

## **Eindrapportage Evaluatie Arboconvenant Onderwijs en Wetenschappen**

Arbo- en verzuimbeleid psychische belasting (werkdruk)

Hoger onderwijs en Wetenschappelijk onderzoek (HOO)

**Eindrapportage Evaluatie Arboconvenant Onderwijs en Wetenschappen  
Arbo- en verzuimbeleid psychische belasting (werkdruk)  
Hoger onderwijs en Wetenschappelijk onderzoek (HOO)**

*Utrecht, 8-3-06*

Esther Bart  
Nanny Schoenmakers  
Wim Stille

# Inhoudsopgave

<b>1</b>	<b>Inleiding</b>	<b>0</b>
1.1	Achtergrond	0
1.2	Opdrachtformulering	0
1.3	Opzet rapportage	0
1.4	Leeswijzer	0
<b>2</b>	<b>Onderzoekskader en onderzoeksaanpak</b>	<b>0</b>
<b>3</b>	<b>Doelstellingen, maatregelen en afspraken volgens het Arboconvenant</b>	<b>0</b>
3.1	Kwantitatieve doelstellingen	0
3.2	Maatregelen en afspraken	0
3.2.1	Servicepunt HOO	0
3.2.2	Verzuimregistratie	0
3.2.3	Verzuimbeleid	0
3.2.4	Reïntegratie	0
3.2.5	Plan van aanpak RI&E	0
<b>4</b>	<b>Doelbereik</b>	<b>0</b>
4.1	Verkleinen risicopopulatie blootgesteld aan werkdruk met ten minste 10%	0
4.2	Verlagen van het verzuimpercentage met 10%	0
4.3	Reïntegratietrajecten en geheel/gedeeltelijk reïntegreren	0
4.3.1	Reïntegratietrajecten aanbieden aan ten minste 500 langdurig zieke werknemers	0
4.3.2	Aantal gereïntegreerden (geslaagde reïntegratietrajecten)	0
<b>5</b>	<b>Realisatie en bereik maatregelen</b>	<b>0</b>
5.1	Maatregelen en afspraken ten aanzien van het Servicepunt	0
5.2	Maatregelen en afspraken ten aanzien van verzuim	0
5.3	Maatregelen en afspraken ten aanzien van werkdruk	0
5.4	Maatregelen en afspraken ten aanzien van reïntegratie	0
<b>6</b>	<b>Doelmatigheid</b>	<b>0</b>
6.1	Korte schets van het procesverloop	0
6.2	Wat is goed gegaan?	0
6.3	Wat is minder goed gegaan?	0
<b>7</b>	<b>Doeltreffendheid</b>	<b>0</b>
7.1	Toegevoegde waarde convenant	0

7.2 Effectiviteit van maatregelen inzake verzuim	0
7.3 Effectiviteit maatregelen inzake werkdruk	0
7.4 Effectiviteit van maatregelen inzake reïntegratie	0
<b>8 Overige onderzoeksvragen</b>	<b>0</b>
<hr/>	
8.1 Verspreiding good practices	0
8.2 Duurzaamheid maatregelen en resultaten	0
8.3 Kosten/baten genomen maatregelen	0
8.3.1 Hoger beroepsonderwijs	0
8.3.2 Universiteiten	0
8.3.3 Onderzoeksinstellingen	0
8.3.4 WAO-instroom	0
8.3.5 Conclusie	0
8.4 Evaluatie structuur en procesgang	0
<b>9 Conclusies en aanbevelingen</b>	<b>0</b>
<hr/>	
9.1 Conclusies	0
9.2 Aanbevelingen	0
Bijlage 1: Deskresearch	0
Informatiebronnen en onderzoeken	0
Bijlage 2: Convenantstekst	0
<hr/>	

# 1 Inleiding

## 1.1 Achtergrond

Op 28 november 2000 is het Arboconvenant Onderwijs en Wetenschappen ondertekend namens de ministeries van Sociale Zaken en Werkgelegenheid en van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen en de sociale partners: de werkgevers- en werknemersorganisaties.

Dit convenant bestaat uit drie deelconvenanten die betrekking hebben op het verlagen van het arbeidsrisico psychische belasting (werkdruk) in de verschillende deelsectoren van het onderwijs. Het gaat daarbij om de terreinen primair en voortgezet onderwijs (PO/VO), het beroepsonderwijs en volwasseneneducatie (BVE) en het Hoger Onderwijs en Wetenschappelijk Onderzoek (HOO).

Bij de start van het Arboconvenant Onderwijs en Wetenschappen is geconstateerd dat in het onderwijs verhoudingsgewijs een groot aantal medewerkers blootgesteld wordt aan het arbeidsrisico psychische belasting (werkdruk).

De ondertekenaars van het Arboconvenant Onderwijs en Wetenschappen hebben zich uitgesproken voor een gemeenschappelijke inzet. Uitgangspunt hierbij was goed werkgeverschap over het nemen van maatregelen op het gebied van arbeidsomstandigheden, arbozorg en beperking van het ziekteverzuim.

De afspraken die in het arboconvenant zijn neergelegd zijn de afgelopen jaren vertaald in diverse activiteiten en maatregelen. Deze inspanningen waren gericht op:

- het terugdringen van ziekteverzuim;
- het reïntegreren van (langdurig) zieke werknemers;
- het voorkomen van (langdurige) ziekte.

De deelconvenanten beschrijven de te behalen resultaten per sector op deze speerpunten.

De uitvoering van de deelconvenanten is ondergebracht bij een projectorganisatie voor iedere deelsector, te weten het Vervangingsfonds voor de sector PO/VO, het Arboservicepunt BVE voor de sector BVE en het Arboservicepunt HOO voor de sector HOO.

Voor de uitvoering van de activiteiten uit het arboconvenant is een apart plan van aanpak opgesteld. Een overkoepelende Branchebegeleidingscommissie Onderwijs (BBC) voorziet in een regelmatig overleg tussen partijen over de inhoud, voortgang en uitwerking van het plan van aanpak.

## 1.2 Opdrachtformulering

Het Sectorbestuur Onderwijsmarkt (SBO) en de Branchebegeleidingscommissie Onderwijs en Wetenschappen (BBC-O&W) hebben Capgemini opdracht verleend de eindevaluatie uit te voeren van het Arboconvenant Onderwijs en Wetenschappen.

De opdrachtformulering luidt:

*Evalueer gedurende een compact traject de resultaten en effecten van de activiteiten op het terrein van Arbo, verzuim en reïntegratie, die zijn uitgevoerd in het kader van het Arboconvenant Onderwijs en Wetenschappen.*

*Lever de bevindingen op in een handzame en toegankelijke verslaglegging die voorziet in concrete beleidsaanbevelingen, verbeterpunten en te nemen maatregelen om psychische belasting (werkdruk) en verzuim succesvol verder terug te dringen. Lever daarbij een goed leesbare samenvatting, zowel in het Nederlands als in het Engels, die bruikbaar is als basis voor een toegankelijk geschreven publicatie.*

## 1.3 Opzet rapportage

Deze rapportage heeft betrekking op het Deelconvenant Arbo- en verzuimbeleid psychische belasting (werkdruk) hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek (HOO).

Het convenant heeft een looptijd van december 2000 tot december 2004 met een verlenging tot 1 december 2005.

Het Convenant beschrijft de te behalen doelstellingen en de te nemen maatregelen.

Er zijn verschillende metingen en (deel)-onderzoeken verricht om (tussentijds) de resultaten en vorderingen van het convenant in beeld te brengen.

Deze rapportage betreft de eindevaluatie van het deelconvenant HOO en omvat de uitkomsten van de verschillende metingen en onderzoeken vanuit een samenhangend onderzoekskader met heldere evaluatievragen (zie hoofdstuk 2). In deze rapportage geven wij aan in welke mate de doelstellingen van het deelconvenant HOO zijn behaald. Onder meer wordt ingegaan op de maatregelen die zijn gerealiseerd, de doelmatigheid van de uitvoering van het convenant en de doeltreffendheid.

Deze eindevaluatie heeft verscheidene doelstellingen. De resultaten van het evaluatieonderzoek zullen gebruikt worden om:

- de BBC van input te voorzien ten behoeve van de beleidsmatige beoordeling van de deelconvenanten (de feitelijke evaluatie);
- de Tweede Kamer te informeren over het verloop en de resultaten van het convenant;
- SZW te voorzien van input ten behoeve van een solide en betrouwbare eindevaluatie van het project arboconvenanten, eind 2007, in het kader van de eindverantwoording richting Tweede Kamer.

Deze rapportage is voorgelegd voor reactie aan een begeleidingscommissie, gemandateerd door de BBC HOO. Na afstemming met de begeleidingscommissie zal een definitieve eindrapportage door Capgemini worden opgesteld.

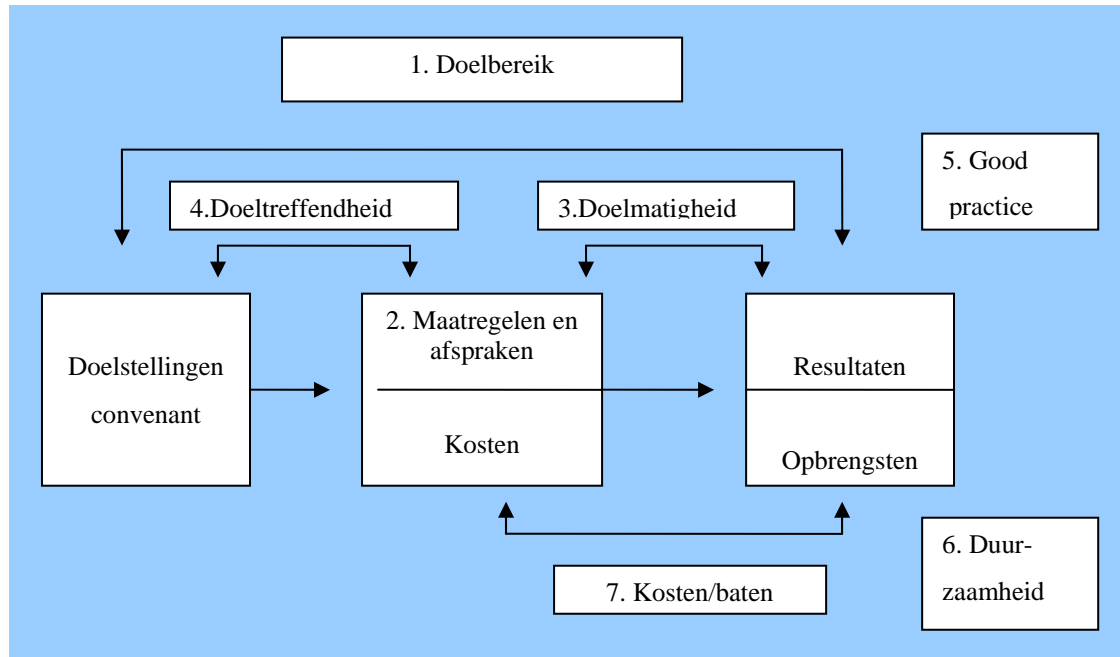
## 1.4 Leeswijzer

Achtereenvolgens komen in deze rapportage aan de orde:

- onderzoekskader en de gehanteerde onderzoeks aanpak (hoofdstuk 2);
- doelstellingen en maatregelen/afspraken van het arboconvenant (hoofdstuk 3);
- doelbereik (hoofdstuk 4);
- implementatie en landing van maatregelen (hoofdstuk 5);
- doelmatigheid (hoofdstuk 6);
- doeltreffendheid (hoofdstuk 7);
- bevindingen inzake good practices, duurzaamheid en kosten/baten van het deelconvenant (hoofdstuk 8);
- conclusies en aanbevelingen (hoofdstuk 9).

## 2 Onderzoekskader en onderzoeksaanpak

Het onderzoekskader van het evaluatieonderzoek kan als volgt worden geschetst.



In de evaluatie van het Deelconvenant Arbo- en verzuimbeleid psychische belasting (werkdruk) HOO staan de volgende evaluatievragen centraal:

1.	Doelbereik	In welke mate zijn de kwantitatieve doelstellingen gehaald?
2.	Realisatie en bereik maatregelen	Welke maatregelen zijn geïmplementeerd en in welke mate geland?
3.	Doelmatigheid	Hoe is het proces verlopen? Wat zijn de succes- en faalfactoren?
4.	Doeltreffendheid	Wat is de mate van bijdrage van de maatregelen aan het behalen van de doelstellingen?
5.	Verspreiding good practices	Welke activiteiten en producten zijn te bestempelen als successen (good practices) en zijn die overdraagbaar?
6.	Duurzaamheid maatregelen en resultaten	Is geborgd dat de resultaten duurzaam doorwerken, dus ook na beëindiging van het convenant?
7.	Kosten/baten genomen maatregelen	Wat heeft het convenant gekost en wegen de opbrengsten ervan daar tegenop?
8.	Structuur/proces	Hoe is het proces verlopen uitgaande van de constructie BBC-stuurgroepen en welke aanbevelingen zijn te doen voor de sector HOO?



De eindevaluatie van het deelconvenant voor het HOO heeft zich primair gericht op deskresearch van de beschikbare documenten en onderzoeksrapporten die in het kader van het convenant in de afgelopen jaren zijn uitgevoerd en opgesteld. Voor de uitvoering van de deskresearch is gebruik gemaakt van verschillende informatiebronnen; voor een overzicht van deze informatiebronnen verwijzen wij naar bijlage 1.

Bij de aanbieding van de offerte hebben wij aangegeven dat wij een kort aanvullend onderzoek zouden uitvoeren. Dit aanvullend onderzoek is beperkt gebleven tot een uitgebreid interview met een vertegenwoordiger van het Arboservicepunt HOO. Er zijn geen interviews gehouden met instellingen in het veld. Het houden van interviews heeft nl. geen toegevoegde waarde op de resultaten van de evaluatie. De kwaliteit en hoeveelheid van beschikbare documenten en onderzoeksrapportages voor de deskresearch bieden voldoende informatie voor een afsluitende evaluatie.

### 3 Doelstellingen, maatregelen en afspraken volgens het Arboconvenant

In dit hoofdstuk worden beknopt de doelstellingen, maatregelen en afspraken weergegeven van het Deelconvenant Arbo- en verzuimbeleid psychische belasting (werkdruk) hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek (HOO). In bijlage 2 is ter achtergrondinformatie de volledige convenantstekst opgenomen.

Het deelconvenant HOO heeft een looptijd van december 2000 tot december 2004<sup>1</sup>. Het Deelconvenant is opgesteld en ondertekend door de convenantpartijen, te weten: de Staatsecretaris van Sociale Zaken en Werkgelegenheid en de werkgevers- en werknemersorganisaties in het hoger onderwijs en onderzoek (WVOI, HBO-raad, VSNU, CCOOP, ACOP en de CMHF).

De doelstellingen, maatregelen en afspraken volgens het deelconvenant hebben betrekking op de gehele HOO-sector, dat wil zeggen dat het alle instellingen van hoger onderwijs en onderzoek betreft. Wel zijn drie subsectoren te onderscheiden in de HOO-sector:

- hoger beroepsonderwijs (HBO);
- universiteiten;
- onderzoeksinstellingen.

Onderstaand is de HOO-sector nader gekwantificeerd<sup>2</sup>:

Subsector	Aantal instellingen	Aantal medewerkers <sup>3</sup>
Hoger beroepsonderwijs	50	33.000
Universiteiten	12	39.000
Onderzoeksinstellingen	32	3.700

\*) Bronnen: Eindmeting Regioplan, september 2005; Kerncijfers 2000 - 2004 OCW

#### 3.1 Kwantitatieve doelstellingen

In het deelconvenant HOO zijn de volgende kwantitatieve doelstellingen opgenomen:

- De risicopopulatie met betrekking tot het arbeidsrisico psychische belasting (werkdruk) uiterlijk op 1 december 2004 met een percentage van ten minste 10 procent terug te brengen. Het reductiepercentage dient te worden bereikt door de beleefde werkdruk voor werknemers in alle functiegroepen en voor elke contractomvang evenredig terug te dringen, waarbij prioriteit wordt gegeven aan die groepen werknemers voor wie in de nulmeting een aanzienlijk hogere dan gemiddelde (ervaren) werkdruk is geregistreerd.

<sup>1</sup> Later is deze met een jaar verlengd tot 1 december 2005.

<sup>2</sup> Gemiddelde cijfers over de convenantsperiode.

<sup>3</sup> Aantallen in FTE's.

- Reduceren van het ziekteverzuim voor 1 december 2004 met 10 procent ten opzichte van het verzuimpercentage in 2002.
- Ten minste 250 langdurig zieke werknemers (langer dan 13 weken ziek) geheel of gedeeltelijk te reintegreren bij de eigen op een andere werkgever voor 1 december 2004.

### 3.2 Maatregelen en afspraken

Om de geformuleerde doelstellingen te bereiken zijn de maatregelen en afspraken vastgelegd in het deelconvenant op de onderdelen verzuim, werkdruk, specifieke projecten en uitvoering en voorlichting. Op grond van het arboconvenant zijn door partijen concrete plannen van aanpak opgesteld voor de uitvoering en implementatie. Tussentijdse en afrondende evaluaties zijn ingevoerd om voortschrijdend inzicht mogelijk te maken in de effecten en resultaten die met de convenant aanpak beoogd zijn.

#### 3.2.1 Servicepunt HOO

Ten behoeve van kennisontwikkeling, instrumentontwikkeling en voorlichting op het terrein van arbeidsomstandigheden met bijzondere aandacht voor het arbeidsrisico werkdruk, richten organisaties voor 1 maart 2001 een Servicepunt in dat wordt ondergebracht bij de Sectorraad Onderwijs en Wetenschappen. Organisaties zullen de activiteiten van het Servicepunt aansturen en begeleiden middels de paritaire stuurgroep waarin drie partijen vertegenwoordigd zijn: werkgevers, werknemers en rijksoverheid. (Deze rol werd voor het vervolgjaar 1-12-04 tot 1-12-05 vervuld door de BBC HOO.)

Het Servicepunt coördineert de activiteiten voortvloeiende uit de onderstaande afspraken. Het servicepunt zal ten minste zorgdragen voor:

- het gericht geven van voorlichting ter bevordering van de bewustwording van werkgevers en werknemers van de risico's, verbonden aan blootstelling aan het arbeidsrisico psychische belasting en over de mogelijkheden om deze risico's te beperken;
- het gericht geven van voorlichting aan de (personeelsgeledingen van de) medezeggenschapsorganen;
- het bevorderen van de uitvoering van de convenantbepalingen door uitgave van een werkboek voor implementatie van de afspraken op instellingsniveau, waarbij ook specifiek aandacht wordt besteed aan de rol van de (personeelsgeledingen van de) medezeggenschapsorganen;
- het ontwikkelen van een instrument (het Service Level Agreement), waarmee instellingen de kwaliteit van de samenwerking met hun arbodienst kunnen toetsen;
- het jaarlijks laten uitvoeren van monitoringonderzoek ter bewaking van de voortgang van de implementatie van de convenantbepalingen;
- het faciliteren van ondersteuning door deskundige diensten op instellingsniveau, met name op het terrein van preventie, ziekteverzuimbegeleiding en reïntegratie ten gevolge van psychische belasting.

