitor arbodienstverlening, twee publicaties, workshops en publicatie van enkele good practices inzet arbodienstverlening. De gemiddelde waardering voor deze producten ligt tussen de 7 en 7,5. Gemiddeld 75% van de gebruikers geeft aan dat deze producten toegevoegde waarde hebben.

## 3.2 Kwaliteitseisen aan reïntegratiebedrijven

Doelstelling uit de CAO Sector Gemeenten 2002-2003: Gemeenten dienen kwaliteitseisen te stellen aan reïntegratiebedrijven. In de Personeelsmonitor 2003 meldt 17% van de gemeenten een contract met een reïntegratiebedrijf; in 2002 was dit 16%. De meeste gemeenten hebben een contract met één reïntegratiebedrijf. In hoeverre er kwaliteitseisen benoemd zijn of gebruikt worden, is niet te herleiden uit de cijfers. Ook uit het kwalitatief onderzoek volgen weinig indicaties dat dit onderwerp hoog op de agenda staat. Het Landelijk Overleg Gemeentelijke Arbeidsvoorwaarden heeft gemeenten in september 2003 met een brief geïnformeerd over kwaliteitseisen aan reïntegratiebedrijven.



Gemeenten waarderen hun arbodienst gemiddeld met een rapportcijfer 6,5



### 3.3 Referentiecijfers voor arbeidsrisico's

Doelstelling Arboconvenant: er zijn referentiecijfers voor de arbeidsrisico's werkdruk, agressie en geweld en RSI. Deze doelstelling uit het arboconvenant is behaald. De referentiecijfers voor de arbeidsrisico's werkdruk, agressie en geweld en RSI zijn beschreven in het rapport 'Nulmeting Arbeidsbelasting Nederlandse gemeenten' dat in het voorjaar van 2002 is gepresenteerd. De referentiecijfers voor arbeidsrisico's zijn periodiek geactualiseerd op basis van drie tussenmetingen. De convenantsperiode is afgesloten met een eindmeting van de arbeidsrisico's. De bekendheid van deze benchmarkinformatie onder de doelgroep is hoog (80%), net als de waardering ervan (7,4). 28,5% van de doelgroep heeft ook in de komende periode behoefte aan benchmarkinformatie.

Tot september 2004 hebben 90 gemeenten gebruik gemaakt van de Arbomonitor voor één of meerdere metingen in de eigen organisatie. In totaal zijn bijna 14.000 vragenlijsten ingevuld en verwerkt. Ter ondersteuning van gemeenten is een publicatie uitgebracht voor het gebruik van de arbomonitor gemeenten.

### 3.4 Doelstellingen Reïntegratie 2001/2002 en Activiteitenprogramma Preventie en Reïntegratie 2003/2004

#### 3.4.1 Doelstellingen Reïntegratie 2001/2002

Doelstellingen: Het A+O fonds vestigt in de rol van voorlichter/informant de aandacht op SUWI en reïntegratie. Het A+O fonds stimuleert in de rol van aanjager initiatieven op het gebied van reïntegratie in de sector gemeenten.

Geconcludeerd kan worden dat het A+O fonds in zijn doelstelling om de aandacht op SUWI en reïntegratie te vestigen geslaagd is. Het A+O fonds heeft schriftelijke informatie ter beschikking gesteld aan gemeenten. Het gaat dan vooral om de publicatie "Wegwijzer SUWI en Poortwachter" die bekend is bij ongeveer 80% van de doelgroep. Deze publicatie heeft voor 90% van de gebruikers toegevoegde waarde en wordt door de gebruikers gewaardeerd met het rapportcijfer 7,8. De publicatie over subsidie voor arbeidsgehandicapten is minder bekend bij de doelgroep (40%), maar wordt ook goed gewaardeerd (7,4). Verder zijn door het A+O fonds een landelijke conferentie, themabijeenkomsten en workshops georganiseerd. De workshops over reïntegratie zijn bekend bij 60% van de doelgroep en worden gewaardeerd met het rapportcijfer 7,4.

In het projectplan is de doelstelling stimuleren van initiatieven opgenomen en het genereren van kennis over reïntegratie voor de sector. Om hiervoor een basis te leggen zijn door 8 gemeenten reïntegratiepilots ingericht. De pilots hebben geleid tot waardevolle en overdraagbare inzichten en kennis op het gebied van

# Overige doelstellingen

reïntegratie. Deze zijn vastgelegd in een handreiking die in 2004 beschikbaar is gekomen. Ook ten aanzien van de tweede doelstelling kan dus gesproken worden van een positief resultaat.

