



Arbobeleidsplan

2017 - 2021



©Panta Rhei, stichting voor r.k., openbaar en algemeen bijzonder primair onderwijs





Bestuursbureau Pantarhei
Bezoekadres: Overgoo 13, 2266 JZ Leidschendam
Postadres: Postbus 103, 2270 AC Voorburg
info@stichtingpantarhei.nl
www.stichtingpantarhei.nl



Inhoudsopgave

1.	Uitgangspunten	2
2.	Hoofddoelstellingen.....	2
3.	Organisatie.....	3
3.1	Arbocommissie.....	3
3.2	Preventiemedewerker	3
3.3	Bedrijfshulpverlening (BHV).....	3
4.	Risico-inventarisatie en –evaluatie (RI&E).....	4
4.1	Aanpak en voortgang	4
4.2	Voorlichting.....	4
5.	Arbodienst/arbodeskundige(n)	4
6.	Ziekteverzuimbeleid	5
6.1	Overleg.....	5
6.2	Cijfers	5
7.	Speciale doelgroepen	5
8.	Arbeidstijdenwet	5
9.	Preventief beleid.....	5
10.	Beleid t.a.v. agressie, geweld, seksuele intimidatie en discriminatie	6
11.	Registratie en melding van ongevallen.....	6
12.	Financiering.....	6

Bijlagen

Bijlage 1: Verdeling taken en verantwoordelijkheden

Bijlage 2: Activiteiten



1. Uitgangspunten

Het College van Bestuur en de directies van Stichting Panta Rhei zijn verantwoordelijk voor het schoolbeleid. Het arbobeleid is hier onderdeel van. Wij hanteren de volgende algemene uitgangspunten:

- de beleidsuitgangspunten en afspraken in andere beleidsdocumenten zoals het personeelsbeleidsplan;
- het belang van een ongestoorde voortgang van het onderwijsproces;
- het voldoen aan kwaliteitseisen voor het onderwijs;
- de wettelijke vereisten zoals deze zijn opgenomen in de Arbowet, het Arbobesluit, de Arbocatalogus PO en andere relevante wet- en regelgeving;
- de zorg voor de veiligheid en gezondheid van het personeel;
- het voorkomen en beheersen van psychosociale arbeidsbelasting¹ bij personeel.

2. Hoofddoelstellingen

Het College van Bestuur van Stichting Panta Rhei streeft naar optimale arbeidsomstandigheden voor haar personeel. Het arbobeleid is gericht op waarborging van de veiligheid en gezondheid van het personeel en op het voorkomen en beheersen van psychosociale arbeidsbelasting. Op schoolniveau is de verantwoordelijkheid hiervoor belegd bij de directie van de school.

Om dit te bereiken, organiseert de directie de school op een zodanige wijze dat onaanvaardbare risico's in principe zijn uitgesloten. Vermijdbaar verzuim wordt zo veel mogelijk tegengegaan. Op schoolniveau worden hiervoor jaarlijks realistische doelen en streefcijfers vastgesteld en geëvalueerd. Seksuele intimidatie, agressie, geweld, pesten en discriminatie worden actief bestreden. Verder is het streven om personeelsleden zo goed en breed mogelijk in te zetten. Speciale aandacht gaat uit naar de inzet van nieuw personeel, ouderen, herintreders en personeel met een structureel functionele beperking. Beleid hieromtrent zal nader worden uitgewerkt.

Voor de komende jaren (2017-2021) staan op bestuursniveau de volgende activiteiten – die dienen om bij te dragen aan de hoofddoelstellingen zoals hierboven genoemd – op de planning.

- *evalueren en actualisering van het verzuimbeleid;*
- *opstellen van preventief beleid gericht op het voorkomen van verzuim;*
- *opstellen van de RI&E;*
- *opstellen van levensfasegericht personeelsbeleid.*

De totstandkoming van bovenstaande vindt plaats in samenspraak met de directies van de scholen.