### 3.2.2 Verzuimregistratie

- Partijen stellen zich ten doel de kwaliteit van de verzuimregistratie te optimaliseren.
- Partijen bevorderen dat de instellingen voor 1 januari 2002 een protocol over de registratie van het ziekteverzuim opstellen en implementeren.
- Partijen bevorderen dat alle instellingen vanaf 1 januari 2002 volgens geharmoniseerde ziekteverzuimdefinities rapporteren over hun ziekteverzuim.
- Partijen dragen zorg voor een geaggregeerde verzuimrapportage op sectorniveau, waarvoor de onder 'Servicepunt HOO' genoemde rapportages van de instellingen uitgangspunt vormen.

### 3.2.3 Verzuimbeleid

- Partijen bevorderen dat de instellingen voor 1 juli 2002 een verzuimbeleid opstellen en implementeren.
- Er dienen pilots verzuimbeleid verzorgd te worden die tot doel hebben kennis en ervaringen te genereren die ondersteunend zijn bij het formuleren van verzuimbeleid.

### 3.2.4 Reïntegratie

- Het project Reïntegratie langdurig zieke werknemers heeft tot doel de reïntegratie van (langdurig) zieken actief te bevorderen door het reïntegratietraject onder specifieke voorwaarden te subsidiëren.
- Partijen stellen zich ten doel dat voor 1 december 2004 ten minste 500 langdurig zieke werknemers (langer dan 13 weken ziek) een reïntegratietraject krijgen aangeboden.

### 3.2.5 Plan van aanpak RI&E

- Partijen bevorderen dat de instellingen voor 1 juli 2002 als onderdeel van de RI&E een plan van aanpak opstellen met specifieke aandacht voor het verminderen cq beheersen van de werkdruk.
- Partijen bevorderen dat de instellingen bij het opstellen van het plan van aanpak de expertise van het Servicepunt actief zullen benutten.

## 4 Doelbereik

Zijn de kwantitatieve doelstellingen gehaald?

### 4.1 Verkleinen risicopopulatie blootgesteld aan werkdruk met ten minste 10%

In 2000 is een nulmeting uitgevoerd in de subsector van HBO. De nulmetingen voor de subsectoren universiteiten en onderzoeksinstituten hebben in 2002 plaatsgevonden.

In de convenantperiode is vervolgens een aantal initiatieven ontwikkeld om de werkdruk inzichtelijk te maken en te doen verminderen. Aan het slot van de convenantperiode stond een eindmeting gepland, waardoor duidelijk zou worden of de doelstelling al dan niet zou zijn gehaald.

De eindmeting naar werkdruk heeft alleen plaatsgevonden in de subsector van hoger beroepsonderwijs (HBO) en niet voor de subsectoren universiteiten en onderzoeksinstituten. Hiertoe is door de BBC besloten, omdat het onderwerp werkdruk bij de nulmeting niet als probleem naar voren is gekomen binnen de universiteiten en onderzoeksinstituten.

Uit de eindmeting die Regioplan heeft uitgevoerd in het HBO-veld komt een genuanceerd beeld naar voren over het bereik van de doelstellingen inzake werkdruk:

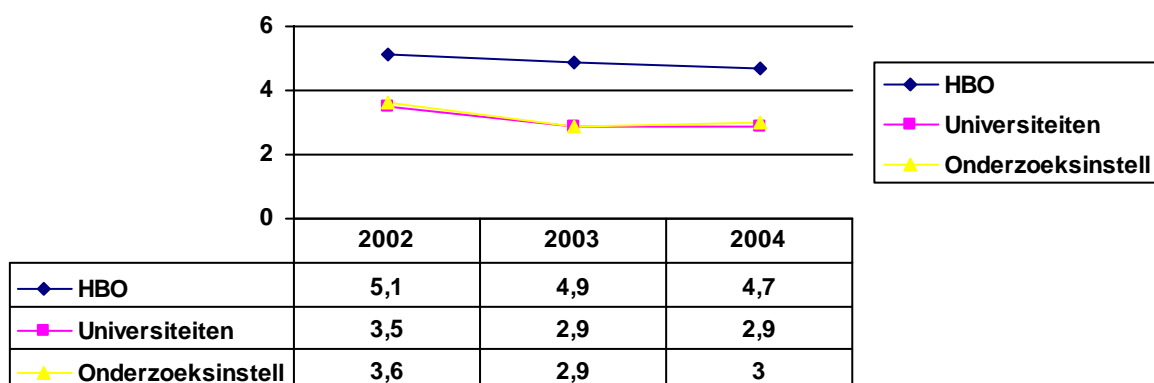
Het afnemen van de werkdruk zoals bedoeld in het convenant is geoperationaliseerd als het afnemen van de omvang van de risicogroepen ten gevolge van de componenten “werkhoeveelheid en werktempo” en “emotionele belasting”. Deze risicogroepen lopen een verhoogd risico op problemen ten gevolge van deze aspecten van werkdruk.

We zien dat de doelstelling van het convenant is gehaald voor wat betreft de risicogroep als gevolg van **emotionele** belasting. Deze is relatief met 25 procent in omvang afgenomen (van 28% naar 21%).

De doelstelling met betrekking tot de risicogroep als gevolg van **werkhoeveelheid en werktempo** is echter niet gehaald. In plaats van te zijn afgenomen is de omvang van deze groep juist sterk toegenomen, relatief namelijk met 150 procent (van 14% naar 35%).

## 4.2 Verlagen van het verzuimpercentage met 10%

In onderstaande grafiek is de ontwikkeling van het verzuimpercentage opgenomen voor 2002, 2003 en 2004 voor de drie subsectoren: hoger beroepsonderwijs (HBO), universiteiten en onderzoeksinstituten.



Overzicht Ontwikkeling Verzuimpercentage (Bron: website Arboservicepunt HOO)

In de subsectoren universiteiten en onderzoeksinstituten heeft een grotere daling plaatsgevonden (ca. 17% resp. 20%) en in de subsector HBO heeft een beperktere daling plaatsgevonden (ca. 8%).

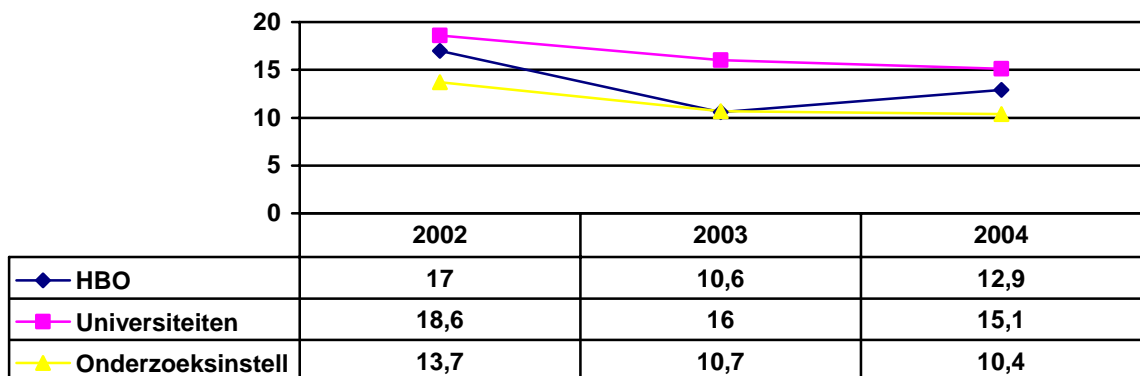
De doelstelling uit het arboconvenant om het verzuim voor de gehele sector HOO met 10% te laten dalen is hiermee voor de sector als geheel gehaald.

Het verzuimpercentage is gebaseerd op enerzijds de verzuimduur en anderzijds de verzuimfrequentie. Het is voor een goed begrip van de samenhang tussen verzuimoorzaken en –gevolgen en dus ook van de aanpak van het verzuim van belang om na te gaan of de daling van het verzuimpercentage te danken is aan een daling van de duur en/of van de frequentie van verzuim.

Beide verzuimparameters hebben (over het algemeen genomen) betrekking op accentverschillen in de oorzaken van verzuim: een hogere verzuimfrequentie heeft in het algemeen meer te maken met verzuimbehoefte, een hogere verzuimduur meer met verzuimnoodzaak. Uiteraard zijn dit meer algemene wetmatigheden die voor individuele gevallen niet hoeven op te gaan.

### Verzuimduur

Onder verzuimduur wordt verstaan het gemiddelde aantal dagen verzuim per persoon per verzuimgeval.



Overzicht Ontwikkeling Verzuimduur (Bron: website Arboservicepunt HOO)

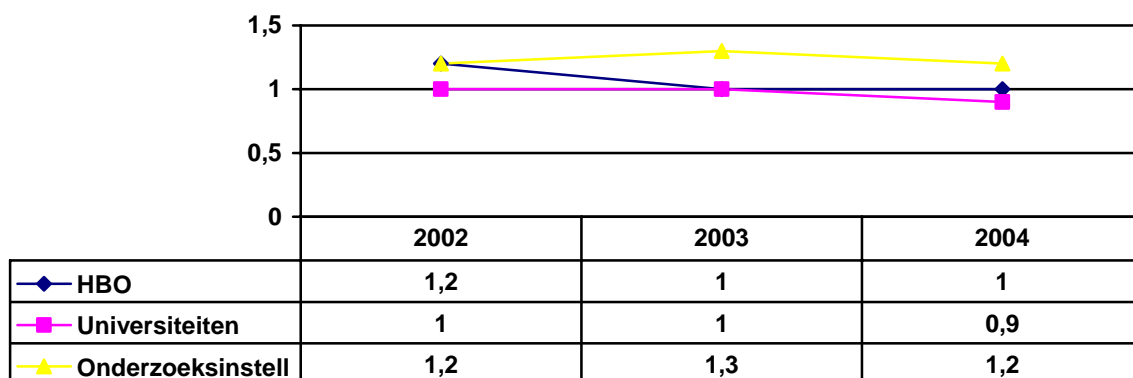
De verzuimduur is in de periode 2002-2004 in alle subsectoren gedaald.

Voor HBO is sprake van een forse daling in de eerste periode (van 17 dagen in 2002 naar 10,6 dagen in 2003), waarna een lichte stijging heeft plaatsgevonden (naar 12,9 dagen in 2004).

Een vrij regelmatige daling doet zich voor bij de universiteiten (van 18,6 dagen in 2002 naar 16,0 dagen in 2003 naar 15,1 dagen in 2004) en de onderzoeksinstituten (van 13,7 dagen in 2002 naar 10,7 dagen in 2003 naar 10,4 dagen in 2004).

### Verzuimfrequentie

Onder verzuimfrequentie wordt verstaan het gemiddelde aantal malen dat verzuimd is per persoon per jaar.



Overzicht Ontwikkeling Verzuimfrequentie (Bron: website Arboservicepunt HOO)

De ontwikkeling van de verzuimfrequentie over de periode 2002-2004 is wisselend voor de subsectoren.

Voor HBO en universiteiten is sprake van een lichte daling. Voor HBO heeft deze daling zich voorgedaan van 2002 naar 2003, terwijl voor universiteiten de daling zich juist heeft voorgedaan tussen 2003 en 2004.

Voor de onderzoeksinstituten is de verzuimfrequentie in 2004 ten opzichte van 2002 gelijk gebleven; in 2003 heeft een lichte stijging plaatsgevonden.

### Conclusie

De kwantitatieve doelstelling uit het arboconvenant om het verzuimpercentage in de HOO-sector terug te brengen is gerealiseerd.

Geconstateerd kan worden dat de daling in het ziekteverzuimpercentage vooral te danken is aan een afname van de gemiddelde verzuimduur.

Voor HBO en (in mindere mate) voor universiteiten heeft ook een afname van de verzuimfrequentie een rol gespeeld bij de daling van het ziekteverzuimpercentage. Dit is niet het geval voor de onderzoeksinstituten; daar is de daling van het verzuimpercentage geheel te danken aan een daling van de verzuimduur.

### Kanttekeningen bij de verzuimcijfers

Opgemerkt dient te worden dat de hiervoor genoemde verzuimpercentages alle het verzuim langer dan een jaar buiten beschouwing laten. Dit maakt de onderlinge vergelijking en vergelijking met andere sectoren mogelijk. Wel geldt dat in de praktijk een deel van het ziekteverzuim langer dan één jaar duurt; deze groep blijft voor de instelling wel als ziek geregistreerd staan en blijft op de personeelsbegroting drukken. Veel instellingen houden dan ook twee verzuimcijfers aan: het percentage met én zonder meeweging van deze langdurig zieken.



### 4.3 Reïntegratietrajecten en geheel/gedeeltelijk reïntegreren

#### 4.3.1 Reïntegratietrajecten aanbieden aan ten minste 500 langdurig zieke werknemers

In het deelconvenant voor HOO is het kwantitatieve doel opgenomen dat de instellingen gezamenlijk voor 1 december 2004 minimaal 500 reïntegratietrajecten hebben aangeboden en dat er minimaal 250 langdurig zieken zijn gereïntegreerd.

In dit kader is een subsidieregeling opgezet, om te bevorderen dat reïntegratietrajecten worden ingezet voor werknemers die langdurig (= langer dan 13 weken) arbeidsongeschikt zijn, veroorzaakt door overbelasting in de werksituatie.

De subsidieregeling is uiteindelijk doorgelopen tot april 2005, om zodoende voldoende tijd te bieden voor de afhandeling van de subsidieaanvragen en om onvolledige aanvragen te completeren.

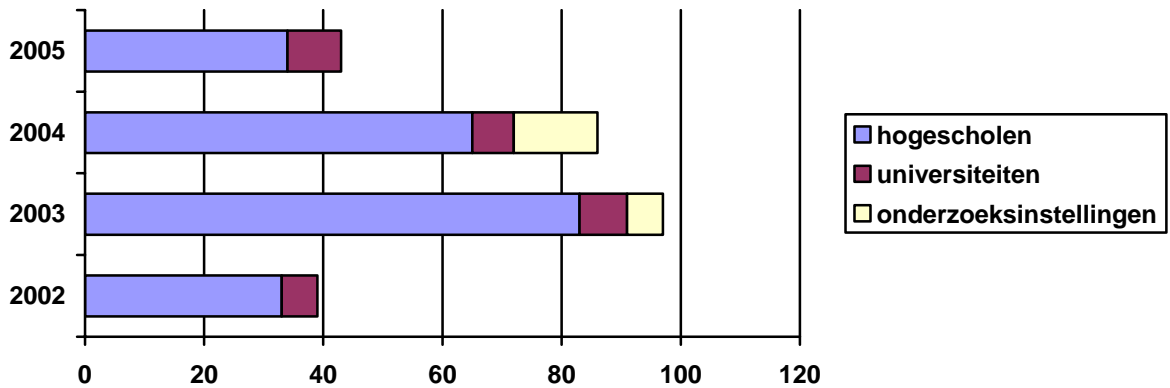
Uit de eindmeting van Regioplan over de periode 2002 t/m eind maart 2005 komen de volgende resultaten naar voren:

	Aantallen
Aantal afgeronde gesubsidieerde reïntegratietrajecten	265
Aantal subsidieaanvragen 'nog in behandeling' <sup>4</sup>	67
Aantal afgewezen subsidieaanvragen	59
<b>Totaal Aantal subsidieaanvragen ontvangen</b>	<b>391</b>

De afgeronde gesubsidieerde reïntegratietrajecten zijn als volgt uit te splitsen in de tijd en naar de verschillende sectoren:

<sup>4</sup> Door Regioplan is een eindmeting uitgevoerd naar de resultaten van de reïntegratietrajecten op basis van de stand van zaken zoals die eind maart 2005 bekend was.

Door het Arboservicepunt is daarna een geactualiseerd overzicht opgesteld. Dit heeft geleid tot de volgende aanvullende informatie ten aanzien van de 67 subsidieaanvragen die 'nog in behandeling' waren. Er zijn 3 subsidieaanvragen toegekend en uitbetaald (hiermee komt het aantal gesubsidieerde reïntegratietrajecten uit op 268). Daarnaast zijn 52 subsidieaanvragen toegekend maar niet uitbetaald (omdat van de instellingen geen declaratie en geen informatie over het resultaat is ontvangen) en zijn de resterende 12 aanvragen niet toegekend en niet uitbetaald.



Uit de grafiek kan worden opgemaakt dat verreweg de meeste subsidieaanvragen afkomstig zijn van de hogescholen. In totaal is door 48 instellingen gebruik gemaakt van de subsidieregeling, maar daarbij geldt dat sommige instellingen relatief veel gebruik hebben gemaakt van de regeling. Bijna de helft van de afgeronde subsidietrajecten heeft namelijk betrekking op 4 HBO-instellingen.

Er zijn geen onderzoeksgegevens beschikbaar die kunnen verklaren waarom vooral de hogescholen gebruik hebben gemaakt van de subsidieregeling. Mogelijk speelt een rol dat hogescholen over het algemeen een centraler P&O-beleid voeren.

Ook kan een rol hebben gespeeld dat de subsidieregeling in eerste instantie alleen aan de orde was bij de uitvoering van de reïntegratietrajecten door externe instanties. Universiteiten hebben de uitvoering van reïntegratie juist vaak intern georganiseerd (uitgevoerd of aangestuurd door interne arbodiensten). De subsidieregeling werd later verbreed naar ook de interne instanties, zoals interne Arbodiensten.

Het grootste deel van de reïntegratietrajecten waarvoor subsidie is toegekend heeft direct te maken met taakbelasting en werkdruk (69%). Het aandeel waarbij sprake is van lichamelijk klachten is beperkt (7%). Overige oorzaken betreffen: conflict met management/medewerker (6%), privé of persoonlijke klachten (3%), reorganisatie/fusie (1%). De overige 14% vallen in de restcategorie 'anders' waarvan de oorzaak niet bekend is.

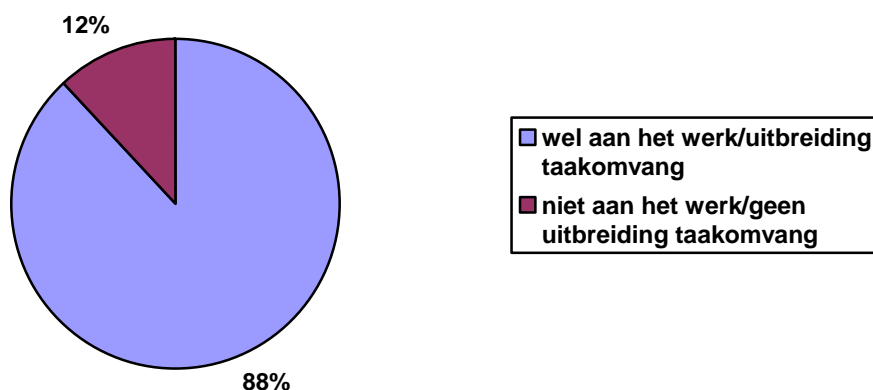
Het grootste deel van de trajecten bestaat dan ook uit psychologische hulpverlening, coaching en RSI-preventie.