## 3.4.2 Activiteitenprogramma Preventie en Reïntegratie 2003/2004

Doelstelling: Er is een opleidings- en invoeringstraject op het gebied van preventie en reïntegratie gericht op gemeenten. Uitgevoerde activiteiten betreffen: een subsidieregeling training verzuimmanagement voor direct leidinggevenden (37 keer aangevraagd), workshops verzuimbeheersing en reïntegratie voor P&O, intervisie voor trekkers van verzuimprojecten (P&O, arbo-, verzuim- en reïntegratiecoördinatoren), masterclass ambtenarenrecht en Wet verbetering Poortwachter voor P&O-functionarissen, leergang reïntegratie voor reïntegratiecoördinatoren en P&O en diverse workshops voor ondernemingsraden. Ook is een forum voor P&O-adviseurs, arbo-, verzuim- en reïntegratiecoördinatoren en een forum voor OR-leden op de website van het A+O fonds ingericht. Opvallend is de hoge gemiddelde waardering voor deze maatregelen (8,0 en hoger). De bekendheid van de subsidieregeling voor de training verzuimmanagement onder de doelgroep is 57%, de bekendheid van de andere maatregelen ligt onder de 40%. Van het forum voor P&O-ers wordt in beperkte mate gebruik gemaakt. OR-leden maken in zeer geringe mate gebruik van het forum.

In het activiteitenprogramma is verder een aanbod opgenomen voor gemeenten met hoog ziekteverzuim. Deze aanpak houdt een verandertraject in met als doel structurele verzuimreductie. Tot september 2004 hebben zes gemeenten hier gebruik van gemaakt. Vijf trajecten zijn in voorbereiding. Bij veel van deze verandertrajecten wordt het accent gelegd op verzuimreductie door gedragsverandering (onder het motto "ziekte overkomt je, verzuim is een keuze"). De start van deze trajecten aanpak hoog ziekteverzuim hebben een lange voorbereidings- en besluitvormingstijd. De trajecten blijken succesvol te zijn met het terugdringen van het verzuim. Het aanbod van het A+O fonds om deze trajecten mogelijk te maken wordt door feitelijke gebruikers met een 8,6 gewaardeerd. Ondanks veel promotie van dit aanbod bij gemeenten met hoog verzuim is de bekendheid bij gemeenten laag (38%). Geconcludeerd kan worden dat de beoogde doelstelling met betrekking tot het opleidings- en invoeringstraject op een brede wijze gerealiseerd is, niet op alle onderdelen volop wordt gebruikt, maar wel een goede waardering van gebruikers krijgt.

Er is een forum ingericht voor P&O adviseurs en een forum voor OR-leden



# 4

# Kosten/Baten



# Kosten/Baten

De kosten verbonden aan de uitvoering van het Arboconvenant betreffen de apparaatskosten (organisatie en bemensing) en de inzet van middelen vanuit de drie projectplannen:

<b>Arboconvenant (2001- 2004)</b>	<b>€ 5.893.529 <sup>1</sup></b>
<b>Reïntegratie (2001-2004)</b>	<b>€ 908.431</b>
<b>Activiteitenprogramma Preventie en Reïntegratie (2002-2004)</b>	<b>€ 764.969</b>
<b>Totaal:</b>	<b>€ 7.566.929</b>

<sup>1</sup> In dit bedrag zijn de bijdragen van de gemeenten opgenomen. Op basis van 50% co-financiering bij subsidie hebben de gemeenten zelf € 2.199.467 bijgedragen. Verschillende gemeenten hebben meer dan 50% van de kosten gedragen.

50% van de sectorale projectkosten, bijna 2,7 miljoen euro, vormde directe subsidie aan gemeenten. Geconstateerd is dat er een gunstige verhouding tussen de kosten en de baten is. Met behulp van de verzuimcalculator van het A+O fonds is geschat dat een reductie van 1,1% ziekteverzuim een besparing realiseert over één jaar van *80 miljoen euro* (vervanging, productieverlies, verzuimbegeleiding en kosten arbodienstverlening).

Indien het volledig scala van activiteiten binnen de convenantsperiode slechts zou hebben bijgedragen aan 10% van de gerealiseerde daling van het ziekteverzuim, is de inzet van de middelen en apparaatskosten al terugverdiend binnen een kalenderjaar. Niet meegerekend daarbij zijn de duurzame effecten, zoals de toegenomen bewustwording en het verhoogde kennisniveau, de structurele verbeteringen in de arbozorg- en verzuimbegeleidingstructuur.