Bovenstaande gebeurt in samenspraak met de personeelsgeleding van de medezeggenschapsraden (PMR en PGMR).

In dit Arbobeleidsplan worden de beleidselementen die worden gehanteerd ter realisatie van de hoofddoelstellingen beschreven en worden in hoofdlijnen de activiteiten voor een periode van vier jaar beschreven. Van elk beleidselement wordt voor zover van toepassing aangegeven:

- wie verantwoordelijk is;
- welke procedures worden gevolgd;
- welke instrumenten worden gebruikt;
- welke vorm van interne of externe ondersteuning nodig is;
- hoe de kwaliteitsborging is geregeld.

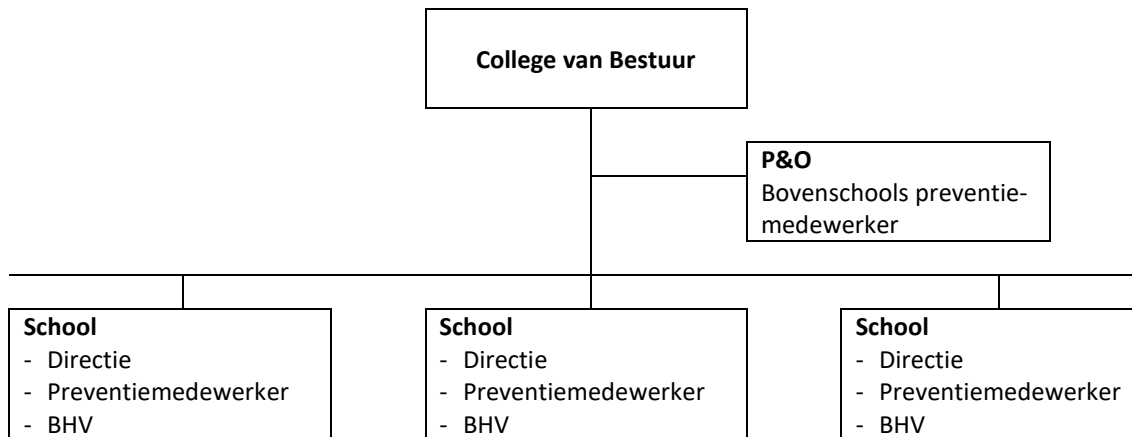
¹ Onder psychosociale arbeidsbelasting (PSA) worden verstaan de factoren seksuele intimidatie, agressie en geweld, pesten en werkdruk in de arbeidsrelatie die stress teweeg brengen.



In **bijlage 2** is bovenstaande nader uitgewerkt.

3. Organisatie

Aan de hand van het onderstaande organogram wordt de plaats van de diverse arbo-functies binnen ons bestuur op een overzichtelijke wijze weergegeven.



3.1 Arbocommissie

Het College van Bestuur heeft een arbocommissie in het leven geroepen. De arbocommissie bestaat uit een stafspecialist P&O (Petra Hoogerbrug, tevens voorzitter), een vertegenwoordiger namens de schooldirecties, een vertegenwoordiger namens de preventiemedewerkers en een vertegenwoordiger namens het personeel (personeelsgeleding GMR). De arbocommissie kan voorstellen doen om het Arbobeleidsplan aan te passen. De arbocommissie kan gevraagd en ongevraagd adviseren over alle zaken die naar zijn mening de arbeidsomstandigheden betreffen.

3.2 Preventiemedewerker

De directie is verantwoordelijk voor het arbobeleid. De directeur stelt een preventiemedewerker aan die bij voorkeur tevens bedrijfshulpverlener (BHV-er) is. De directeur en de preventiemedewerker maken in onderling overleg afspraken over de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden van de coördinator, waarbij de taken uit de bijlage in ieder geval aan de orde komen. Dat wil niet zeggen dat al deze taken per definitie door de preventiemedewerker verricht worden. De directeur en de preventiemedewerker maken afspraken over de inzet van middelen en uren voor de arbotoek.