#### 4.3.2 Aantal gereïntegreerden (geslaagde reïntegratietrajecten)

De gesubsidieerde reïntegratietrajecten kennen een hoge slagingsfactor: bij 219 gesubsidieerde reïntegratietrajecten is bekend dat de betrokken medewerker weer aan het werk gegaan of dat de werknemer de werkzaamheden weer heeft uitgebreid. (van 16 cases is de slagingsfactor onbekend bij Regioplan, die de metingen hierover heeft uitgevoerd).

Hiermee is sprake van een zeker slagingspercentage van 88%. Dit is een zeer hoog slagingspercentage, vergeleken met slagingspercentages die in de reïntegratiemarkt over het algemeen gerealiseerd worden (te weten tussen 30% - 50%).

Ter illustratie:



Van de werknemers die weer aan het werk zijn gegaan is bekend dat 50% direct weer voor de gehele aanstellingsomvang is gaan werken. In bijna alle gevallen gaat de betrokken werknemers weer binnen dezelfde instelling aan het werk en in de meeste gevallen ook in dezelfde functie.

#### *Conclusie*

Het gestelde doel in het deelconvenant om minimaal 500 reïntegratietrajecten aan te bieden, waarvan 250 succesvol (dwz met een slagingspercentage van 50%), is niet gehaald: er zijn uiteindelijk 268 reïntegratietrajecten afgerond (dit aantal komt uit de laatste telling van het Arboservicepunt; bij de eindmeting van Regioplan betrof dit aantal 265).

Het slagingspercentage van de afgeronde reïntegratietrajecten zelf ligt wel zeer hoog; daardoor komt het aantal geslaagde reïntegratietrajecten (219) toch nog in de buurt van het streefgetal.

De plaatsingsdoelstelling om minimaal 250 langdurig zieke medewerkers te reïntegreren is dus niet volledig gehaald. Dit heeft vooral te maken met het (veel) lagere aanbod van reïntegratietrajecten dan beoogd (268 in plaats van 500); de effectiviteit van de reïntegratietrajecten zelf is namelijk zeer hoog (88% i.p.v. 50% dat bij de deelconvenant als uitgangspunt/streefcijfer werd gehanteerd).

## 5 Realisatie en bereik maatregelen

Welke maatregelen en afspraken zijn geïmplementeerd en in welke mate zijn deze maatregelen en afspraken geland?

Dit hoofdstuk geeft informatie over de mate waarin de in het deelconvenant HOO vastgestelde maatregelen en afspraken geïmplementeerd en geland zijn. Deze informatie wordt per onderwerp in een paragraaf gegeven. In iedere paragraaf wordt schematisch weergegeven of de maatregelen en afspraken zijn geïmplementeerd en geland. Het schema is ingevuld op basis van reeds uitgevoerde onderzoeken (zie bijlage 1). Vervolgens is per maatregel een toelichting opgenomen.

### 5.1 Maatregelen en afspraken ten aanzien van het Servicepunt

Maatregelen en afspraken	Geïmplementeerd	Geland
Instelling Servicepunt HOO	Ja	Ja
Geven van voorlichting	Ja	Ja
Kennis- en instrumentontwikkeling	Ja	Ja
Uitvoeren van monitoronderzoek	Ja	nvt
Faciliteren van ondersteuning door deskundige diensten	Ja	Deels

- Instellen van het Servicepunt HOO

Er is een Servicepunt ingesteld onder de naam Arboservicepunt HOO. Bestuurlijk was de start van het Arboservicepunt op tijd rond, namelijk begin 2001. Het duurde door allerlei oorzaken, oa. de toen krappe arbeidsmarkt, echter nog meer dan een jaar voor het Arboservicepunt voldoende bemenst was. Deze maatregel is dus op een later tijdstip geïmplementeerd dan gepland in het arboconvenant.

Het Arboservicepunt bestaat uit een coördinator, een senior beleidsmedewerker, een consultant voor de HOO-sector, een procesondersteuner en een administratief ondersteuner.

Uit de tussenmeting van Regioplan blijkt dat de instelling van het Arboservicepunt geland is bij de instellingen, in die zin dat vrijwel alle instellingen bekend zijn met het bestaan van het Arboservicepunt HOO. Tevens geldt dat gedurende de convenantsperiode in toenemende mate gebruik is gemaakt van de diensten van het Arboservicepunt.

- Geven van voorlichting

Het Arboservicepunt heeft via verschillende kanalen voorlichting gegeven over de reikwijdte, implicaties en uitvoering van het deelconvenant HOO door onder andere de uitgave van nieuwsbrieven, een

sectoraal activiteitenpalet, diverse folders en product-leaflets, diverse bezoeken, het organiseren van congressen, de website en het organiseren van workshops. Deze maatregel is dus geïmplementeerd door het Arboservicepunt.

De website van het servicepunt is gemiddeld goed bezocht, met pieken van 1120 maal per maand eind 2003. De oorzaak van dit hoge aantal bezoeken is wellicht toe te schrijven aan de verbeterde opzet van de website, de presentatie van cijfers op de website, de oplevering van instrumenten voor onder andere werkdruk en de conferentie “Werkdruk in het Hoo, hoezo?”.

De voorlichting is geland bij een groot deel van de instellingen.

Dit mag men concluderen uit het grote aantal bezoeken aan de website, het grote aantal vragen aan de helpdesk van het servicepunt, het grote aantal deelnemers aan de slotconferentie (125) en het aantal malen dat de leden van het servicepunt zijn benaderd voor hun expertise (variërend van 5 tot 67 per kwartaal).

Wel kan worden geconstateerd dat het Arboservicepunt veel beter bekend is bij de personeelsfunctionarissen dan bij de medezeggenschapsraden. Van de personeelsvertegenwoordiging is (slechts) eenderde bekend met het Arboservicepunt; hiervan heeft maar een klein deel kennis of ervaring met de verschillende producten van het Arboservicepunt. Dit heeft waarschijnlijk te maken met het feit dat het Arboservicepunt zich vooral heeft gericht op personeelszaken en het hoger management.

- Kennis- en instrumentontwikkeling

Door het Arboservicepunt is gewerkt aan de ontwikkeling van instrumenten. Zo is er een ‘toolkit verzuimregistratie en –analyse’ aan alle instellingen aangeboden, die ook via de website geraadpleegd kan worden. Hierin zijn de definities van verzuimcijfers en manieren van verzuimregistratie vastgelegd, zodat in de gehele sector een eenduidige manier van verzuimregistratie ingevoerd wordt.

Andere instrumenten zijn de Quick Scan, de methodiek ‘Stap voor stap naar minder werkdruk’, het Service Level Agreement (SLA) en de reïntegratiesubsidies. Ook heeft het Arboservicepunt een checklist samengesteld aan de hand waarvan een instelling de inhoudelijke punten, waarover de instelling afspraken met Arbo-dienst maakt, kan nalopen.

Om kennis te verspreiden heeft het Arboservicepunt workshops en conferenties verzorgd rondom belangrijke activiteiten en instrumenten die zij (in samenwerking met andere partijen) heeft ontwikkeld. De ontwikkelde instrumenten worden aangeboden op de website van het Arboservicepunt. Deze maatregel is dus in voldoende mate geïmplementeerd. De instrumenten zijn in voldoende mate aangeboden aan de instellingen en zijn aan bod gekomen in workshops, bezoeken en congressen.

Het gebruik van de instrumenten verschilt sterk per instrument. De toolkit verzuimregistratie en –analyse wordt door de instellingen gebruikt, terwijl de Quick Scan en het SLA maar door een beperkte groep instellingen daadwerkelijk zijn gebruikt.

Het implementatieplan voorzag -afroendend- in een uitgave van een werkboek voor implementatie van de afspraken op instellingsniveau. In juni 2005 is een (interactief) werkboek in de vorm van een CD-rom gepresenteerd en aangeboden op de slotconferentie. Dit werkboek heeft het Arboservicepunt samen met TNO-arbeid en Proteon opgesteld.

De inhoud bestaat uit een bundeling van de methodieken en hulpmiddelen die de afgelopen jaren ontwikkeld zijn, de best-practices van instellingen die goede ervaringen hebben met projecten op het gebied van verzuim, werkdruk en/of reïntegratie en de ervaringen van pilots van de afgelopen convenantsperiode.

Concluderend kan worden gesteld dat de maatregel kennis- en instrumentontwikkeling is geïmplementeerd en grotendeels is 'geland' bij de instellingen. Dit betekent nog niet dat iedereen er ook daadwerkelijk gebruik van heeft gemaakt.

- Uitvoeren van monitoronderzoek

Het Arboservicepunt informeert de BBC eenmaal per kwartaal over de voortgang door middel van de kwartaalrapportage. In de kwartaalrapportages zijn puntsgewijs alle maatregelen besproken die volgens het convenant dienden te worden uitgevoerd. Zo'n tweemaal per jaar overleggen de voorzitters van de stuurgroep en de BBC met elkaar over de voortgang. De BBC, de ministeries van SZW en van OCW ontvangen alle vergaderstukken van de stuurgroep.

Regioplan is aangewezen om halverwege de convenantsperiode een tussenevaluatie uit te voeren (tot en met 2003) en binnen twee maanden na afloop van de convenantsperiode (2005) de uitvoering en opbrengsten van het deelconvenant te evalueren. Regioplan heeft deze evaluaties uitgevoerd zoals afgesproken, in opdracht van de BBC. Hierin wordt ook de waardering van het Arboservicepunt meegenomen.

De effectmeting werkdruk is buiten dit onderzoek gehouden. Het verzamelen en analyseren van verzuimcijfers maakt geen onderdeel uit van het onderzoek door Regioplan, omdat dit door de werkgeversorganisaties samen met het Arboservicepunt is opgepakt. De verzuimcijfers zijn te vinden op de website van het Arboservicepunt HOO. De monitoring van de maatregelen in het convenant is hiermee in afdoende mate uitgevoerd.

- Faciliteren van ondersteuning door deskundige diensten op instellingsniveau

De eindrapportage van Regioplan vermeldt dat alle instellingen zelf hun beleid op papier hebben gezet, maar dat hierbij wel de expertise van met name het Arboservicepunt en de arbodienst is ingezet.

De ondersteuning van instellingen blijkt ook uit het grote aantal informatievragen aan de contactpersonen van het Arboservicepunt. Zo geldt dat sprake is van korte informatievragen via de website, met pieken van 67 vragen per maand. Ook werd de consultant van het Arboservicepunt regelmatig geraadpleegd als vraagbaak en om deskundig en onafhankelijk advies in te winnen.

Het faciliteren van ondersteuning door deskundige diensten heeft ook geleid tot een Service Level Agreement (SLA) ten aanzien van arbodiensten en een Quick Scan als zelfdiagnose-instrument. Deze instrumenten zijn aan instellingen aangeboden, via onder meer de website en via het organiseren van bijeenkomsten.

Het Arboservicepunt heeft niet volledig kunnen voorzien in alle behoeften van instellingen. Gesteld kan worden dat de instellingen over het algemeen goed uit de voeten kunnen met het aanbod en de ondersteuning vanuit het Arboservicepunt. Wel blijkt uit de eindmeting van Regioplan dat de meeste instellingen die aan de pilots hebben deelgenomen (4 pilots verzuim en 3 pilots werkdruk) een meer concrete of meer specifieke behoefte (maatwerk) hadden.

Voorts geldt dat er instellingen zijn die geen behoefte hebben aan voorlichting en ondersteuning door het Arboservicepunt, dan wel die geen gebruik hebben gemaakt van de diensten van het Arboservicepunt.

Concluderend: de maatregel om ondersteuning op instellingsniveau te faciliteren is geïmplementeerd; de maatregel is 'deels' geland bij de instellingen gegeven de diversiteit van de behoeften (maatwerk; in de vorm van concrete ondersteuning bij specifieke problemen).

## 5.2 Maatregelen en afspraken ten aanzien van verzuim

Maatregelen en afspraken	Geïmplementeerd	Geland
Optimaliseren verzuimregistratie	Ja	Ja
Geharmoniseerde verzuimrapportages & geaggregeerde verzuimrapportages op subsectorniveau	Ja	Ja
Opstellen en implementeren van verzuimbeleid	Ja	Deels
Uitvoeren pilots verzuimbeleid	Ja	Ja

- Optimaliseren verzuimregistratie en verzuimprotocol

In opdracht van het Arboservicepunt heeft een samenwerkingsverband tussen CQ procesmanagement, TNO Arbeid en Falke & Verbaan een “Toolkit verzuimregistratie en –analyse” ontwikkeld. Hierin wordt aangegeven welke landelijke definities er voor de verschillende verzuimkengetallen (zoals het verzuimpercentage, de meldingsfrequentie en gemiddelde verzuimduur) gelden, hoe deze berekend moeten worden, et cetera. Tijdens een conferentie medio 2002 is de Toolkit aan alle instellingen uitgelevert. Deze maatregel is dus geïmplementeerd, maar wel iets later dan gepland.

Uit de tussenevaluatie van Regioplan (2003) komt naar voren dat alle onderzochte instellingen de externe verzuimcijfers aanleveren conform de definitie van de Toolkit Verzuimregistratie. De procedures van het verzuimprotocol worden redelijk goed uitgevoerd. In het begin was er hierover nog veel onbekendheid, maar de workshops ‘verzuimrapportages als managementinformatie’ hebben de instellingen hierbij ondersteund.

Regioplan meldt dat het in 2003 redelijk zeker lijkt dat de instellingen correcte verzuimcijfers registreren. Uit de eindmeting van Regioplan kwam naar voren dat de instellingen de Toolkit verzuimregistratie in de praktijk inzetten. Daarmee kan worden geconcludeerd dat het optimaliseren van de verzuimregistratie is geland bij de instellingen.

- Geharmoniseerde verzuimrapportages

Per 1-1-2002 is de instellingen gevraagd bij de verzuimregistratie de uniforme definities en de uitgangspunten te hanteren zoals die in de ‘Toolkit’ zijn beschreven. Om dit te bereiken heeft het Arboservicepunt in samenwerking met KPMG opnieuw de workshop “verzuimrapportages als managementinformatie” gegeven om de instellingen extra te ondersteunen bij het juist registreren.

Binnen de HBO instellingen zijn met uitzondering van Edukaat de verzuimpakketten (op korte termijn) Toolkit-proof. De Wetenschappelijke Onderzoeksinstituten werken met twee verschillende verzuimsystemen, die inmiddels voldoen aan de landelijke normen. Deze instellingen kunnen de cijfers over 2002 volgens de landelijke definities aanleveren.

Voor de universiteiten was het nog de grootste uitdaging om de systemen op orde te krijgen. De verantwoordelijkheid voor de aanpassing ligt volledig bij de individuele instellingen.

De verzuimcijfers over 2002 zijn (met terugwerkende kracht) conform de Toolkit aangeleverd. Deze maatregel is dus bij de instellingen geland.

Rapporteren van het verzuim vindt geaggregeerd op (sub)sectorniveau plaats.

- Opstellen en implementeren verzuimbeleid

De eindmeting van Regioplan geeft aan dat in de afgelopen jaren de meerderheid van de instellingen het verzuimbeleid heeft aangepast en verder ontwikkeld. Veelal gaat het om een aanscherping van het reeds gevoerde beleid. De instellingen (College van bestuur en hoofden personeelszaken) noemen als belangrijke verandering de uitbreiding van de verantwoordelijkheid van de leidinggevende binnen het verzuim en werkdrukbeleid. Een tweede verandering is dat men zakelijker met verzuim omgaat.

Volgens de instellingen uit het beleid zich niet alleen in laag of lager verzuim, maar scheidt het ook duidelijkheid en leidt het tot meer openheid over dit gevoelige onderwerp van verzuim. Voor werkdruk en preventie is echter nog maar beperkt aandacht, aldus de zegslieden van de instellingen.

De schriftelijke uitwerking van protocollen en andere procedures en het overbrengen van deze protocollen op de medewerkers worden door de medewerkers P&O en CvB-leden genoemd als een manier om de uitvoering van het beleid te realiseren.

Alhoewel een meerderheid van de instellingen het verzuimbeleid verder heeft vormgegeven, is dit niet altijd geland binnen de instellingen. Een derde van de personeelsvertegenwoordigers geeft aan dat er geen tot weinig aandacht is voor verzuimbeleid in de eigen eenheid of instelling. Uit de personeelsenquête komt naar voren dat een groot deel van de respondenten ervaart dat de procedures en verantwoordelijkheden van met name de leidinggevende duidelijker zijn geworden. Men vindt echter dat leidinggevenden:

- onvoldoende alert zijn op werkdruk
- niet voldoende in staat zijn om overbelasting te signaleren
- niet voldoende mogelijkheden hebben gekregen om te reageren in situaties van overbelasting.

Deze maatregel is dus deels geland bij de instellingen.

- Uitvoering pilots verzuimbeleid

Halverwege 2002 is begonnen met de voorbereidingen van een opzet van pilots verzuimbeleid. Vanaf 2003 zijn pilots verzuim en werkdruk aangeboden aan de instellingen. Het Arboservicepunt heeft vier pilots "zicht op verzuim" uitgevoerd op HBO-instellingen en Universiteiten.

De instellingen die aan de pilots hebben deelgenomen, zijn over het algemeen tevreden over de opzet van de pilots en de rol van het Arboservicepunt. Ook stellen de desbetreffende instellingen vast dat er meer aandacht is voor het onderwerp bij leidinggevenden en medewerkers. Wel hadden de instellingen meer concrete aanknopingspunten en ondersteuning bij het opstellen van een plan van aanpak verwacht

Geconcludeerd kan worden dat de maatregel is geïmplementeerd en, als pilot, geland.



### 5.3 Maatregelen en afspraken ten aanzien van werkdruk

Maatregelen en afspraken	Geïmplementeerd	Geland
Bevorderen opstellen plan van aanpak instellingen met specifieke aandacht voor werkdruk	Ja	Ja
Partijen bevorderen dat de instellingen bij het opstellen van het plan van aanpak de expertise van het Servicepunt actief zullen benutten.	Ja	Deels

Een doelstelling van het deelconvenant was dat voor 1-7-2002 instellingen als onderdeel van de RI&E een plan van aanpak opstellen met specifieke aandacht voor het verminderen c.q. beheersen van de werkdruk. Dit is geïmplementeerd doordat het Arboservicepunt het instrument 'Plan van Aanpak Werkdruk' heeft gepresenteerd. Het instrument geeft een handleiding voor de instelling om een eigen plan van aanpak te maken om de werkdruk aan te pakken. De implementatie is echter vertraagd.