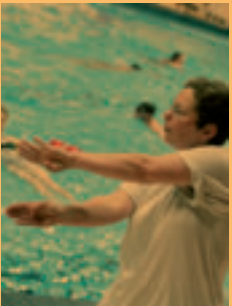
Daarnaast kunnen we immateriële baten onderkennen als een effect van de verbetering van het "verzuimklimaat", zoals een betere werksfeer en meer plezier in het werk, minder intern arbeidsverzuim en een hogere productiviteit. Ten slotte is er in absolute termen sprake van een gunstige kosten-batenverhouding tussen de inspanningen en kosten van het convenant, het activiteitenprogramma en het projectplan preventie-reïntegratie enerzijds en anderzijds de revenuen uit de vermindering van het verzuim en de WAO-instroom op sectoraal niveau.

De verzuimdaling van 1,1%  
betekent een besparing  
van 80 miljoen euro



# 5

## Duurzaamheid van resultaten, aansturing en borging



# Duurzaamheid van resultaten, aansturing en borging

Duurzaamheid en borging zijn te relateren aan de kwaliteit van samenwerking en sturing binnen een organisatie. Geconstateerd is in de Personeelsmonitor 2003 dat 80% van de gemeenten aangeeft een duurzaam arbo-beleid te voeren. Bij 58% van de gemeenten maken de ri&e en het plan van aanpak onderdeel uit van de bedrijfsvoeringscyclus. Dit zijn onderdelen van de inrichting van de arbo-infrastructuur. Met het realiseren van samenwerking tussen partijen ontstaat er dynamiek: het beleid blijft in ontwikkeling, instrumenten worden gebruikt en zonodig verbeterd. Sturing is hierbij het vliegwiel waardoor verzuim- en arbo-beleid op de agenda blijven: het stellen van vragen naar resultaten, voortgang, effecten. Belangrijke prikkels om in actie te komen betreffen veranderingen in (wettelijke) kaders, imago, kosten en productiviteit.

Beslissingen om in actie te komen worden primair genomen door het (hoger) management of de politiek. Ook de continuering van het verzuim- en arbo-beleid is afhankelijk van de aandacht die het management hieraan geeft.

Hoewel P&O een aanjagende rol kan spelen, zal het vinden van support bij het management uiteindelijk het succes van de beoogde verandering bepalen. Het management heeft dus een essentiële rol bij de totstandkoming en uitvoering van een duurzaam arbo- en verzuimbeleid. Geconstateerd is dat de activiteiten van het A+O fonds in grote mate bekend zijn bij P&O (de beoogde doelgroep) en in mindere mate bij het management. Dit is – in het licht van de voorgaande opmerkingen over de essentiële rol – een heroverweging waard.

Geconcludeerd kan worden dat de aanpak van verzuim- en arbo-beleid nog niet in grote mate vanzelfsprekend is bij gemeenten. Het drijft nog op de inzichten van personen of de actualiteit van een hoog ziekteverzuim. De inbedding in de bedrijfsvoering – zeker in een omgeving waar resultaatgericht management is ingevoerd – biedt een gunstige uitgangssituatie voor borging.

Sturing is het vliegwiel  
waardoor verzuim- en  
arbobeleid op de agenda  
blijven

# 6

## Conclusies en aanbevelingen



# Conclusies en aanbevelingen

Hieronder volgt een puntsgewijze samenvatting van de conclusies uit dit onderzoek:

- De doelstellingen met betrekking tot verzuim zijn behaald en tevens kan een trendbreuk in de WAO-instroom worden vastgesteld. Mogelijkheden zijn geboden om het beleid en de aanpak van verzuim- en arbeidsrisico's te verbeteren. Gemeenten die hiervan gebruik hebben gemaakt en maatregelen hebben genomen, hebben een grotere daling van het verzuim weten te realiseren dan gemeenten die dit niet hebben gedaan. De positieve bijdrage van de convenantaanpak aan de realisatie van de verzuimdoelstelling is daarmee onderscheidend aangetoond.
- De doelstellingen voor de verschillende arbeidsrisico's zijn beperkt gehaald. Enerzijds zien we ook hier dat bij gemeenten die maatregelen hebben genomen minder *klachten* als gevolg van arbeidsrisico's worden gerapporteerd dan bij gemeenten die geen maatregelen hebben genomen. Anderzijds is de blootstelling aan arbeidsrisico's niet altijd afgenomen. Het is echter niet goed mogelijk om een (eenduidige) relatie te leggen tussen de uitvoering van specifieke maatregelen en een vermindering van de betreffende arbeidsrisico's.
- Geconstateerd is verder dat veel gemeenten gestart zijn met de aanpak van het verzuim, waarbij de aanpak van arbeidsrisico's meegenomen wordt. Evenmin is uitgesloten dat de maatregelen voor arbeidsrisico's een preventieve werking hebben en indirect en op termijn zullen bijdragen aan een lager ziekteverzuim. Het is daarmee niet uitgesloten dat verdere verbeteringen zich op termijn zullen voordoen.