3.3 Bedrijfshulpverlening (BHV)

De directie is verantwoordelijk voor de organisatie van de bedrijfshulpverlening (BHV). De noodzakelijke opleiding voor BHV-ers (die met scholingsgelden wordt bekostigd) wordt door een deskundige organisatie verzorgd. Minstens éénmaal per jaar wordt met medewerking van de brandweer het ontruimingsplan geoefend. Per locatie dient er dagelijks minimaal één BHV-er aanwezig te zijn.



4. Risico-inventarisatie en -evaluatie (RI&E)

De RI&E wordt door de preventiemedewerker samen met een externe deskundige uitgevoerd, onder leiding van de directie. Binnen Panta Rhei maken we gebruik van Arbomeester2 (www.arbomeester.nl). De directie is eindverantwoordelijk voor de RI&E. Inventarisatie en plan van aanpak worden ter toetsing voorgelegd aan een hiervoor gecertificeerde arbodeskundige of arbodienst. Resultaten worden aan de (G)MR voorgelegd. Eénmaal per 4 jaar dient per school een RI&E afgenomen te worden. In de cyclus betekent dit dat in de tweede helft van 2017 de nieuwe RI&E's zullen worden opgesteld en getoetst.

De directie bepaalt jaarlijks in samenspraak met de preventiemedewerker of gewijzigde omstandigheden een (gedeeltelijke) herhaling van de RI&E vereisen. In ieder geval wordt jaarlijks een veiligheidscontrole uitgevoerd aan de hand van controlelijsten uit de Arbomeester2. Voor mogelijke oplossingen in verband met geconstateerde arbo-risico's, kan gebruik worden gemaakt van oplossingen zoals vermeld in de *Arbocatalogus PO* (www.arbocataloguspo.nl).

4.1 Aanpak en voortgang

Conform de Arbowet stelt een school naar aanleiding van de RI&E een plan van aanpak op. Hierin staat welke knelpunten en risico's in welke volgorde aan bod moeten komen, welke werkzaamheden hiermee gepaard gaan, wie daarvoor verantwoordelijk is en welk budget in termen van tijd en geld daarmee gemoeid zijn. Ook is terug te lezen welke activiteiten al zijn uitgevoerd. Het plan van aanpak wordt aan de MR voorgelegd.

Aan het eind van het schooljaar wordt het plan van aanpak geëvalueerd en aangepast voor het volgende jaar. Dit gebeurt aan de hand van een door de preventiemedewerker te vervaardigen voorgangsverslag (een overzicht van al dan niet gerealiseerde arbo-activiteiten). De bevindingen worden op het bestuursniveau gebundeld en voorgelegd aan de GMR.

4.2 Voorlichting

Op grond van de uitkomsten van de RI&E, teamvergadering en individuele gesprekken met teamleden, wordt bepaald over welke risico's het personeel voorlichting moet krijgen. In ieder geval wordt aandacht besteed aan:

- de veiligheids- en werkinstructies voor leraren en leerlingen;
- werkgebonden risico's, zoals agressie, geweld en stress;
- het verzuimbeleid en bijbehorende protocollen;
- de ontwikkeling van het ziekteverzuim op school;
- de introductie van nieuw personeel, stagiair(e)s en leerlingen.

5. Arbodienst/arbodeskundige(n)

Het College van Bestuur laat zich bij zijn verplichtingen uit de Arbowet bijstaan door een gecertificeerde Arbodienst (vangnetregeling). Elk jaar evalueert het College van Bestuur het contract met de Arbodienst.

Het College van Bestuur heeft een contract met de Arbodienst *Metaplanning*. In overleg met het directeurenoverleg en de personeelsvertegenwoordiging vanuit de GMR, is voor verzuimbegeleiding gekozen voor het 'Basiscontract Integrale Arbozorg'. Er is een vast contactpersoon bij de Arbodienst. Elk jaar evalueert het College van Bestuur in samenspraak met de directies het contract met de Arbodienst. Zo nodig wordt het bijgesteld. Wat betreft de verzuimbegeleiding is de directie het aanspreekpunt voor de Arbodienst. De Arbodienst overlegt vervolgens zowel met de contactpersoon van het College van Bestuur als met de directeur.