In 2002 is besloten het project te laten uitvoeren door de ArboUnie. Pas in het vierde kwartaal 2003 is de methodiek Plan van Aanpak Werkdruk gereed gekomen. Deze methodiek is in een conceptversie te downloaden via internet. Op de conferentie over werkdruk is de methodiek officieel gepresenteerd en uitgereikt aan de instellingen.

Om het instrument te laten landen bij de instellingen en ervoor te zorgen dat instellingen de expertise van het Arboservicepunt benutten zijn verschillende wegen bewandeld:

- publiciteit is gezocht via nieuwsbrieven en de website van het Arboservicepunt;
- conferenties zijn gehouden (bijvoorbeeld begin 2004 'Werkdruk in het HOO, hoezo?' met ruim 120 deelnemers);
- over de pilot 'Plan van Aanpak Werkdruk' zijn eind 2003 concrete afspraken gemaakt met drie instellingen (tweede kwartaal 2005 is de laatste pilot afgerond);
- de resultaten van de pilots werkdruk zijn teruggekoppeld naar het veld (via nieuwsbrief, website/werkboek en congres);
- workshops 'Stap voor stap naar minder werkdruk' zijn in het voorjaar en in het najaar van 2004 georganiseerd;
- het Arboservicepunt heeft een bijdrage geleverd aan het werkdrukcongres voor hogescholen in voorjaar 2005.

Kortom, er is veel georganiseerd om het plan van aanpak te laten landen binnen de instellingen. Dit landen van het onderwerp werkdruk is 'deels' gelukt. Weliswaar is een groot aantal instellingen betrokken geweest bij één of meer van de activiteiten en zijn (vrijwel alle) instellingen bereikt over het onderwerp werkdruk. Tegelijkertijd is binnen diverse (naar schatting: de meeste) instellingen zelf nog beperkt gebruik gemaakt van de beschikbare expertise en een start gemaakt met een daadwerkelijke aanpak van werkdruk binnen de instelling. De tijdsfactor speelt hierin een rol; het plan van aanpak werkdruk is immers nog maar relatief kort beschikbaar.

#### 5.4 Maatregelen en afspraken ten aanzien van reïntegratie

Maatregelen en afspraken	Geïmplementeerd	Geland
Actief bevorderen reïntegratie zieken door subsidiëren onder voorwaarden	Ja	Deels

Er is een subsidieregeling ingesteld als maatregel om actief te bevorderen dat reïntegratietrajecten worden ingezet voor werknemers die langdurig arbeidsongeschikt zijn, vanwege psychische of RSI-klachten, veroorzaakt door overbelasting in de werksituatie.

Geconstateerd kan worden dat deze maatregel is geïmplementeerd. De subsidieregeling is in maart 2002 gepubliceerd en werkte terug tot 1 augustus 2001. De subsidieregeling met toelichting alsmede het aanvraagformulier zijn op de website te raadplegen en te downloaden.

Het grootste deel van de gesubsidieerde reïntegratietrajecten heeft te maken met taakbelasting en werkdruk. Dit is in lijn met het beoogde doel van de subsidie.

In hoeverre de maatregel van de subsidieregeling is geland bij de instellingen geeft een wisselend beeld. Zo valt op dat bijna de helft van alle afgeronde subsidietrajecten betrekking heeft op slechts vier HBO-instellingen.

In de eindmeting van Regioplan is gevraagd aan instellingen die geen gebruik gemaakt hebben van de reïntegratiesubsidie wat daarvan de reden is. Sommige instellingen waren onbekend met de subsidieregeling. Bij een ander deel van de instellingen waren geen dossiers die aan de subsidie-eisen voldeden. Opvallend is dat er instellingen waren die de subsidieaanvragen te bewerkelijk vonden of er niet aan toekwamen, hoewel hiervoor objectief gezien weinig inspanning voor hoefde te worden gepleegd.

Hieruit kan worden afgeleid dat de maatregel 'deels' is geland bij de instellingen.

## 6 Doelmatigheid

Wat is de doelmatigheid van (de uitvoering van) het convenant?

Doelmatigheid heeft betrekking op de wijze waarop de doelstellingen zijn bereikt: of de procesgang efficiënt is verlopen en heeft bijgedragen aan het bereiken van de doelstellingen, en wat daarin de succes- en faalfactoren zijn. Bij doelmatigheid gaat het om **de dingen 'goed' doen/ op de juiste wijze doen**.

Onderstaand wordt allereerst een beknopte schets gegeven van het proces dat is doorlopen (paragraaf 6.1). Vervolgens worden de bevindingen gegeven van zaken die 'goed' gegaan zijn (paragraaf 6.2) en zaken die 'minder goed' gegaan zijn (paragraaf 6.3).

### 6.1 Korte schets van het procesverloop

Het deelconvenant HOO is in 2000 afgesloten door de convenantpartijen, te weten: de Staatsecretaris van Sociale Zaken en Werkgelegenheid en de werkgevers- en werknemersorganisaties in het hoger onderwijs en onderzoek (WVOI, HBO-raad, VSNU, CCOOP, ACOP en de CMHF). De instellingen uit de HOO-sector zelf zijn niet direct betrokken bij de afsluiting van het convenant.

Het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap heeft hierin een actieve rol gespeeld als bekostiger.

Na ondertekening van het convenant kwam de uitvoering lange tijd niet daadwerkelijk op gang. Weliswaar was in bestuurlijk opzicht de start van het servicepunt op tijd rond, begin 2001, maar het duurde nog meer dan een jaar voordat het servicepunt daadwerkelijk werd bemenst.

Vanuit het Arboservicepunt heeft de aansturing plaatsgevonden van het uitvoeren van de verschillende convenantsafspraken en -maatregelen. Het Arboservicepunt heeft geopereerd als een 'centrale spil' hierin. Ook zijn vanuit het Arboservicepunt de contacten gelegd naar de instellingen in het veld.

Door de consultant (die is geïnstalleerd per 1 april 2002) is gestart met een ronde langs desbetreffende instellingen in het HOO-veld. Deze ronde vond plaats in de tweede helft van 2002. Daarbij is de insteek gekozen om te inventariseren waar instellingen momenteel mee bezig zijn en welke vragen en behoeften zij hebben als het gaat om ziekteverzuim en werkdruk. Door deze instellingsronde zijn contacten gelegd en heeft het Arboservicepunt een begin kunnen maken met het opbouwen van een netwerk. Ook is een beeld verkregen van 'klantvragen'.

Bij de uitvoering van de instellingsronde trof de consultant bij verschillende instellingen een 'afhoudende opstelling' aan. Dit had met een aantal factoren te maken. Omdat instellingen niet zelf gekend waren in de totstandkoming van het convenant werd het aanvankelijk vooral gezien als een 'Haagse beslissing'. Ook waren er instellingen die zich geen 'probleemeigenaar' voelden, omdat men een relatief laag verzuim had. Dit gold met name voor de subsectoren van onderzoeksinstituten en universiteiten.

Vanuit het Arboservicepunt zijn de verschillende convenantsproducten ontwikkeld. Hierbij geldt dat de implementatie van convenantsafspraken en -producten laat op gang zijn gekomen. Dit heeft te maken met verschillende factoren. De belangrijkste factor is dat personele invulling van het servicepunt relatief laat is gerealiseerd. Een andere factor heeft te maken de afstemming met het veld.

De ontwikkeling van verschillende convenantsproducten heeft zoveel mogelijk in samenspraak met het veld plaatsgevonden. Als voorbeelden kunnen worden genoemd:

- Quick Scan: er zijn gebruikersbijeenkomsten georganiseerd om tot de ontwikkeling van de Quick Scan te komen.
- Toolkit: bij ontwikkeling toolkit zijn de ervaringen van de pilots ingezet.
- PvA Werkdruk: het plan van aanpak is gebaseerd op vooronderzoek bij 5 instellingen en tot stand gekomen met een begeleidingscommissie uit het veld.

Er is veel aandacht besteed aan het tijdig presenteren van nieuwe producten richting het veld en om ervaringen uit het veld terug te koppelen. Verschillende instrumenten zijn hierbij ingezet, zoals: website, nieuwsbrief, themabijeenkomsten, workshops en conferenties.

Zowel in de nieuwsbrieven als op de website van het Arboservicepunt is diverse informatie te vinden over producten, maar ook over voorbeelden en ervaringen vanuit het veld.

De planning van conferenties en workshops heeft men nauw laten aansluiten bij de introductie van ontwikkelde producten (de voortgang in de ontwikkeling van convenantsproducten).

De doelgroepen waarop het Arboservicepunt zich heeft gericht waren vooral P&O en het hoger management. Dit waren (bij aanvang) de voornaamste kanalen. Bij P&O had men ook de meeste weerklank; zij voelden zich verantwoordelijk voor het vraagstuk.

Gaandeweg is wel geconstateerd dat het van belang is om tot een bredere benadering te komen, waarin ook de direct leidinggevenden en de PMR worden bereikt. Maar dit heeft men in de convenantsperiode maar beperkt kunnen implementeren. Deze slag moet feitelijk nog worden gemaakt.

Er is afrondend een -interactief- werkboek vervaardigd waarin alle ontwikkelde instrumenten en best practices zijn verzameld. Dit werkboek in de vorm van een cd-rom is tijdens de slotconferentie in 2005 aangeboden.

## 6.2 Wat is goed gegaan?

Onderstaand worden aspecten genoemd die goed zijn gegaan in het procesverloop en die als succesfactoren zijn aan te merken bij de uitvoering van het convenant. M.a.w. dit zijn factoren die bevorderend hebben gewerkt in de procesgang.

- Het instellen van een Arboservicepunt, dat specifiek is ingericht voor ondersteuning van instellingen bij reductie en preventie van ziekteverzuim. In het bijzonder de objectieve en onafhankelijke positie van het Arboservicepunt wordt door instellingen als positief punt gezien, blijkt uit het onderzoek van Regioplan. Het heeft positief gewerkt dat er één onafhankelijke partij is die ‘als spin in het web’ functioneert en de regie op de uitvoering neemt.
- Het werken met het concept ‘consultant’. Daarin zijn de succesfactoren die dit concept positief maken zijn: zorgt voor een persoonlijke benadering en het aangaan van een (persoonlijke) relatie; zorgt voor zichtbaarheid en een duidelijk aanspreekpunt voor de instellingen; betreft een sparringpartner. Ook uit de meting van Regioplan blijkt dat instellingen positief zijn over de consultant. Instellingen die contact met de consultant hebben gehad, geven aan bruikbare informatie te hebben gekregen.
- Het ontwikkelen van instrumenten is in samenspraak met het veld gedaan. Dit zorgt voor draagvlak en voor aansluiting bij vraagstukken en behoeften uit het veld. Er is niet zomaar ‘aanbodgericht geprodu-

ceerd' maar in samenspraak met het veld en vanuit het veld. Regelmatig werd terugkoppeling gegeven van ervaringen uit het veld: in een nieuwsbrief, op de website e.d..

- Door het Arboservicepunt is uitdrukkelijk gewerkt aan het leggen van relaties met het veld en het tot stand brengen van netwerken. Er is daarbij gekozen voor een klantbenadering die ruimte laat voor prioriteitsverschillen tussen instellingen en fase- en kenmerkverschillen tussen instellingen en de daaruit voortvloeiende andere vragen/behoefte. Zeker in de HOO-sector is sprake van grote, autonome instellingen met veel eigen beleidsruimte. Dan past het niet om daar een 'dwingende' benadering vanuit het deelconvenant en het Arboservicepunt tegenover te stellen.
- Het onderwerp 'verzuim en werkdruk' is beter bespreekbaar geworden. Er wordt meer openheid ervaren over het gevoelige onderwerp. Het beleid schept meer duidelijkheid, onder meer over de rol van de leidinggevenden.

### 6.3 Wat is minder goed gegaan?

Onderstaand worden aspecten genoemd die minder goed zijn gegaan in het procesverloop en die belemmerend hebben gewerkt in de procesgang bij de uitvoering van het convenant:

- Instellingen voelden zich niet verantwoordelijk voor de uitvoering van het convenant omdat ze niet gekend zijn in de totstandkoming van het deelconvenant HOO. De ondertekening van het convenant werd ervaren als een 'Haagse beslissing'. Dit heeft met zich meegebracht dat er eerst geïnvesteerd moest worden in het creëren van draagvlak en het wegnemen van eventuele weerstanden.
- De problemen waarvoor het convenant was ingesteld werden niet in die mate gevoeld door het veld. De consultant is circa een jaar bezig geweest om de klantvraag te onderzoeken. Dit komt ook tot uitdrukking in de eindmeting van regioplan: maar enkele geïnterviewde bestuursleden geven expliciet aan dat verzuim en werkdruk een speerpunt op de agenda is. Verschillende instellingen hebben ook een laag verzuim, waardoor het vraagstuk geen/weinig prioriteit heeft. Dit maakt het lastig om ziekteverzuim en werkdruk voor het gehele veld -in de breedte- op de agenda te krijgen. Instellingen mogen immers zelf hun prioriteitstelling bepalen.  
Het Arboservicepunt heeft geen bevoegdheden in dit kader; de benadering vanuit het Arboservicepunt kan niet 'dwingend' maar alleen 'vrijblijvend' zijn. Dit betekent dat het Arboservicepunt de meerwaarde helder moet kunnen maken, zodat instellingen er dan zelf mee aan de slag gaan.
- Er is geen vliegende start gemaakt. Het heeft een hele tijd geduurd voordat het Arboservicepunt volledig was bemenst en dus activiteiten konden opstarten. Bepaalde activiteiten liepen 'achter' in de tijd. Dit geldt in het bijzonder voor de ontwikkeling van de toolkit en de ontwikkeling van de methodiek 'Plan van Aanpak Werkdruk'. Daardoor is er weliswaar een basis gelegd, maar kan in de convenantsperiode in beperktere mate effecten worden geressorteed. (opbrengsten zijn nog niet goed zichtbaar te maken). De vertraging in de tijd werkt nadelig door in het kunnen ressorteren van effecten.
- De doelgroepen waarop de convenantpartijen zich hebben gericht betreffen vertegenwoordigers binnen de instellingen die weliswaar zeer relevant zijn, maar die te weinig direct betrokken zijn bij de problemen of slechts indirect invloed hebben op het vraagstuk. Dat blijkt ook uit de onderzoeken van Regioplan: het convenant is goed geland op het niveau van staffunctionarissen P&O en College van Besturen, maar in mindere mate bij de personeelsvertegenwoordiging en de personeelsleden zelf. Er is nog beperkt de laag van de direct leidinggevenden bereikt.  
Enerzijds was er dus sprake van een top-down benadering, anderzijds communicatie gericht op stafafdelingen en te weinig op de lijnorganisatie die betrokken is bij het vraagstuk verzuim en werkdruk. Dit betekent dat de inbedding en implementatie binnen de instelling nog verder gestalte moet krijgen.

Gedurende de convenantsperiode is er wel getracht om uit te bouwen naar lagere managementniveaus, echter de slag naar de direct leidinggevenden in de lijn moet nog echt worden gemaakt; voor direct leidinggevende is nog weinig gebeurd.

- Afname van Werkdruk heeft niet eenduidig plaatsgevonden, een belangrijke component, nl. de ervaren Werkhoeveelheid en werktempo is in omvang zelfs toegenomen!

## 7 Doeltreffendheid

Wat is de doeltreffendheid van (de uitvoering van) het convenant?

Doeltreffendheid heeft betrekking op de vraag of de maatregelen/resultaten ook bijdragen aan de doelstellingen. Bij doeltreffendheid gaat het om **de ‘goede’ dingen doen**.

In dit hoofdstuk willen we ingaan op de effecten van het convenant en de getroffen maatregelen. In het bijzonder willen we nagaan welke aspecten en maatregelen het meest hebben bijgedragen aan het behalen van de doelstellingen.

### 7.1 Toegevoegde waarde convenant

Uit de eindmeting van Regioplan blijkt dat bijna alle instellingen in de afgelopen jaren (in de convenantsperiode) actief zijn geweest met het formuleren van nieuw beleid of met het aanpassen van het gevoerde beleid. Bij instellingen waar dat niet het geval is, gaf men aan dat het beleid al goed op de kaart stond.

De vraag kan worden gesteld in hoeverre de toegenomen aandacht voor het verzuimbeleid en (in mindere mate) werkdrukbeleid is toe te schrijven aan de werking van het convenant of dat andere factoren in het spel zijn.

Uit de eindmeting van Regioplan komt naar voren dat de belangrijkste aanleidingen voor wijzigingen inzake verzuimbeleid van de instellingen de Wet verbetering poortwachter is. Voor een deel van de instellingen was de hoogte van het verzuimcijfer en het streven dat te verbeteren een belangrijke aanleiding voor de beleidswijziging. Een aantal instellingen noemt het convenant als concrete aanleiding. Voor wijzigingen in het werkdrukbeleid is de belangrijkste aanleiding vaak de constatering (meting) dat er een probleem is op dit gebied.

Voorts blijkt uit de eindmeting van Regioplan dat de meeste instellingen het beleid over verzuim en werkdruk weliswaar zelf hebben ontwikkeld en uitgewerkt, maar dat wel veelvuldig gebruikt is gemaakt van externe expertise, zoals het Arboservicepunt. Het Arboservicepunt heeft een aantal instrumenten ontwikkeld die de instellingen ter ondersteuning kunnen inzetten. Ruim de helft van de onderzochte instellingen blijkt één of meer instrumenten van het Arboservicepunt in de praktijk in te zetten/te hanteren.

Deze bevindingen maken duidelijk dat zowel het arboconvenant als ook de wettelijke context (Wet verbetering poortwachter) invloed hebben gehad op de ontwikkelingen in het verzuimbeleid en werkdrukbeleid. In diverse publicaties wordt ook de economische situatie genoemd: bij een minder gunstige economische situatie daalt het verzuim, dat weer stijgt bij een gunstiger tij.

## 7.2 Effectiviteit van maatregelen inzake verzuim

### *Stand van zaken binnen de instellingen*

De meeste instellingen hebben hun verzuimbeleid in de afgelopen jaren gewijzigd. Dit betreft niet zozeer een inhoudelijke wijziging van het beleid, maar een aanscherping of verdere uitwerking van het gevoerde beleid.

Zo is de visie verder aangescherpt doordat men anders is gaan aankijken tegen verzuim ('verzuim is niet alleen medisch') en doordat het onderwerp van verzuim beter bespreekbaar is gemaakt en uit de taboesfeer (sfeer van 'non-interventie') is gehaald.

De verdere uitwerking van het verzuimbeleid betreft onder meer het invoeren van een verzuimprotocol.

In een aantal instellingen is het beleid wat grondiger gewijzigd, doordat men de rol van de leidinggevenden heeft aangepast, gecombineerd met een actiegerichte aanpak van verzuim. Andere wijzigingen die voorkomen bij instellingen zijn de inzet van een intern loopbaancentrum voor de begeleiding van zieke werknemers naar ander werk en de inzet van een coördinator interne reïntegratie.