Welke aanbevelingen kunnen worden gedaan voor de toekomst? De aandacht voor verzuim en arbo is in de sector zeker toegenomen, maar het blijft lastig om de onderwerpen structureel op de agenda te krijgen en te houden. Het verzuim is gedaald, maar welk beleid of maatregelen zullen deze daling verder doen toenemen of kunnen het resultaat duurzaam borgen?

- Het op sectoraal niveau aanjagen van activiteiten die tot doel hebben om ziekteverzuim te verminderen en arbobeleid te implementeren, blijkt succesvol te zijn geweest in twee opzichten: een groot deel van de gemeenten heeft zich hierdoor aangesproken gevoeld en waar men in actie is gekomen, blijkt een daling van verzuim of arbeidsbelasting het gevolg te zijn.
- Daarbij kan geconstateerd worden dat de aanpak eerder curatief dan preventief is en vooral gericht op een daling van het ziekteverzuim. Meer aandacht voor preventie is wenselijk, terwijl tevens meer inzicht zou moeten komen in de toepasselijkheid en effectiviteit van specifieke maatregelen in relatie tot de vermindering van risico's en klachten. Daarmee kan het rendement van maatregelen en het gevoerde beleid verbeteren. Te managen aspecten als de relatie met de leidinggevende/stijl van leidinggeven, autonomie en plezier in het werk zijn van invloed op klachten vanwege arbeidsrisico's en uitval.
- De effectiviteit van de aanpak van verzuim en arbeidsrisico's is bovendien gebaat bij een inbedding in de bedrijfsvoeringcyclus en een resultaatgerichte

Te managen aspecten als stijl van leidinggeven, autonomie en plezier in het werk zijn van invloed op klachten





Sturing door het management is bepalend voor een succesvolle en duurzame aanpak

sturing. Dit vraagt om een inhoudelijke verbreding ten opzichte van het huidige beleid, dat het accent op arbeidsrisico's, verzuim en gezondheidsbevordering heeft.

- Betoogd is dat de sturing door het (hoger) management bepalend is voor een succesvolle en duurzame aanpak. Het ligt voor de hand om de aandacht in de toekomst meer op deze groep te richten en de communicatie hierop aan te passen.
- Tenslotte kunnen we naar de doelgroep kijken vanuit het perspectief van first movers, quick followers, majority en slow movers. De eerste twee groepen zijn inmiddels wel structureel aan het werk met verzuim, arbo en reïntegratie. Belangrijk is om de majority, de kritische massa in beweging te houden en te doen groeien. Nog steeds is het sturen op verzuim een keuze. Gepleit wordt voor het onvermijdelijk maken van deze keuze. Een toekomstige aanpak heeft baat bij het onvermijdelijk maken van een strakkere sturing op ziekteverzuim. Het verdient aanbeveling de spelregels voor bedrijfsvoering op dit punt aan te passen.
- Kijkend naar andere beleidsterreinen in het gemeentelijke veld, kan geconstateerd worden dat kaderstellende regelgeving leidt tot aanpassing van de uitvoering. Geadviseerd wordt ten aanzien van arbeidsrisico's en ziekteverzuim een normatief standpunt te formuleren en dit in regelgeving te verankeren, zolang het sturen op verzuim nog geen vanzelfsprekendheid is.

# Productoverzicht

---

## Benchmark

- Monitoring ziekteverzuim en WAO-instroom
- Monitor Arbodienstverlening
- Arbomonitor Gemeenten (monitoring arbeidsrisico's)

## Kennisdelen

### Website

- Verzuimcalculator
- Forum arbo, verzuim en reïntegratie voor beleidsmakers/OR-leden
- Praktijkinstrumenten arbo, verzuim en reïntegratie
- Strategisch Arbomanagement
- Handreiking vernieuwing arbodienstverlening
- Digitale nieuwsbrief arbo, verzuim en reïntegratie
- Good practices

### Publicaties

- Werkmap Agressiebeleid
- Werkboek Agressie en pesten op het werk
- Werkboek RSI
- Werkboek Fysieke belasting
- Werkboek Werkdruk en Werkstress
- Verzuimbeleid en reïntegratie in de praktijk-ervaring van acht gemeenten
- Meer rendement uit arbodienstverlening; het afsluiten van een contract en Service Level Agreement
- Wegwijzer Poortwachter geactualiseerd; nieuwe wetgeving bij ziekteverzuim en reïntegratie
- Kijk op verzuimaanpak - 29 good practices van gemeenten
- Nieuwsbrieven Gezond Werk
- Posters en freecards van Fokke & Sukke