6. Ziekteverzuimbeleid

Het College van Bestuur heeft een gemeenschappelijk ziekteverzuimbeleid ontwikkeld, inclusief verzuimprotocollen, en heeft dit ter instemming voorgelegd aan de GMR. Het verzuimbeleid wordt jaarlijks door het College van Bestuur geëvalueerd en eventueel bijgesteld (**bijlage 2**). De directie is verantwoordelijk voor de uitvoering van het verzuimbeleid op schoolniveau en wordt hierin ondersteund door de Arbodienst (vangnetregeling), het programma verzuimmeester (OHM) en de stafspecialist P&O.

6.1 Overleg

Minimaal tweemaal per jaar komt het sociaal-medisch team (SMT) bij elkaar voor overleg. Het team bestaat uit de stafspecialist P&O, de bedrijfsarts en/of de arbeidsdeskundige. Het overleg wordt, indien daar aanleiding toe is, voor het onderdeel 'actueel verzuim' bijgewoond door de directeur van de betreffende school. Op verzoek van de leden van het SMT of op eigen verzoek kunnen directeuren aan het overleg deelnemen. De onderwerpen op de agenda kunnen immers voor hen ook van belang zijn. De voorzitter van het College van Bestuur zal ten minste eenmaal per jaar het SMT bijwonen.

6.2 Cijfers

De verzuimkengetallen die de stafspecialist P&O verzamelt, worden ieder kwartaal in de bestuursrapportage bekend gemaakt. De directie bespreekt de verzuimkengetallen in het teamoverleg en – zo nodig – in het SMT. Ook worden de verzuimkengetallen in het managementgesprek aan de orde gesteld.

7. Speciale doelgroepen

Nieuw personeel, senioren, herintreders en personeel met een structureel functionele beperking zijn onderwerp van specifiek op deze groepen gericht beleid, zoals verwoord in het personeelsbeleidsplan van Panta Rhei. De directie is verantwoordelijk voor de implementatie. Aandacht is er voor de levensfase van de medewerker (te ontwikkelen beleid zie **bijlage 2**), nieuw personeel, stagiair(e)s en beginnende leraren. In de functionerings- en beoordelingsgesprekken komt deze specifieke begeleiding nadrukkelijk naar voren.

8. Arbeidstijdenwet

De directie voert een arbeidstijdenbeleid voor personeel in overeenstemming met de *Arbeidstijdenwet* en het *Arbeidstijdenbesluit*. Met de persoonlijke omstandigheden wordt - waar redelijkerwijs mogelijk - rekening gehouden bij het vaststellen van de arbeids- en rusttijden. In elke school is een vorm van arbeidstijdenregistratie waarbij volstaan kan worden met een opgave van het lesrooster, de standaard extra werkzaamheden en het gemiddeld aantal uren thuiswerk. Doorgaans zal dit plaatsvinden in de vorm van een jaarplanning. De gegevens worden op school opgeslagen en zijn beschikbaar voor de *Inspectie Sociale Zaken en Werkgelegenheid*. De directie is verantwoordelijk voor het beheer van de gegevens.

9. Preventief beleid

Het College van Bestuur wil risico's voor veiligheid, gezondheid en psychosociale arbeidsbelasting zo veel mogelijk in de kiem smoren. Het College laat zich daartoe bij de zorg voor de veiligheid, gezondheid en het beheersen en voorkomen van psychosociale arbeidsbelasting van het personeel ondersteunen door deskundige medewerkers (preventiemedewerkers). Beleid hieromtrent zal nader worden uitgewerkt (**bijlage 2**).