Door Regioplan is onderzocht hoe instellingen proberen verzuim en/of werkdruk te beïnvloeden. De meerderheid werkt niet met een uitgebreide visie over verzuim of reïntegratie, maar dit neemt niet weg dat er op dit terrein wel actief beleid wordt gevoerd, zoals:

- alle instellingen geven aan conform de Wet verbetering poortwachter te werken;
- een meerderheid gebruikt verzuimcijfers als sturingsinstrument, op basis van een adequate verzuimregistratie en –rapportages ;
- een deel van de instellingen werkt met concrete verzuimdoelstellingen of streefpercentages;

De instellingen onderkennen het belang van het versterken van de rol van de direct leidinggevenden. De verantwoordelijkheid voor de zieke werknemer is bij de afdelingen/direct leidinggevenden komen te liggen in plaats van (zoals voorheen) de arbodienst en P&O.

### *Bijdrage vanuit het convenant en Arboservicepunt*

Welke maatregelen vanuit het deelconvenant HOO hebben een bijdrage geleverd aan de ontwikkeling van het verzuimbeleid?

Uit het onderzoek van Regioplan komen de volgende maatregelen naar voren die (in meer of mindere mate) als effectief zijn te bestempelen:

- Workshops en conferenties waarin bruikbare informatie is aangereikt voor instellingen; bij verschillende instellingen heeft de informatie geleid tot vervolgacties of tot (relatief kleine) concrete veranderingen in de uitwerking van het verzuimbeleid. De workshops zijn ook positief beoordeeld en redelijk breed bezocht.
- De toolkit verzuimregistratie en –analyse wordt in de praktijk door de (meerderheid van de) instellingen gebruikt. Veel instellingen hechten belang aan de uniforme verzuimregistratie op sectorniveau en consistentie en duidelijkheid in verzuimcijfers die door het gebruik van de toolkit tot stand is gebracht.



- De consultant van het Arboservicepunt. Het Arboservicepunt wordt in toenemende mate benaderd door de contactpersonen uit de instellingen met concrete, praktische vragen of adviesvragen. Dit vaak naar aanleiding van eerdere contactmomenten geïnitieerd door de consultant. De drempel om het Arboservicepunt daarna nogmaals te benaderen is lager geworden; het servicepunt wordt ook telefonisch in toenemende mate geconsulteerd. Deze contacten dragen ertoe bij dat instellingen met deze gerichte advisering zelfstandig voortgaan met opzetten en uitrollen van concrete activiteiten.
- Leernetwerkbijeenkomsten. Op deze wijze wordt de uitwisseling tussen collega-instellingen vormgegeven en gestimuleerd.

Geconstateerd wordt door Regioplan dat er sprake is van invloed van het Arboservicepunt op het verzuimbeleid van de instellingen, maar dat deze invloed beperkt is. Vooral ook de Wet verbetering poortwachter heeft een rol gespeeld bij veranderingen op de instellingen. Wat ook een rol speelt is dat er instellingen zijn waar (evt. aanpassen van) het verzuimbeleid lage prioriteit heeft, veelal vanwege het feit dat het verzuim al laag is.

Over het effect van de verschillende activiteiten en instrumenten kan concluderend worden gesteld dat de informatie van het Arboservicepunt stimulerend heeft gewerkt en tevens bij een deel van de instellingen heeft geleid tot gerichte veranderingen -van beperkte omvang- in het verzuimbeleid en/of de uitvoering van het verzuimbeleid.

Naast het benoemen van maatregelen die effectief zijn geweest, is ook een aantal kanttekeningen te plaatsen:

- Vanuit Arboservicepunt zijn concepten en instrumenten aangeboden. Er is echter ook behoefte aan meer maatwerk en concreter en gericht advies. Verschillende instellingen geven namelijk in een tussentijdse evaluatie van Regioplan aan dat er wel behoefte is aan algemene voorlichting en ondersteuning, maar dat er juist ook wensen zijn voor concrete ondersteuning bij een specifiek probleem (maatwerk). De mogelijkheden van het Arboservicepunt hiertoe zijn beperkt, gegeven de keuze die is gemaakt voor een geringe bezetting van het Arboservicepunt. In feite kan het Arboservicepunt (met één consultant) alleen specifiek maatwerk en concrete ondersteuning leveren via de pilots; het overige aanbod heeft een meer generiek karakter dan wel is gericht op uitwisseling (zoals de workshops en de leernetwerkbijeenkomsten).
- De rol van leidinggevenden vraagt nog een verdere ontwikkeling. Vanuit het Arboservicepunt en in de convenantsperiode is hier nog weinig op ondernomen.

### 7.3 Effectiviteit maatregelen inzake werkdruk

#### *Stand van zaken binnen de instellingen*

De meeste instellingen hebben geen eenduidig werkdrukbeleid op centraal niveau geformuleerd omdat men er de voorkeur aan geeft dat werkdruk op decentraal niveau wordt aangepakt dicht bij de medewerkers. Werkdruk wordt vooral gezien als iets dat op decentraal niveau op basis van een persoonlijke benadering (maatwerk) moet worden opgepakt. Veelal is dan ook geen sprake van een (centraal) beleid over werkdruk of van een structurele aanpak. Het gaat dus niet om generiek beleid maar om een specifieke aanpak op individueel niveau.

De aanleiding om iets met werkdruk te gaan doen komt vooral voort uit de constatering (op basis van metingen) dat er een probleem is.

Maatregelen die door instellingen worden ingezet in het kader van werkdruk:

- taakbeleid (waarbij met personeelsleden afspraken worden gemaakt over de invulling van het takenpakket;
- onderwerp werkdruk bespreekbaar maken in werkoverleg en functioneringsgesprekken;
- inzet van maatregelen bij hoge werkdruk in de vorm van aanpassing van het takenpakket, coachingstraject, cursus timemanagement, begeleiding door bedrijfsmaatschappelijk werker.

Hoewel er geen duidelijk werkdrukbeleid is uitgevoerd is de aandacht voor werkdruk binnen instellingen wel toegenomen. Dit komt met name door periodieke meting van werkdruk in medewerkers tevredenheids-onderzoek, RI&E en/of functioneringsgesprekken.

De mate waarin wordt gemeten verschilt tussen de sectoren: dit wordt uitgevoerd bij zeven van de acht universiteiten, de helft van de hogescholen en een kwart van de onderzoeksinstellingen.

Dat er op het gebied van werkdruk nog veel is te doen, blijkt uit de personeelsenquête die door Regioplan is uitgevoerd. Daar komt naar voren dat een aanzienlijk deel van de personeelsvertegenwoordiging vindt dat er te weinig aandacht is voor werkdruk, dat er geen duidelijk visie op werkdruk bestaat binnen de instelling/eenheid en dat de leidinggevenden nog onvoldoende hiervoor zijn toegerust.

#### *Bijdrage vanuit het convenant: de meest effectieve maatregelen*

In het kader van het deelconvenant HOO is een 'Plan van aanpak Werkdruk' ontwikkeld. Dit instrument is eind 2003 beschikbaar gesteld aan de instellingen en gepresenteerd in een conferentie. Daarnaast zijn vanuit het Arboservicepunt bij drie instellingen pilots werkdruk uitgevoerd. Ook is het onderwerp werkdruk in bijeenkomsten aan de orde geweest en zijn workshops en themabijeenkomsten 'werkdruk' aangeboden.

Het is lastig om een conclusie te trekken over de invloed van het deelconvenant en het Arboservicepunt op het werkdrukbeleid. Wel kan worden geconstateerd dat de instrumenten ten aanzien van werkdruk minder bekend zijn bij de instellingen. Met de methodiek Plan van Aanpak Werkdruk is ook nog niet zoveel ondernomen binnen de instellingen, omdat deze methodiek relatief laat is opgeleverd. Ook zijn door het Arboservicepunt maar enkele workshops over het thema 'werkdruk' georganiseerd voor de instellingen. Wel blijkt dat op de instelling waar de pilot is afgerond, de aandacht voor werkdruk is toegenomen.

Hieruit kan worden afgeleid dat de bijdrage vanuit het deelconvenant HOO en het Arboservicepunt HOO op het gebied van werkdruk beperkter is geweest dan op het gebied van verzuim.

Punten waar instellingen mee worstelen of tegenaan lopen bij de aanpak van werkdruk:

- Werkdruk is een lastig te operationaliseren onderwerp.
- Werkdruk wordt door werkgevers in de HOO-sector gezien en ervaren als iets dat inherent is aan het werk en ook positief is te duiden. Daardoor wordt werkdruk niet altijd als een probleem onderkend en/of wordt de werknemer zelf nog altijd gezien als eerst verantwoordelijke.

Door het convenant is meer aandacht voor gekomen voor het onderwerp, maar als mogelijk probleem wordt het nog niet volledig aangepakt. Ook uit de eindmeting van Regioplan komt het beeld naar voren dat preventie in de HOO-sector nog verder ontwikkeld kan worden en dat er nog meer aandacht moet worden besteed aan hoe direct leidinggevenden inhoud aan hun rol (kunnen) geven.

#### 7.4 Effectiviteit van maatregelen inzake reïntegratie

Op het gebied van reïntegratie wordt door instellingen een plan van aanpak opgesteld, conform de vereisten vanuit de wet verbetering poortwachter. Een aantal instellingen verrichten aanvullende activiteiten om de reïntegratie te bevorderen. Vanuit het deelconvenant is het instrument ‘subsidieregeling reïntegratietrajecten’ aangeboden.

Uit de eindmeting van Regioplan blijkt dat de toegevoegde waarde van de reïntegratiesubsidie beperkt is geweest. Zo wordt aangegeven dat men de reïntegratietrajecten ook zonder de subsidies van het Arboservicepunt in dezelfde vorm zouden hebben ingezet. De investering is geen belemmering, gegeven enerzijds de beperkte kosten van een dergelijk traject en anderzijds het welzijn van de medewerker en de kosten van eventueel langer verzuim. Wel ging van de subsidieregeling een stimulerende werking uit die drempelverlagend kan werken om daadwerkelijk een reïntegratietraject te starten.

Men is tevreden over de resultaten van de reïntegratietrajecten; een zeer groot deel van de werknemers keert geheel of gedeeltelijk terug in dezelfde baan binnen de instelling.

Wel is de kanttekening gemaakt dat de looptijd/duur van sommige trajecten erg lang is. Ook was voor sommige instellingen het doen van een subsidieaanvraag belemmerend omdat men de subsidieaanvraag te bewerkelijk vond.

Wat verder niet optimaal is verlopen op het gebied van de reïntegratietrajecten is dat de subsidiemogelijkheid niet bij eenieder bekend was c.q. relatief laat bekend is geworden.

## 8 Overige onderzoeksvragen

In dit hoofdstuk worden de bevindingen gegeven inzake de overige evaluatievragen, te weten: goed practices (8.1), duurzaamheid van maatregelen en resultaten (8.2) en kosten/baten (8.3). tevens is een paragraaf opgenomen met een evaluatie van de structuur en procesgang (8.4).

### 8.1 Verspreiding good practices

Onder good practice verstaan wij voorbeelden van zaken die geslaagd zijn en overdraagbaar zowel binnen de sector (naar andere instellingen) als buiten de sector.

In onderstaande tabel zijn als good practices aan te wijzen:

Onderwerpen	Toelichting
<ul style="list-style-type: none"> <li>Aanstellen van consultant</li> </ul>	De consultant beschikt over kennis op het gebied van verzuim en arbo en vormt het aanspreekpunt en de sparringpartner voor instellingen.
<ul style="list-style-type: none"> <li>Leernetwerkbijeenkomsten</li> </ul>	Tot stand brengen van een netwerk in het veld voor uitwisseling en ontwikkeling
<ul style="list-style-type: none"> <li>Toolkit</li> </ul>	Uniformiteit voor de hele sector in registratie. Dit maakt monitoring mogelijk.
<ul style="list-style-type: none"> <li>Conferenties en workshops</li> </ul>	Door de organisatie van bijeenkomsten kan de motivatie worden bevorderd en kunnen op efficiënte en effectieve wijze expertise en instrumenten worden overgedragen.
<ul style="list-style-type: none"> <li>Reïntegratietrajecten</li> </ul>	Men is erin geslaagd een zeer hoog slagingspercentage te realiseren.

### 8.2 Duurzaamheid maatregelen en resultaten

Met het deelconvenant is een basis gelegd voor de aanpak van ziekteverzuim, reïntegratie en werkdruk in de HOO-sector. De duurzaamheid van de getroffen maatregelen en de bereikte resultaten is echter verschillend voor de subsectoren.

Voor de hogescholen is besloten om verder te gaan met de thema's uit het deelconvenant. Hiervoor is geld beschikbaar gesteld door de werkgevers. De borging zal plaatsvinden bij de Stichting Mobiliteitsfonds. Daar zullen de expertise en activiteiten worden ondergebracht die door het Arboservicepunt zijn ontwikkeld. Er wordt een plan opgesteld voor een periode van twee jaar om de activiteiten en prioriteiten te bepalen.

Voor de universiteiten geldt dat de subsector verder wil met vooral het thema reïntegratie. Eind 2005 zullen met de sociale partners de plannen voor vervolgvactiteiten worden bepaald in het kader van de borging. De plannen krijgen concretere invulling nadat de CAO-afspraken omtrent het thema reïntegratie helder zijn.

Desgewenst kunnen de onderzoeksinstellingen zich aansluiten bij de plannen voor de universiteiten.

### 8.3 Kosten/baten genomen maatregelen

Bij de start van het convenant is in totaal voor een bedrag van 10.000.000 gulden (€4.537.205) begroot voor het uitvoeren van het deelconvenant in alle deelsectoren van het HOO. Omdat niet duidelijk is wat de werkelijke kosten geweest zijn, zijn wij uitgegaan van de *begrote* kosten.

Wat betreft de besparing mag verwacht worden dat met inachtneming van cumulatieve beperking WAO-instroom en het cumulatieve effect van jaarlijks minder verzuim, de opbrengsten in hoge mate de kosten zullen overtreffen.

Om een indicatie van de opbrengsten te krijgen is het KPMG-rekenmodel gebruikt. De aannames bij dit model zijn:

- De totale directe loonkosten van een werknemer bedragen 120% van het gemiddelde bruto jaarloon (inclusief 20% werkgeverslasten).
- De indirecte loonkosten van een werknemer bedragen 30% van het gemiddeld bruto jaarloon.
- De frictiekostenmethode gaat ervan uit dat het werk van de zieke vaak wordt gedaan door hemzelf op een later tijdstip, of door zijn collega's wordt ingehaald (het inhaaleffect). KPMG is uitgegaan van een inhaaleffect van 50% voor de directe kosten en 20% van de indirecte kosten.

Afzonderlijke opbrengsten voor geslaagde reïntegratietrajecten worden hier niet bij opgeteld omdat deze reeds verdisconteerd zijn in de "winst" voor verminderd verzuim.

Voor de berekening van de opbrengsten kan alleen worden uitgegaan van zeer globale gegevens:

- o Er is bij de verzuimcijfers geen onderscheid gemaakt tussen onderwyzend/wetenschappelijk personeel en ondersteunend personeel
- o De gemiddelde aantallen medewerkers en de salariskosten fluctueren sterk in de Convenantsperiode door de in- en uitstroom van OIO's bij de Universiteiten, resp. bij de onderzoeksinstellingen.

### 8.3.1 Hoger beroepsonderwijs

Het gemiddelde aantal fte's over de periode 2001-2004<sup>5</sup> bedraagt 23.000. Voor de gemiddelde bruto salariskosten is uitgegaan van €50.000 per jaar.

De daling in verzuim over de periode 1999-2004 bedraagt (gewogen) 0,4 %-punt. Ten opzichte van 1999 is in 2004, 92 fte minder verloren gegaan aan verzuim.

Directe loonkosten: 120% * €50.000	=	€60.000
Indirecte loonkosten: 30% * €50.000	=	€16.500
Inhaaleffect: (50% * €60.000) + (80% * €16.500)	=	€43.200
Besparing: 92 * €43.200	=	€3.974.400.

### 8.3.2 Universiteiten

Het gemiddelde aantal fte's over de periode 2001-2004<sup>6</sup> bedraagt 39.000. Voor de gemiddelde bruto salariskosten is uitgegaan van €34.800 per jaar.

De daling in verzuim over de periode 1999-2004 bedraagt (gewogen) 0,6 %-punt. Ten opzichte van 1999 is in 2004, 234 fte minder verloren gegaan aan verzuim.

Directe loonkosten: 120% * €34.800	=	€41.760
Indirecte loonkosten: 30% * €34.800	=	€10.440
Inhaaleffect: (50% * €41.760) + (80% * €10.440)	=	€29.232
Besparing: 234 * €29.232	=	€6.840.288.

### 8.3.3 Onderzoeksinstellingen

Het gemiddelde aantal fte's over de periode 2001-2004 bedraagt 3.700. Voor de gemiddelde bruto salariskosten is uitgegaan van €38.000 per jaar (gegevens NWO).

De daling in verzuim over de periode 1999-2004 bedraagt (gewogen) 0,6 %-punt. Ten opzichte van 1999 is in 2004, 22 fte minder verloren gegaan aan verzuim.

Directe loonkosten: 120% * €38.000	=	€45.600
Indirecte loonkosten: 30% * €38.000	=	€11.400
Inhaaleffect: (50% * €45.600) + (80% * €11.400)	=	€31.920
Besparing: 22 * €31.920	=	€702.240.

<sup>5</sup> Uit: Kerncijfers OCW 2000-2004

<sup>6</sup> Uit: Kerncijfers OCW 2000-2004

### 8.3.4 WAO-instroom

#### *Hoger Beroepsonderwijs*

In de convenantsperiode is de WAO-instroom gedaald van 436 in 2001 tot 243 in 2003.  
Een daling met 193 personen.

Aangenomen wordt dat de gemiddelde WAO-uitkering 88% is van het gemiddelde brutoloon à €50.000.

De gemiddelde WAO-uitkering bedraagt derhalve:  $0,88 * €50.000 = €44.000$ .

De besparing bij het HBO bedraagt over de convenantsperiode:  
 $193 * €44.000 = €8.492.000$

#### *Universiteiten*

In de convenantsperiode is de WAO-instroom gedaald van 464 in 2001 tot 237 in 2003.  
Een daling met 227 personen.

Aangenomen wordt dat de gemiddelde WAO-uitkering 88% is van het gemiddelde brutoloon à €34.800.

De gemiddelde WAO-uitkering bedraagt derhalve:  $0,88 * €34.800 = €30.624$ .

De besparing bij het HBO bedraagt over de convenantsperiode:  
 $227 * €30.624 = €6.951.648$ .

#### *Onderzoeksinstellingen*

Van deze sector beschikken wij over te weinig onderzoeksgegevens op dit gebied.