### Workshops en opleidingen

onder andere:

- Masterclass Wet verbetering Poortwachter en ambtenarenrecht
- Leergang Reïntegratie
- Diverse workshops voor ondernemingsraden
- Vernieuwing van arbodienstverlening
- Implementeren van arbo, verzuim en reïntegratiebeleid
- Intervisie voor trekkers van verzuimprojecten
- Workshops over de arbeidsrisico's

## Stimuleringsregelingen

- Stimuleringsregeling Arboconvenant Gemeenten
- Subsidieregeling trainingen verzuimmanagement voor leidinggevenden
- Subsidieregeling voor aanpak hoog verzuim
- Ondersteuning van een achttal pilots reïntegratie
- Stimulering van pilotprojecten arbo- verzuim- en reïntegratie
- Ondersteuning van (netwerk)bijeenkomsten over preventie en reïntegratie wat betreft inzet deskundigen

Meer informatie over deze publicaties en producten en een overzicht van het actuele aanbod kunt u vinden op de website [www.aeno.nl](http://www.aeno.nl)

# Colofon

## Opdrachtgever

Stichting A+O fonds Gemeenten  
Nassaulaan 15  
Postbus 30435  
2500 GK Den Haag  
telefoon: (070) 373 88 22  
e-mail: arboconvenant@aeno.nl  
internet: www.aeno.nl

## Met dank aan

De leden van de Branche Begeleidings-  
commissie Arboconvenant Gemeenten/  
Reïntegratie:

## Auteurs

D. van Maanen en J. Daamen (Capgemini)

## Verder werkten mee aan deze publicatie

H. van Lindert en Q. van Ojen (Orbis), R. Davits, L. Uitenwerf en V. Rijcken (A+O  
fonds Gemeenten)

## Oplage

3000 exemplaren

## Ontwerp

Tappan Communicatie

## Drukkerij

Van Marken

## ISBN-nummer

90-77681-08-6

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden vermenig-  
vuldigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar  
gemaakt, in enige vorm of op enigerwijze, hetzij elektronisch, mechanisch door  
fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande toestem-  
ming van de Stichting A+O fonds Gemeenten.

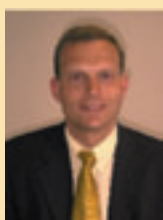
Hoewel aan deze uitgave de grootst mogelijke zorg is besteed, kunnen de  
samenstellers niet aansprakelijk gesteld worden voor eventuele onjuistheden,  
noch kunnen aan de inhoud rechten worden ontleend.

© Stichting Arbeidsmarkt- en Opleidingsfonds Gemeenten, Den Haag  
(Januari 2005)

Stichting A+O fonds gemeenten bevordert en ondersteunt vernieuwende activi-  
teiten op het gebied van arbeidsmarkt en HRM-beleid. Actuele informatie over  
de verschillende projecten treft u aan op [www.aeno.nl](http://www.aeno.nl)



W.J. Berg  
(CNV Publieke  
Zaak)



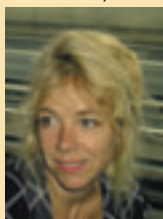
A. H. T. M.  
Janssen  
(Gemeente  
Eindhoven)



Vera Rijcken  
(A+O fonds  
gemeenten)



P. Wiechmann  
(ABVAKABO  
FNV)



C. Matla (VNG,  
College voor  
Arbeidszaken)



R. Davits (A+O  
fonds gemeen-  
ten)



G. ten Hove  
(CMHF)



J. D. Voortman  
(VNG, College  
voor Arbeids-  
zaken)



H. de Vries  
(Gemeente  
Rotterdam)



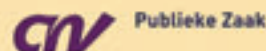
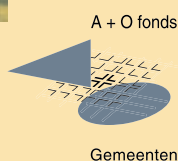
D. Juffermans  
(Ministerie van  
Sociale Zaken  
en Werkgele-  
genheid)



M. Brorens (IZA)



L. Uitenwerf  
(A+O fonds  
gemeenten)



**Stichting A+O fonds Gemeenten**

Nassaulaan 15

Postbus 30435

2500 GK Den Haag

Telefoon: (070) 373 8822

[www.aeno.nl](http://www.aeno.nl)

[arboconvenant@aeno.nl](mailto:arboconvenant@aeno.nl)