### 8.3.5 Conclusie

De verzuimvermindering die in het HOO in de convenantsperiode is opgetreden, brengt een totale besparing met zich mee van ruim €11 miljoen (vermindering verzuim) respectievelijk €15 miljoen (vermindering instroom WAO), dus minimaal €26 miljoen. Na aftrek van de kosten van rond €4,5 miljoen blijft over de convenantsperiode een financiële 'winst' over van ruim €20 miljoen.

Ten aanzien van de uiteindelijke besparing mag verwacht worden dat, met inachtneming van een afname van de WAO-instroom en het cumulatieve effect van jaarlijks minder verzuim, de opbrengsten in hoge mate de kosten zullen overtreffen.

Uiteraard is hierin ook niet de immateriële winst verdisconteerd, afname van verzuim leidt bijvoorbeeld tot minder druk en spanning voor degenen die op dat moment niet verzuimen.

Men mag ervan uitgaan dat de werkelijke opbrengsten, met medeneming van de winst uit verminderde WAO-instroom, hoger zullen uitvallen. Aan de andere kant is deze opbrengst echter niet voor de volle 100% toe te rekenen aan het arboconvenant, aangezien de causaliteit tussen verzuimdaling en de genomen maatregelen vanuit het convenant niet met de aanwezige gegevens kan worden aangetoond. Andere factoren, zoals invoering van de Wet verbetering poortwachter en conjuncturele factoren, zullen eveneens effect hebben gehad op de daling van het verzuim.

#### 8.4 Evaluatie structuur en procesgang

In de oorspronkelijke onderzoeksdoelstelling is opgenomen een apart onderzoek uit te voeren naar de structuur van het project Arboconvenant Onderwijs en Wetenschappen. De structuur van het project bestaat uit één BBC voor de totale onderwijssector en aparte Stuurgroepen voor de onderscheiden deelsectoren.

Inmiddels is echter al een aparte BBC ingevoerd voor de deelsectoren die een Arboplusconvenant hebben afgesloten. Hiermee is de oude constructie verlaten die, zoals tijdens de convenantperiode is gebleken, remmend werkte op de voortgang van de uitvoering van het convenant binnen de deelconvenanten: stuurgroepen konden niet snel reageren op signalen binnen hun eigen deelsector omdat eerst nog moest worden afgestemd met de BBC.

In overleg met de leden van de begeleidingscommissie is dan ook besloten geen apart onderzoek meer te doen naar de structuur van het project Arboconvenant Onderwijs en Wetenschappen. De inzet van deze gewijzigde constructie is in feite al een verbeter slag ten opzichte van de eerder aangegeven constructie uit de convenantperiode en een apart onderzoek zal hier geen extra toegevoegde waarde meer bieden.



## 9 Conclusies en aanbevelingen

### 9.1 Conclusies

Geconcludeerd mag worden dat het convenant zeker heeft bijgedragen aan de *realisatie van de convenant-doelstellingen* ten aanzien van de reductie van het ziekteverzuim, werkdruk en reïntegratie.

De doelstelling om het verzuimpercentage in de HOO-sector met 10% te verlagen in de convenantsperiode is gerealiseerd. Geconstateerd kan worden dat de daling in het ziekteverzuimpercentage vooral te danken is aan een afname van de gemiddelde verzuimduur. Voor HBO en (in mindere mate) voor universiteiten heeft ook een afname van de verzuimfrequentie een bijdrage geleverd aan de daling van het ziekteverzuimpercentage. Dit is niet het geval voor de onderzoeksinstellingen; daar is de daling van het verzuimpercentage geheel te danken aan een daling van de verzuimduur.

Voor reïntegratie is de doelstelling niet gehaald ten aanzien van het aantal gesubsidieerde reïntegratietrajecten; door het hoge slagingspercentage van succesvolle reïntegratietrajecten wordt het streefcijfer van succesvolle reïntegratietrajecten wel benaderd.

De realisatie van de doelstellingen voor werkdruk geeft een verdeeld beeld: de risicogroep als gevolg van emotionele belasting is in relatieve zin in omvang afgenomen met 25%; de risicogroep als gevolg van werk-hoeveelheid en werktempo is daarentegen relatief in omvang toegenomen met 150%.

*Implementatie en landen van de convenantsmaatregelen* zijn grotendeels gelukt.

De maatregelen zijn conform het convenant geïmplementeerd, zij het soms later dan gepland. Ook werd de uitvoering van de maatregelen goed gemonitord. Er zijn op nagenoeg alle maatregelen onderzoeken uitgezet om het proces en de effecten van de ingezette maatregelen te evalueren. Ook de kwartaalrapportages van het Arboservicepunt hebben een duidelijke bijdrage geleverd aan de monitor van het arboconvenant.

De mate waarin de maatregelen ook daadwerkelijk zijn geland bij de instellingen geeft een meer wisselend beeld te zien. De meeste maatregelen zijn geland bij de instellingen. Sommige maatregelen zijn maar bij een deel van de instellingen geland, zoals de implementatie van het werkdrukbeleid en (in mindere mate) het verzuimbeleid binnen de instellingen.

Bij de uitvoering van het convenant is het *doelmatig* gebleken om te werken met een uitvoeringsinstelling als het Arboservicepunt dat als onafhankelijke partij de regie op de uitvoering van het convenant kan nemen. Ook kan als doelmatig worden bestempeld: de instrumentontwikkeling in samenspraak met het veld, het werken met een 'consultant' als aanspreekpunt en sparringpartner voor het veld en de klantbenadering.

Minder doelmatig in het procesverloop was het feit dat er geen vliegende start is gemaakt waardoor veel tijd verloren ging in het oprichten en bemensen van het Arboservicepunt.

Daarnaast speelde het ontbreken van 'probleemeigenaarschap' in het veld (men zag het probleem niet zo scherp) bij aanvang van het convenant een belangrijke rol.

Ook is de focus sterk gericht geweest op personeelszaken en het hoger management; de direct leidinggeven-den zijn nog beperkt bereikt.

Ten aanzien van de *doeltreffendheid* kan worden gesteld dat naast het Arboconvenant, vooral ook de wettelijke context invloed heeft gehad op de ontwikkelingen in het verzuimbeleid en werkdrukbeleid. De effectiviteit van het deelconvenant en het Arboservicepunt was het duidelijkst ten aanzien van de aanpak van verzuim en minder inzake werkdruk.

Uit het convenant kan een aantal zogenaamde '*good practices*' worden gedestilleerd waarmee andere convenanten hun voordeel kunnen doen. Producten die met succes zijn toegepast binnen het HOO zijn: het werken met een consultant, het opzetten van Leernetwerkbijeenkomsten, het instrument toolkit 'verzuimregistratie en -analyse' en het organiseren van conferenties en workshops.

De *borging van maatregelen en resultaten* zal voor de subsectoren op verschillende wijze vorm krijgen. Voor de hogescholen zal borging plaatsvinden bij de Stichting Mobiliteitsfonds, waar de expertise en activiteiten worden ondergebracht. Voor de universiteiten zullen eind 2005 voor het thema reïntegratie met de sociale partners de plannen voor vervolgactiviteiten worden bepaald in het kader van de borging. Desgewenst kunnen de onderzoeksinstituten zich aansluiten bij deze plannen voor de universiteiten

## 9.2 Aanbevelingen

Onderstaand worden aanbevelingen gedaan ten aanzien van het arboconvenant. Dit betreft zowel leerervaringen vanuit de HOO-sector voor een optimale inzet van het instrument arboconvenant als adviezen om een vervolg te geven binnen de HOO-sector aan de bereikte resultaten vanuit het convenant.

### Aanbeveling 1

Betrek voor de invulling van een arboconvenant in voldoende mate het veld (de instellingen) zelf.

Toelichting:

Het arboconvenant werd door het veld ervaren als een zogenaamde 'Haagse beslissing'. Hierdoor moest men bij de uitvoering van het convenant allereerst investeren in draagvlak en onderkenning van het vraagstuk, voordat men aan de slag kan met het werken aan de eigenlijke doelstellingen van het convenant.

### Aanbeveling 2

Draag zorg voor een 'vliegende start' vanaf het moment van ondertekening van het convenant.

Toelichting:

De uitvoering van verschillende maatregelen is pas laat op gang gekomen. Doordat in de opstart- en voorbereidingsfase 'tijd verloren is gegaan' en dus een aantal maatregelen pas relatief laat ter hand zijn genomen, resteert minder tijd voor het 'oogsten van resultaten'.

### Aanbeveling 3

Zorg dat het onderwerp werkdruk binnen de HOO-sector bespreekbaar wordt gemaakt.

Toelichting:

Het onderwerp werkdruk is lastig te operationaliseren. Voor de HOO-sector geldt voorts dat het onderwerp werkdruk ook in een taboesfeer zit; men acht werkdruk inherent aan het werk. Dit is een lastige uitgangssituatie om de HOO-sector te benaderen op het onderwerp werkdruk met duidelijke doelen en maatregelen. Daarom is het van belang om manieren te zoeken waarop werkdruk binnen de HOO-sector bespreekbaar kan worden gemaakt.

#### Aanbeveling 4

Draag zorg voor een doorvertaling op uitvoerend niveau door focus op een bredere doelgroep.

#### Toelichting:

De afdeling P&O speelt een rol bij het tot ontwikkeling brengen van het verzuimbeleid. Om echter het verzuimbeleid daadwerkelijk nader in de praktijk te brengen en vanuit het oogpunt van duurzaamheid is verankering breed binnen de organisatie van belang. Dit vergt naast een benadering richting P&O-functionarissen en het hoger management, ook een benadering richting de daadwerkelijke 'probleemeigenaren' binnen de instellingen: direct leidinggevend en medewerkers en de personeelsvertegenwoordiging.

#### Aanbeveling 5

Zoek naar vormen hoe de Leernetwerkbijeenkomsten kunnen worden voortgezet.

#### Toelichting:

In de Leernetwerkbijeenkomsten krijgt de uitwisseling tussen de instellingen uit de HOO-sector vorm inzake de aanpak van verzuim en werkdruk. Deze Leernetwerkbijeenkomsten werken stimulerend en verrijkend voor betreffende deelnemers. Het zou jammer zijn als dit met de beëindiging van het convenant verloren zou gaan. Het is aan te bevelen om na te gaan waar de Leernetwerkbijeenkomsten verankerd kunnen worden om vervolg te krijgen.

#### Aanbeveling 6

Waarborg de kennisborging en kennisverspreiding. Zorg voor borging/verankering van de verworvenheden van het arboconvenant na afloop van de convenanttermijn.

#### Toelichting:

In het kader van het deelconvenant voor de HOO-sector is veel ontwikkelwerk verricht. Diverse instrumenten en expertise zijn ontwikkeld. Het is van belang deze kennis te borgen voor de HOO-sector, juist omdat de zogenaamde 'oogstperiode' kort is geweest.

Er is in dit convenant specifieke aandacht geweest voor het in kaart brengen van ervaringen en good practices vanuit het veld. Dit werkt goed en zorgt voor 'awareness' en kan de kruisbestuiving bevorderen.

### Aanbeveling 7

Bevorder ontwikkeling producten in samenspraak met het veld; een klantbenadering waarbij vraaggestuurd te werk wordt gegaan heeft de voorkeur.

#### Toelichting:

Bevorder dat in een arboconvenant instrumenten e.d. worden ontwikkeld door de doelgroep zelf intensief te betrekken bij de ontwikkeling. Breng de behoeften ook in kaart, van individuele instellingen (op instellingenniveau en niet op brancheniveau).

In het deelconvenant voor HOO-sector zijn klankbordgroepen geformeerd en zijn vooronderzoeken uitgevoerd voorafgaande aan de instrumentontwikkeling. Ook is een ronde langs de instellingen gehouden. Dit zijn goede middelen om tot vraagarticulatie te komen bij de doelgroep.

Vertegenwoordigers uit de doelgroep zijn ook ingezet als ‘ambassadeurs’ voor de verdere verspreiding van de ontwikkelde producten, door publicatie (terugkoppelingen uit het veld).

Voor de HOO-sector geldt dat sprake is van relatief autonome instellingen. Deze instellingen moeten ook als zodanig worden benaderd. Dit betekent dat er ruimte moet zijn voor een instellingsspecifieke benadering; de HOO-sector leent zich niet voor een generieke aanpak.

### Aanbeveling 8

Draag zorg voor het op de agenda houden van verzuim-, werkdruk- en reïntegratiebeleid

#### Toelichting:

Het thema arbo, verzuim en reïntegratie moet onderwerp van bespreking blijven en periodiek op de agenda terugkomen. Maar wel met erkenning en respect voor de prioriteitstelling van instellingen.

Met het deelconvenant is een impuls gegeven om het thema op de agenda te zetten. Bij de bepaling van de activiteiten in het kader van de borging van maatregelen en behaalde resultaten op basis van dit deelconvenant, is het van belang aan te sluiten bij het draagvlak in het veld.

### Aanbeveling 9

Buit het succes van de reïntegratietrajecten uit

#### Toelichting:

In de HOO-sector kenmerken de reïntegratietrajecten zich door een zeer hoog slagingspercentage van maar liefst 88%. Hieruit kan worden geconcludeerd dat de reïntegratietrajecten succesvol zijn. Aanbevolen wordt om dit succes verder uit te buiten, door een continuering van reïntegratietrajecten. Voor de subsector universiteiten wordt hierin voorzien door de voorgenomen vervolgvacatures op het gebied van reïntegratie. De onderzoeksinstituten kunnen zich hierbij aansluiten.

Voor de hogescholen is het eveneens van belang om het thema reïntegratie op de agenda te houden en te verkennen wat de kansen en mogelijkheden zijn.

# Bijlage 1: Deskresearch

## Informatiebronnen en onderzoeken

### Kwartaalrapportages

1. Kwartaalrapportage II 2002  
Deelconvenant Arbo- en verzuimbeleid psychische belasting (werkdruk) HOO  
(Arboservicepunt HOO, 22 september 2002)
2. Kwartaalrapportage III & IV 2002  
Deelconvenant Arbo- en verzuimbeleid psychische belasting (werkdruk) HOO  
(Arboservicepunt HOO, 20 januari 2003)
3. Kwartaalrapportage I 2003  
Deelconvenant Arbo- en verzuimbeleid psychische belasting (werkdruk) HOO  
(Arboservicepunt HOO, 18 juni 2003)
4. Kwartaalrapportage II 2003  
Deelconvenant Arbo- en verzuimbeleid psychische belasting (werkdruk) HOO  
(Arboservicepunt HOO, 8 september 2003)
5. Kwartaalrapportage III 2003  
Deelconvenant Arbo- en verzuimbeleid psychische belasting (werkdruk) HOO  
(Arboservicepunt HOO, 31 oktober 2003)
6. Kwartaalrapportage IV 2003  
Deelconvenant Arbo- en verzuimbeleid psychische belasting (werkdruk) HOO  
(Arboservicepunt HOO, 25 februari 2004)
7. Kwartaalrapportage I 2004  
Deelconvenant Arbo- en verzuimbeleid psychische belasting (werkdruk) HOO  
(Arboservicepunt HOO, 1 april 2004)
8. Kwartaalrapportage II 2004  
Deelconvenant Arbo- en verzuimbeleid psychische belasting (werkdruk) HOO  
(Stuurgroep HOO, 24 september 2004)
9. Kwartaalrapportage IV 2004  
Deelconvenant Arbo- en verzuimbeleid psychische belasting (werkdruk) HOO  
(Arboservicepunt HOO, 28 februari 2005)
10. Kwartaalrapportage I 2005  
Deelconvenant Arbo- en verzuimbeleid psychische belasting (werkdruk) HOO  
(Arboservicepunt HOO, 31 maart 2005)

11. Kwartaalrapportage II 2005  
Deelconvenant Arbo- en verzuimbeleid psychische belasting (werkdruk) HOO  
(Arboservicepunt HOO, 20 september 2005)

Overige stukken

12. Tussentijdse evaluatie deelconvenant Arbo- en verzuimbeleid psychische belasting HOO  
(Regioplan, 8 oktober 2003)
13. Tussentijdse evaluatie deelconvenant Arbo- en verzuimbeleid psychische belasting HOO  
Monitor reïntegratietrajecten 2003  
(Regioplan, maart 2004)
14. Verzuimbeleid en reïntegratietrajecten  
Eindmeting in het kader van de evaluatie deelconvenant arbo- en verzuimbeleid psychische belasting HOO  
(Regioplan, september 2005)
15. Deelconvenant Arbo- en verzuimbeleid psychische belasting (werkdruk) Hoger Onderwijs en Wetenschappelijk Onderzoek (HOO) (28 november 2000).
16. [www.arboservicepunthoo.nl](http://www.arboservicepunthoo.nl)

## Bijlage 2: Convenantstekst

Uit: Staatscourant 23 januari 2001, nr. 16 / pag. 13 1  
 SZW

### Deelconvenant Arbo- en verzuimbeleid psychische belasting (werkdruk) Hoger Onderwijs en Wetenschappelijk Onderzoek (HOO)

*Den Haag, 28 november 2000*

Ondergetekenden,  
 De Staatssecretaris van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, de heer drs. J.F. Hoogervorst, hierna te noemen de staatssecretaris, en de werkgevers- en werknemersorganisaties in het hoger onderwijs en onderzoek, hierna te noemen de organisaties, verder te noemen: partijen;  
 Overwegende dat,  
 • door partijen en de Minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen op 12 oktober 1999 de Arbo-intentieverklaring Onderwijs en Wetenschappen gesloten is om – vanwege het in de sector onderwijs en wetenschappen een verhoudingsgevoel groot aantal werknemers dat is blootgesteld aan het arbeidsrisico psychische belasting (werkdruk) – te komen tot het afsluiten van het Arboconvenant Onderwijs en Wetenschappen als bedoeld in de nota ‘Arboconvenanten nieuwe stijl: beleidsstrategie voor de komende vier jaar (1999-2002)’;  
 • het belang van de reductie van het verzuim als gevolg van werkgerelateerde psychische belasting (werkdruk) vanuit de optiek van goed werkgeverschap wordt onderkend;  
 • de reductie van verzuim ook in het

licht van financiële gevolgen voor de instellingen (Wet Pemba) van belang is;  
 • een adequate verzuimregistratie ten grondslag moet liggen aan het ontwikkelen van een adequaat beleid voor preventie, verzuimbegeleiding en vroegtijdige reïntegratie;  
 • de Sectorraad Onderwijs en Wetenschappen (SOW) en het Lisv met ingang van 1 maart 2000 voor de duur van een jaar een door USZO uit te voeren poortwachter-pilot voor de gehele sector Onderwijs en Wetenschappen in gang hebben gezet terzake waarvan door de staatssecretaris en die sectorraad op 22 mei 2000 het deelconvenant ‘pilot poortwachter’ is gesloten, waarop de maatregelen in het onderhavige deelconvenant mede een vervolg vormen;  
 • maatregelen – willen zij effectief zijn – zowel gericht moeten zijn op preventie van ziekteverzuim als op reïntegratie van (langdurig) zieken;  
 • dit deelconvenant zal worden geïntegreerd in het bovengenoemde Arboconvenant Onderwijs en Wetenschappen,

komen het volgende overeen:

#### **Algemeen** **Definities**

##### *Artikel 1*

1. Instelling: Instellingen voor hoger onderwijs, als bedoeld in de bijlage bij de WHW, Stb. 2000, 11 onder a, b, c, f, g, en instellingen lid van de Werkgeversvereniging Onderzoek Instellingen te weten NWO, KNAW, NIDI en KB;
2. Werkgever: een werkgever als bedoeld in art. 1, lid 1 en 2, van de Arbeidsomstandighedenwet 1998;
3. Werknemer: een werknemer als bedoeld in art. 1, lid 1 en 2, van de Arbeidsomstandighedenwet 1998;
4. Subsectoren: het hoger beroeps-onderwijs, het wetenschappelijk onderwijs en de onderzoekinstellingen;
5. Branchebegeleidingscommissie: de op grond van de Arbo-intentieverklaring Onderwijs en Wetenschappen ingestelde commissie die de uitvoering van het genoemd convenant begeleidt. De samenstelling, de taken en de bevoegdheden van deze commissie zijn opgenomen in bijlage 1 bij dit deelconvenant;
6. Paritaire stuurgroep: een door werkgevers en werknemers in te stellen stuurgroep die de uitvoering van de projecten in dit deelconvenant begeleidt en aanstuurt.
7. Projectplan: beschrijving van een



project in het kader van dit deelconvenant, dat als bijlage bij dit convenant is gevoegd en hiervan onlosmakelijk onderdeel uitmaakt;

8. Nulmeting: Voor de HBO-instellingen wordt voor de nulmeting gebruik gemaakt van het 'onderzoek naar beleefde werkdruk bij hogescholen', Falke & Verbaan Augustus 2000. Voor de universiteiten en de onderzoekinstellingen wordt voor 1 augustus 2001 een nulmeting gehouden. De CAO-partijen bij de universiteiten en onderzoekinstellingen bepalen, binnen

de randvoorwaarden van representativiteit en herhaalbaarheid, hoe aan de nulmeting inhoud wordt gegeven, waarbij ook gebruik kan worden gemaakt van beschikbare metingen van beleefde werkdruk.

9. Stand der techniek: de door het Servicepunt ontwikkelde expertise over werkdruk, die wordt vastgelegd in een werkboek.

#### **Kwantitatieve doelstelling**

##### *Artikel 2*

1. Partijen stellen zich ten doel de risicopopulatie met betrekking tot het arbeidsrisico psychische belasting (werkdruk) uiterlijk op 1 december 2004 met een percentage van ten minste 10 procent terug te brengen.

Uitgangspunt is de nulmeting. Het reductiepercentage dient te worden bereikt door de beleefde werkdruk voor werknemers in alle functiegroepen en voor elke contractomvang evenredig terug te dringen, waarbij prioriteit wordt gegeven aan die groepen werknemers waarvoor in de nulmeting beleefde werkdruk een aanzienlijk hogere dan gemiddelde werkdruk is geregistreerd.

2. Partijen stellen zich ten doel om het ziekteverzuim voor 1 december

2004 te reduceren met 10 procent ten opzichte van het verzuimpercentage in 2002;

3. Partijen stellen zich op basis van huidige inzichten ten doel voor 1 december 2004 tenminste 250 langdurig zieke werknemers (langer dan 13 weken ziek) geheel of gedeeltelijk te reintegreren bij de eigen of een andere werkgever. Op basis van de verzuimcijfers over 2002 zullen partijen overleggen of de dan beschikbare cijfers aanleiding geven dit aantal neerwaarts of opwaarts bij te stellen;

4. Om de in de leden 1, 2 en 3 genoemde reductiepercentages en aantallen te bereiken, is een reeks van maatregelen overeengekomen, zoals genoemd in artikel 3 tot en met 7. Ten dele betreft dit maatregelen die door de organisaties op sectoraal niveau worden ingevoerd. Voor een ander deel van de maatregelen berust de verantwoordelijkheid voor invoering bij de instellingen; partijen zullen de invoering hiervan met kracht nastreven. Een nadere toelichting op de uitvoering wordt gegeven in de projectplannen.

#### **Maatregelen**

##### **Servicepunt HOO**

###### *Artikel 3*

1. Ten behoeve van kennisontwikkeling, instrumentontwikkeling en voorlichting op het terrein van arbeidsomstandigheden met bijzondere aandacht voor het arbeidsrisico werkdruk, richten organisaties een Servicepunt in. Dit Servicepunt zal worden ondergebracht bij de Sectorraad Onderwijs en Wetenschappen. Organisaties zullen de activiteiten van het Servicepunt aansturen en begeleiden middels de paritaire stuurgroep.

2. Zo spoedig mogelijk na ondertekening

van het convenant, doch uiterlijk op 1 maart 2001 wordt het Servicepunt ingericht, zoals beschreven

in het projectplan Servicepunt.

3. Het Servicepunt coördineert de activiteiten voortvloeiende uit de onder artikel 4 tot en met 7 te noemen projecten. Waar nodig en desgevraagd brengt het Servicepunt haar inhoudelijke deskundigheid in. Het Servicepunt zal ten minste zorgdragen

voor:

- het gericht geven van voorlichting ter bevordering van de bewustwording

- van werkgevers en werknemers van de risico's, verbonden aan blootstelling

- aan het arbeidsrisico psychische belasting, en over de mogelijkheden om deze risico's te beperken;

- het gericht geven van voorlichting aan de (personeelsgeledingen van de)

- medezeggenschapsorganen;

- het bevorderen van uitvoering van de convenantbepalingen door uitgave

- van een werkboek voor implementatie

- van de afspraken op instellingsniveau,

- waarbij ook specifiek aandacht wordt

- besteed aan de rol van de (personeelsgeledingen

- van de) medezeggenschapsorganen;

- het ontwikkelen van een instrument

- (het Service Level Agreement), waarmee

- instellingen de kwaliteit van de samenwerking met hun arbodienst kunnen toetsen;

- het jaarlijks laten uitvoeren van monitoringonderzoek ter bewaking van de voortgang van de implementatie

- van de convenantbepalingen;

- het faciliteren van ondersteuning door deskundige diensten op instellingsniveau,

met name op het terrein van preventie, ziekteverzuimbegeleiding

en reïntegratie ten gevolge van psychische belasting.

### **Verzuimregistratie**

#### *Artikel 4*

1. Om gericht beleid te ontwikkelen voor verzuimpreventie, verzuimbegeleiding en vroegtijdige reïntegratie is een adequate verzuimregistratie essentieel.

Partijen stellen zich ten doel de kwaliteit van de verzuimregistratie te optimaliseren.

2. Conform het projectplan

Registratie ziekteverzuim bevorderen

partijen dat de instellingen voor 1 januari 2002 een protocol over de registratie van het ziekteverzuim opstellen en implementeren.

3. In aansluiting op het genoemde in lid 2 bevorderen partijen dat alle instellingen vanaf 1 januari 2002 volgens

geharmoniseerde ziekteverzuimdefinities

rapporteren over hun ziekteverzuim.

4. Partijen dragen zorg voor een geaggregeerde verzuimrapportage op

subsectorniveau, waarvoor de onder lid 3 genoemde rapportages van de instellingen uitgangspunt vormen.

### **Verzuimbeleid**

#### *Artikel 5*

1. De toegevoegde waarde van een goede verzuimregistratie vertaalt zich

in een gericht verzuimbeleid.

Partijen bevorderen hiertoe dat de instellingen

voor 1 juli 2002 een verzuimbeleid opstellen en implementeren.

2. De pilots verzuimbeleid, zoals beschreven in het projectplan Pilots verzuimbeleid, hebben tot doel kennis

en ervaringen te genereren die ondersteunend

zijn bij het formuleren van

verzuimbeleid als genoemd onder lid

1.

### **Reïntegratie**

#### *Artikel 6*

1. Het project Reïntegratie langdurig zieke werknemers, zoals beschreven in

het projectplan Subsidie reïntegratie langdurig zieke werknemers heeft tot

doel de reïntegratie van (langdurig) zieken actief te bevorderen door het reïntegratietraject onder specifieke voorwaarden te subsidiëren.

2. Partijen stellen zich ten doel dat voor 1 december 2004 ten minste 500

langdurig zieke werknemers (langer ziek dan 13 weken) een reïntegratietraject krijgen aangeboden.

### **Plan van aanpak RI&E**

#### *Artikel 7*

1. Partijen bevorderen dat de instellingen

voor 1 juli 2002 als onderdeel van de RI&E een plan van aanpak opstellen met specifieke aandacht voor het verminderen c.q. beheersen van de werkdruk;

2. Partijen bevorderen dat de instellingen

bij het opstellen van het plan van aanpak als bedoeld onder lid 1 de expertise van het Servicepunt actief zullen benutten.

### **Rol van de Arbeidsinspectie**

#### *Artikel 8*

1. De Arbeidsinspectie zal vanaf 1 juli

2002 bij haar inspecties tevens handhaven

op aanwezigheid van het plan van aanpak met specifieke aandacht voor werkdruk, als genoemd in artikel

7.

De Arbeidsinspectie neemt daarbij de door het Servicepunt ontwikkelde expertise over werkdruk, welke zal worden vastgelegd in een werkboek, als uitgangspunt voor de beoordeling

van de stand van de wetenschap.

2. Het in lid 1 gestelde laat onverlet dat de Arbeidsinspectie in alle gevallen

en volgens de daarvoor geldende procedurevoorschriften zal handhaven

op bestaande wettelijke verplichtingen

en normen en zal reageren op meldingen van klachten of ongevallen.

### **Rol van medezeggenschap**

#### *Artikel 9*

1. Conform de Arbeidsomstandighedenwet

werken werkgevers en werknemers samen bij de uitvoering van arbeidsomstandighedenbeleid.

Het instemmingsrecht van medezeggenschapsorganen op het gebied van

arbeidsomstandigheden is expliciet geregeld in de WOR en de WHW.

2. Om de medezeggenschapsorganen

Uit: Staatscourant 23 januari 2001, nr. 16 / pag. 13 2

in staat te stellen hun rol adequaat in te vullen zullen partijen bevorderen dat zij actief betrokken worden bij de

uitvoering van de verschillende maatregelen

zoals genoemd in artikel 3 tot en met 7.

### **Overige bepalingen**

#### **Uitvoering en voorlichting**

##### *Artikel 10*

1. Partijen leggen de verantwoordelijkheid

voor de uitvoering van de projecten in handen van de paritaire stuurgroep. Het Servicepunt coördineert

en faciliteert de projectuitvoering.

2. Alle instellingen en werknemers(organisaties) zullen worden

bereikt met een brede voorlichtingscampagne

omtrent noodzaak en mogelijkheden van verzuimpreventie,

ziekteverzuimbegeleiding en reïntegratie

en de rechten en plichten van

werknemers en werkgevers terzake. Over de vormgeving van deze campagne vindt nader overleg plaats tussen partijen.

3. De staatssecretaris doet zo spoedig mogelijk na ondertekening van dit convenant hiervan mededeling in de Staatscourant.

4. De partijen bevorderen dat werkgevers en werknemers in de instellingen zo spoedig mogelijk na ondertekening van dit deelconvenant hierover worden geïnformeerd door middel van publicaties in hun periodieken.

5. De partijen bevorderen dat werkgevers en werknemers in de subsectoren hoger beroeps onderwijs, wetenschappelijk onderwijs en onderzoekinstellingen gedurende de looptijd van het convenant adequaat worden geïnformeerd over onderwerpen aangaande het convenant.

#### **Overleg en evaluatie**

##### *Artikel 11*

1. De op grond van de Arbo-intentieverklaring Onderwijs en Wetenschappen ingestelde branchebegeleidingscommissie (BBC) zal de uitvoering van het deelconvenant op afstand begeleiden;

2. Ten behoeve van de directe aansturing van de afzonderlijke projecten in het deelconvenant is de paritaire stuurgroep ingesteld;

3. Gedurende de looptijd van het deelconvenant vergadert de BBC ten minste tweemaal per jaar met vertegenwoordigers van de paritaire stuurgroep over de voortgang van de convenantbepalingen, en verder zo vaak als door een der leden van de BBC of van de paritaire stuurgroep nodig

wordt geacht.

4. Partijen zullen de uitvoering en werking van dit convenant binnen twee maanden na afloop van de looptijd evalueren. De branchebegeleidingscommissie bepaalt de wijze waarop deze evaluatie zal worden uitgevoerd.

De resultaten van deze evaluatie worden neergelegd in een verslag.

#### **Financiering**

##### *Artikel 12*

1. De staatssecretaris stelt voor de projecten voor voorlichting, monitoring en evaluatie een bedrag van maximaal f 5 miljoen ter beschikking.

Financiering vindt plaats binnen het kader van de Subsidieregeling convenanten arbeidsomstandigheden (Stcrt. 1999, 187) door middel van subsidiëring tot een maximum van 50% van de totale werkelijke kosten.

2. De totale financiering van de projecten in het kader van dit convenant is vastgelegd in het financieringsplan dat als bijlage bij dit convenant is gevoegd en hiervan onlosmakelijk onderdeel uitmaakt.

3. De partijen zullen ervoor zorgdragen dat de Sectorraad Onderwijs en Wetenschappen als subsidieaanvrager van de in dit deelconvenant opgenomen projecten en de voorlichting zal optreden.

#### **Wijziging of voortijdige beëindiging**

##### *Artikel 13*

1. Indien:

a. de verplichtingen uit het deelconvenant niet worden nagekomen;

b. er zich onvoorziene omstandigheden voordoen die van dien aard zijn dat het deelconvenant redelijkerwijs

niet kan worden voortgezet, treden partijen met elkaar in overleg over (de noodzaak van) nakoming en

wijziging van dit deelconvenant.

2. Dit overleg vangt aan binnen vier weken nadat een partij, op basis van lid 1, aan de andere partijen schriftelijk de wens daartoe heeft medegedeeld. Indien het overleg niet binnen zes weken tot overeenstemming leidt,

kan elke partij het deelconvenant schriftelijk opzeggen.

#### **Inwerkingtreding en looptijd**

##### *Artikel 14*

1. Dit convenant treedt in werking onmiddellijk na ondertekening door alle convenantpartijen en eindigt op 1 december 2004.

2. De paritaire stuurgroep zal uiterlijk 2 maanden na de evaluatie in overleg treden over een vervolg op dit convenant.

*Den Haag, 28 november 2000.*

*De Staatssecretaris van Sociale Zaken*

*en Werkgelegenheid,*

*J.F. Hoogervorst.*

*Namens CCOOP,*

*J.S. Duijnhouwer.*

*Namens WVOI,*

*P. van 't Klooster.*

*Namens ACOP,*

*J. Tichelaar.*

*P. Wiechmann.*

*Namens HBO-raad,*

*A.B. de Graaf (secretaris).*

*F. Leijnse (voorzitter).*

*Namens de CMHF,*

*A.L.J. Janssen.*

*Namens VSNU,*

*H.O. Voorma*

#### **Bijlage 1**

#### **Relevante passages uit de Arbo-intentieverklaring**

#### **Onderwijs en**

#### **Wetenschappen**

#### **Branchebegeleidingscommissie**

##### *Artikel 2*

De BBC zal bestaan uit vijf leden die door partijen gezamenlijk worden

aangewezen, een lid aangewezen vanuit het werkgeversdeel van het SOWbestuur, een lid vanuit het werknemersdeel van dat bestuur, twee leden aangewezen door de staatssecretaris en de voorzitter. De BBC zal worden ondersteund door een medewerker van OCW, een medewerker van het SOW/ SBO-bureau en een secretaris. Partijen zullen naar behoefte beslissen of, en zo ja, wanneer, in welke vorm en omvang en met welke bevoegdheden, er subsectorale werkgroepen van de BBC zullen worden gevormd. Partijen beslissen bij welke taken en bevoegdheden van de BBC de inzet van externe deskundigen noodzakelijk is en voor wiens rekening die komt. **Uit: Staatscourant 23 januari 2001, nr. 16 / pag. 13 3**  
**Artikel 3**  
 Tot de taken en bevoegdheden van de BBC zullen behoren:

- de advisering over inhoud en opzet van het onderzoek naar de stand der techniek en de nulmeting betreffende specifieke risicogroepen, zoals nader is omschreven in de artikelen 4 en 6;
- het doen van een voorstel voor een kwantitatieve taakstelling en termijnstelling van het convenant, zoals nader is omschreven in artikel 5;
- het doen van voorstellen voor haalbare afspraken omtrent de toepassing van normen en/of maatregelen op basis van de uitkomst van het onderzoek naar de stand der techniek en specifieke risicogroepen;
- het opstellen van een plan van aanpak voor de uitvoering van het

convenant, waarin ten minste de volgende doelactiviteiten zijn uitgewerkt:

- het organiseren van voorlichting;
- periodieke monitoring van de implementatie van het convenant;
- het uitvoeren van een tussen- en eindmeting;
- het ontwikkelen van een structurele arbovoorziening in de (sub)sector(en);
- Het ontwikkelen van (sub)sectorspecifieke RI&E('n); en waarin overigens doelactiviteiten gerelateerd aan specifieke knelpunten op het gebied van psychische werkdruk in de (onderscheiden sub)sector(en) kunnen worden opgenomen, zoals bijv.:
  - het ontwikkelen van op psychische werkdruk gericht analyse-, implementatie- en beheersinstrumentarium, inclusief onderzoek naar de voorwaarden voor implementatie;
  - het laten doen van een onderzoek naar de ontwikkeling van een meetinstrument van psychische werkdruk;
  - het laten geven van gerichte scholing aan een of meer nader vast te stellen groepen;
  - het ontwikkelen van voorbeeldprojecten;
  - het ontwikkelen van een praktisch handboek voor de implementatie van de convenantsafspraken op instellingsniveau;
  - e. het doen van voorstellen met betrekking tot de verdeling van de benodigde middelen voor de uitvoering van de doelactiviteiten, zoals nader is omschreven in artikel 7.

**Bijlage 2**  
**Projectplan Servicepunt Algemeen**  
 Partijen stellen vast dat beleid gericht

op verzuimpreventie en verbetering van arbeidsomstandigheden bij zal dragen aan het verminderen van de door werknemers ervaren werkdruk. In dit kader zullen partijen bijdragen aan de ontwikkeling van een Servicepunt ten behoeve van kennis- en instrumentontwikkeling, innovatie en voorlichting op het terrein van arbeidsomstandigheden met bijzondere aandacht voor het arbeidsrisico werkdruk. Het implementatieplan voor het Servicepunt zal zo spoedig mogelijk na ondertekening van het convenant, doch uiterlijk per 1 februari 2001 worden opgesteld. Het Servicepunt zal uiterlijk per 1 maart 2001 operationeel zijn en wordt ondergebracht bij de Sectorraad Onderwijs en Wetenschappen. Het Servicepunt zal voor haar activiteiten worden aangestuurd en begeleid door een paritaire stuurgroep.

**Doelstelling**  
 Het Servicepunt heeft als doelstelling de uitwerking en implementatie van convenantafspraken te realiseren. Hiertoe zal het Servicepunt kennis- en instrumentontwikkeling en voorlichtingsactiviteiten op het terrein van arbeidsomstandigheden met bijzondere aandacht voor het arbeidsrisico werkdruk initiëren en coördineren. Doelstelling van partijen is bij afloop van het convenant het Servicepunt als structurele voorziening in de sector HOO te verankeren.

**Taken**  
 Het Servicepunt zal de navolgende taken coördineren/uitvoeren:

- Voorlichting: met effectieve voorlichting kan een belangrijke bijdrage aan de daadwerkelijke implementatie

van convenantafspraken worden geleverd.

De voorlichting zal zich zowel moeten richten op werkgevers als werknemers (vertegenwoordigers). Onderwerpen welke specifiek met voorlichting onder de aandacht van de instellingen zullen worden gebracht zijn:

- werkdruk
- verzuimbeleid
- kosten Pemba
- RSI
- Wet REA

• Verzuimregistratie: de kwaliteit van verzuimregistratie zal worden geoptimaliseerd.

Het projectplan verzuimregistratie is daarvan een uitwerking.

Er zal een helpdeskfunctie worden ingericht voor de kwaliteitsverbetering

van de verzuimregistratie. Deze helpdeskfunctie zal worden ondergebracht

bij het Servicepunt. De helpdeskfunctie

zal instrumenteel ondersteund worden door het (uit)bouwen van een website met veel voor komende vragen en problemen.

• Pilots Verzuimbeleid: om de toegevoegde waarde van verzuimbeleid in de sector tastbaar te maken zullen twee type pilots worden uitgevoerd. De pilot verzuimanalyse (5 instellingen)

heeft tot doel inzichtelijk te maken welke toegevoegde waarde een

goede verzuimregistratie en -analyse heeft voor het opsporen van patronen

en oorzaken van ziekteverzuim in een

instelling. Daarnaast zal de pilot duidelijk

maken hoe op basis van deze analyse een plan van aanpak kan worden gemaakt om het verzuim terug te dringen.

De Pilot implementatie verzuimbeleid

(3 instellingen) heeft tot doel bestpractices

te ontwikkelen welke instellingen kunnen gebruiken bij het opstellen van het verzuimbeleid.

• Training: verzuimbegeleiding als onderdeel van de managementverantwoordelijkheid vereist specifieke vaardigheden.

Het Servicepunt zal een training laten ontwikkelen, dan wel op de sector of subsectoren laten aanpassen,

die in het bijzonder aandacht geeft aan het signaleren van te hoge werkdruk en/of dreigend verzuim, het

communiceren met medewerkers in relatie tot verzuim en de rol van de leidinggevende bij een proces van reïntegratie. De training zal enkele malen per jaar worden aangeboden.

Deelname geschiedt op basis van open inschrijving. Het Servicepunt zal

zorgdragen voor de initiatie en coördinatie

van de trainingdagen.

• Service Level Agreement (SLA): er zal een instrument ontwikkeld worden

om de samenwerking van instellingen

met Arbo-diensten binnen een kwaliteitskader te brengen. Dit SLA

zal aan de instellingen ter beschikking

worden gesteld via het Servicepunt.

• Kennis- en instrumentontwikkeling:

het Servicepunt zal op de sector HO gerichte expertise ontwikkelen op het

terrein van arbeidsomstandigheden Uit: Staatscourant 23 januari 2001, nr. 16 / pag. 13 4

met daarbij specifieke aandacht voor het arbeidsrisico werkdruk. Hiertoe zullen onder meer de verschillende nulmetingen van de subsectoren als uitgangspunt dienen.

• Ontsluiten van (ontwikkelde) kennis

en instrumenten: het Servicepunt zal

de ontwikkelde kennis en instrumenten

actief onder de aandacht brengen bij de werkgevers en werknemers-vertegenwoordigers.

Daartoe zal het Servicepunt intensieve contacten onderhouden met sleutelpersonen op het terrein van arbeidsomstandigheden

in het veld. Van belang is ook te bevorderen dat de kennis en ervaringen

vanuit de dagelijkse praktijk van de instellingen uitgewisseld wordt met

het Servicepunt. Om de binnen instellingen

en het Servicepunt ontwikkelde kennis en instrumenten effectief en voor de verschillende doelgroepen te

ontsluiten zal een website ontwikkeld

worden.

#### **Middelen**

De kosten van het Servicepunt Arboconvenant HO zijn te onderscheiden

naar de kosten voor bemensing van het Servicepunt en het noodzakelijke

budget voor het uitvoeren dan wel laten uitvoeren van de verschillende

taken. Deze zullen tot

1 december 2004 worden bekostigd uit de convenantgelden.

#### **Bijlage 3**

##### **Projectplan registratie ziekteverzuim**

###### *Verzuimregistratieprotocol*

De convenantpartijen stimuleren de instellingen om een protocol verzuimregistratie

op te stellen en te implementeren.

Dit protocol beschrijft de plichten van de medewerkers enerzijds

en de instelling anderzijds op het gebied van ziek- en betermelding en de administratie daarvan. Het doel

van het protocol is de kwaliteit van de verzuimregistratie te verhogen, door de discipline van ziek- en betermelding

en de nauwkeurigheid van registratie te vergroten.

Een dergelijk protocol bevat de volgende elementen:

- a. het ziekmeldmoment, ofwel op welk moment meldt een medewerker zich ziek;
- b. het ziekmeldpunt, ofwel waar (dwz bij wie) meldt een medewerker zich ziek;
- c. het betermeldmoment;
- d. het betermeldpunt;
- e. het administratiepunt, ofwel wie ontvangt de ziek- en betermeldingen en voert deze in, in het registratiesysteem.

Dit dient één functionaris te zijn, die ook een vervanger heeft;

- f. de frequentie waarmee meldingen worden doorgegeven aan het administratiepunt (bij voorkeur dagelijks);
- g. eventueel de doorgifte van de meldingen aan de arbodienst;
- h. eventueel de momenten waarop de instelling (dat wil zeggen de direct leidinggevende, de personeelsfunctionaris (of een ander) contact zoekt met de zieke medewerker.

#### *Verzuimregistratie*

De convenantpartijen bevorderen dat instellingen een eenduidige verzuimregistratie voeren. Hiertoe zullen partijen een werkdocument opstellen met de te hanteren definities voor verzuim.

De kengetallen die het Ministerie van OCW vereist, dienen hierbij als uitgangspunt. Daarnaast zullen deze definities:

- aansluiten bij de nationale normen die op dit punt zijn ontwikkeld;
- zo veel mogelijk aansluiten bij de bestaande praktijken binnen instellingen op het gebied van verzuimregistratie;

- onderverdelingen in verzuimgegevens (categorieën) maken die van belang zijn voor de instelling zelf bij het opstellen en uitvoeren van verzuimbeleid;

- leiden tot onderling vergelijkbare gegevens op subsector niveau.

#### *Voorlichting*

Om de implementatie van bovenstaande voornemens te bevorderen, stellen partijen de volgende maatregelen

voor:

1. Voor 1 december 2001 zullen de koepels van werkgevers een werkconferentie organiseren, waar een modelprotocol kan worden gepresenteerd, alsmede het werkdocument over definities bij verzuimregistratie.
2. Vanaf de datum van de werkconferentie zal twee jaar lang een helpdesk bestaan, voor vragen van instellingen betreffende de definities, hun toepassingen en de toepassing in relatie tot de software waarin het verzuim wordt geregistreerd. De helpdesk wordt ondergebracht in het servicepunt.

#### *Verzuimanalyse*

De werkgeverskoepels zullen hun instellingen stimuleren verzuimgegevens aan te leveren, door instellingen die gegevens aanleveren, een analyse van hun gegevens te sturen. Deze verzuimanalyse

bestaat uit drie gedeeltes:

1. een vergelijking van de gegevens van die instelling met de gegevens van de sector ('benchmarking');
2. een analyse van de risicogroepen op basis van de verdeling van het verzuim over categorieën;
3. een analyse van de kosten van het verzuim, op basis van de PEMBA-bepalingen.

De eerste analyses zouden in 2002

gemaakt kunnen worden, over de cijfers van 2001.

Een extern bureau zou de verzuimanalyse uit moeten voeren.

#### **Projectplan pilots verzuimbeleid**

##### *A. Pilot verzuimanalyse*

Het doel van de pilot verzuimanalyse

is duidelijk te maken welke toegevoegde

waarde een goede verzuimregistratie en -analyse heeft voor het

opsporen van patronen en oorzaken van ziekteverzuim in een instelling.

Daarnaast zal de pilot duidelijk maken op welke plekken in de organisatie

een plan van aanpak in het kader van de RI&E moet aangrijpen om het verzuim terug te dringen.

Een

extern bureau zal de pilot uitvoeren bij vijf instellingen die zich daarvoor

aanmelden bij het servicepunt. Per instelling zal de pilot resulteren in:

- een analyse van de verzuimmeldingen en -registratie;
- een verzuimscan, die de verzuimpatronen analyseert en de kosten van het verzuim;
- suggesties voor vernieuwing van het verzuimbeleid.

De kosten van het project bestaan uit

de kosten van het externe bureau en de kosten die de instelling maakt bij de uitvoering van het project. De kosten

van de instelling bestaan grotendeels uit menskracht in de begeleiding van het project. Daarnaast zal het externe bureau kosten maken, die zullen

worden gefinancierd uit de subsidiemiddelen

die SZW beschikbaar

stelt voor de implementatie van dit convenant.

Om de pilot effectief te laten zijn, is het belangrijk dat de kennis uit de

pilot beschikbaar komt voor de andere instellingen in het veld. De deelnemende instellingen en het externe bureau dienen de resultaten en erva-  
**Uit: Staatscourant 23 januari 2001, nr. 16 / pag. 13 5**  
 ringen openbaar te maken. Het servicepunt is verantwoordelijk voor zowel de opdrachtverstrekking als de verspreiding van de kennis die is opgedaan in deze pilot.

#### *B. Pilot implementatie verzuimbeleid*

In de volgende fase (juli 2001-december 2001) vindt een pilot plaats met drie instellingen, op het gebied van implementatie van verzuimbeleid. Het doel van deze pilot is om best-practices te ontwikkelen zodat instellingen die kunnen gebruiken bij het opstellen van hun plan van aanpak met betrekking tot verzuimbeleid en preventie van werkdruk, in het kader van de RI&E (juli 2002). Ook dient de pilot duidelijk te maken wat de toegevoegde waarde is van verzuimbeleid voor instellingen in de sector hoger onderwijs en onderzoekinstellingen. Externe bureaus zullen deze pilot uitvoeren bij drie instellingen die zich daarvoor aanmelden bij het servicepunt. Elementen die in deze pilot aan de orde komen zijn:

- ontwerpen van een bij de instelling passend verzuimbeleid dat is gericht op preventie van werkdruk en hoog en/of frequent verzuim;
- implementatie van dit verzuimbeleid, inclusief het opstellen van een protocol verzuimbegeleiding;
- trainingen van management voor

verzuim- en functioneringsgesprekken;

- training van medewerkers voor stresshantering en preventie rsi.

De kosten van het project bestaan uit de kosten van de externe bureaus en de kosten die de instelling maakt bij de begeleiding en uitvoering van het project. Het streven is daarbij dat beide partijen een vergelijkbare inspanning leveren. De instelling zal apart menskracht moeten vrijmaken om verzuimbeleid op te stellen en te implementeren. Ook de diverse trainingen en functionerings-, verzuim- en begeleidingsgesprekken kosten inspanning. De financiering van het externe bureau zal moeten komen uit de middelen die beschikbaar zijn voor de implementatie van dit convenant. Om de pilot effectief te laten zijn, dienen deelnemers de opgedane kennis te ontsluiten voor andere instellingen. De deelnemers aan de pilot en het externe bureau zouden in hun rapportage aandacht moeten besteden aan:

- een evaluatie van de verschillende onderdelen van het geïmplementeerde verzuimbeleid, inclusief het tijdsbeslag
- succes- en faalfactoren van het project;
- kosten en baten van verzuimbeleid

Het servicepunt is verantwoordelijk voor de opdrachtverstrekking aan de externe bureaus. Het servicepunt draagt vervolgens zorg voor de verspreiding van de ontwikkelde bestpractices onder alle instellingen voor hoger onderwijs en onderzoek, zodat deze best-practices gebruikt kunnen worden voor het plan van aanpak verzuimbeleid en preventie van werkdruk in de RI&E. In het licht van de diverse parallelle

activiteiten (projectplan verzuimregistratie, pilot verzuimanalyse en pilot implementatie verzuimbeleid) zou het servicepunt een module moeten maken met een overzicht van de resultaten van deze projecten ten behoeve van alle instellingen in de sector HOO. Deze module bundelt niet alleen de best practices, maar biedt ook handvatten voor de instellingen om hun eigen verzuimregistratie en -beleid op te stellen en te implementeren. Met behulp van deze module zouden de instellingen het plan van aanpak in het kader van de RI&E kunnen maken. Daartoe zou de module uiterlijk mei 2002 afgerond moeten zijn.

#### **Bijlage 5 Projectplan subsidie reïntegratie langdurig zieke werknemers**

##### *Doel*

Doel van het project reïntegratie is om de reïntegratie van langdurig zieken (langer ziek dan 13 weken) actief te bevorderen door het reïntegratietraject onder specifieke voorwaarden te subsidiëren. Secundair doel van het project is om werkgevers te stimuleren via de subsidieverlening in het kader van reïntegratie een reïntegratietraject (bijv. Time management, stresspreventiecurssussen, mediation) op te starten.

##### *Aanleiding*

De terugkeer van zieke werknemers in het arbeidsproces verloopt door gebrek aan kennis, gebrek aan coördinatie en onduidelijkheid over de verantwoordelijkheidsverdeling tussen werkgevers, werknemers, de arbodiensten en de uvi USZO niet optimaal,

ook niet als wordt voldaan aan alle formele criteria rond het reïntegratieproces.

Dit was één van de conclusies van het Verwey Jonker instituut in het rapport 'Kink in de kabel' dat in april 1999 is uitgebracht.

Daarnaast blijkt dat financiering van een reïntegratietraject de reïntegratie in de weg kan staan, omdat REA-gelden

en financiering door de ziektekostenverzekeraar niet altijd tot de mogelijkheden behoort of omdat deze

gelden pas op een laat moment beschikbaar komen. Om werkgevers in het hoger beroepsonderwijs, wetenschappelijk onderwijs en in de onderzoeksinstellingen

te faciliteren bij het

op gang brengen van de terugkeer van langdurig zieke werknemers, wordt een subsidieregeling opgezet, waardoor op basis van het arboadvies

het reïntegratietraject ten behoeve van een individuele werknemer

wordt geaccommodeerd. Om te voorkomen dat het reïntegratieproces

niet optimaal verloopt, dient de werkgever

een casemanager aan te wijzen, alvorens een reïntegratietraject wordt

aangevraagd ter subsidiering.

#### *Doelgroep*

De instellingen voor hoger beroepsonderwijs, universiteiten en de onderzoeksinstellingen,

die een reïntegratietraject opstarten voor een individuele werknemer die langer dan 13 weken ziek zijn, komen voor een dergelijke subsidie in aanmerking.

#### *Werkwijze*

De werkgever dient een aanvraag voor reïntegratie in bij het Servicepunt, vergezeld van het advies van de arboarts, een offerte van de

zorgverlener en de gegevens van de casemanager.

Na toetsing aan de criteria wordt een beslissing afgegeven of de werkgever

gebruik kan maken van de reïntegratiesubsidie.

De daadwerkelijke vergoeding van de kosten van het traject vindt pas plaats na afronding van de zorgverlening op basis van 50% van de werkelijk gemaakte kosten met een

maximum van f 3000,-. Reïntegratie kan overigens alleen plaatsvinden op basis van vrijwilligheid van de werkgever en werknemer.

#### *Criteria*

De volgende criteria gelden:

Uit: Staatscourant 23 januari 2001, nr. 16 / pag. 13 6

- de ziekteperiode moet in principe langer duren dan 13 weken
- de werknemer is bereid om mee te werken

- alleen ziektegevallen (inclusief RSI),

waaraan geen strikt somatische oorzaak

ten grondslag liggen, komen voor de reïntegratiesubsidie in aanmerking

- de werkgever heeft een casemanager aangewezen.

#### *Kosten*

Het subsidietraject reïntegratie heeft een looptijd tot 1 december 2004.

Tot

die tijd kunnen 500 reïntegratietrajecten

gesubsidieerd worden. De gemiddelde

kosten per bemiddelingstraject bedragen ongeveer 6000 gulden. In totaal bedragen de kosten 3 miljoen gulden.

#### *Periode*

Vanaf 1 augustus 2001 kunnen aanvragen

worden ingediend voor de subsidie reïntegratie De subsidie-mogelijkheid

blijft beschikbaar gedurende

de looptijd van het convenant, of zoveel eerder als het budget is uitgeput.

#### *Subsidieregeling en verdelingscriteria*

De paritaire stuurgroep stelt een subsidieregeling met verdelingscriteria op voor de sectoren hoger beroepsonderwijs, wetenschappelijk onderwijs en onderzoeksinstellingen.

#### *Evaluatie*

Per kwartaal wordt door het servicepunt een rapportage opgesteld waarin het aantal aanvragen, het aantal toegekende aanvragen en het aantal afgeronde trajecten met het resultaat is opgenomen. Na afloop van het convenant wordt door een externe organisatie een uitgebreide evaluatie uitgevoerd naar het effect van de inzet van de reïntegratiesubsidie. Uit: Staatscourant 23 januari 2001, nr. 16 / pag. 13 7

#### **Bijlage 6**

#### **Begroting deelconvenant HOO Kosten deelconvenant (in gld)**

##### **Kosten Bijdrage**

##### **4 jaar OCW subsectorale individuele SZW**

##### **fondsen werkgever**

Servicepunt	4.000.000	1.625.000	375.000	2.000.000
Personeel (incl. huisvesting)				
Deskundigheidsbevordering/ voorlichting				
Trainingen management				
Toolkit werkdruk				
Diffusie kennis & instrumenten				
Externe ondersteuning SLA				
Verzuimregistratie				
Verzuimbeleid	2.500.000	1.250.000	1.250.000	
Pilots verzuimscan				
Pilots verzuimbeleid				
Reïntegratie 500 langdurig zieken	3.000.000	1.500.000	1.500.000	
Monitoring & evaluatie	500.000	250.000	250.000	
Totaal	10.000.000	3.125.000	375.000	1.500.000
				5.000.000