Daarnaast worden er voor de preventie van arbo-risico's jaarlijks middelen beschikbaar gesteld. Tevens wordt een adequaat aan- en inkoopbeleid gevoerd en worden deugdelijke onderhoudscontracten



afgesloten. Ook wordt er jaarlijks bezien op welke wijze aandacht wordt besteed aan de preventie van psychosociale arbeidsbelasting. Het aanbieden van een periodiek arbeidsgezondheidsonderzoek (PAGO) is hier een voorbeeld van.

Bij de bouw en de inrichting van de schoolgebouwen wordt aan de arbeidsomstandigheden extra aandacht besteed. In de omschrijving van de opdracht voor bouw- en inrichtingswerkzaamheden houdt het College van Bestuur uitdrukkelijk rekening met de arbo-regelgeving. Als de verantwoordelijkheid hiervoor bij de gemeente ligt, zal het College van Bestuur deze belangen inbrengen in het overleg met de verantwoordelijke functionaris.

10. Beleid t.a.v. agressie, geweld, seksuele intimidatie en discriminatie

Het College van Bestuur hanteert een beleid dat alle vormen van agressie, geweld, (seksuele) intimidatie en discriminatie jegens personeel tegengaat. Een klachtenprocedure, richtlijnen betreffende gewenste omgangsvormen, de aanstelling van contact- aandachts- en vertrouwenspersonen maken hiervan deel uit. Op bestuursniveau zijn mevrouw *mr. S. Stokman-Prins* en de heer *drs. E. Zomervrucht* aangesteld als externe vertrouwenspersoon voor het personeel. Voor de leerlingen heeft de schoolleiding op school een leraar aangewezen bij wie ze hun verhaal kwijt kunnen. Elke school heeft richtlijnen inzake de omgang met leerlingen in bijzondere situaties.

11. Registratie en melding van ongevallen

Per school registreert de preventiemedewerker of een daarvoor aangewezen persoon de ongevallen met behulp van een ongevallenmeldingsformulier. Dit formulier is verkrijgbaar bij de preventiemedewerker of bij de directie. Het formulier moet binnen 24 uur na het ongeval door het betrokken personeelslid worden ingevuld. Elk kwartaal bespreekt de preventiemedewerker het register met de directie. Op aanvraag toont de directie de ongevallenregistratie aan het College van Bestuur. Jaarlijks zal de ongevallenregistratie aan de orde worden gesteld in het gesprek met de stafspecialist P&O in het kader van de stand van zaken betreffende de RI&E.

In het register worden ongevallen opgenomen die lichamelijk letsel en/of (ziekte)verzuim tot gevolg hebben. Ook als er sprake is van letsel zonder verzuim, wordt het ongeval vastgelegd. Uit de geregistreerde informatie blijkt of er gevaarlijk situatie zijn of kunnen ontstaan.

Conform artikel 9, lid 1 van de *Arbowet* meldt de werkgever alle arbeidsongevallen die leiden tot de dood, blijvend letsel of een ziekenhuisopname direct aan de *Inspectie SZW*. Dit kan via de website www.inspectieszw.nl.

12. Financiering

Voor de uitvoering van de RI&E en het plan van aanpak, alsmede voor de toetsing van de RI&E en het plan van aanpak stelt het College van Bestuur voldoende budget beschikbaar. In de regel kan volstaan worden met het elke 4 jaar uitvoeren van een RI&E op elke school.

Als uit de RI&E blijkt dat ingrijpende aanpassingen die het budget te boven gaan verricht moeten worden, kan het College van Bestuur aanvullende middelen ter beschikking stellen.

De scholing van de preventiemedewerkers, BHV-ers en andere personeelsleden die belast zijn met het uitvoeren van taken op het gebied van arbeidsomstandigheden, wordt gefinancierd uit het scholings-budget.



Bijlage 1: Verdeling taken en verantwoordelijkheden

In het onderwijs is het College van Bestuur als werkgever verantwoordelijk voor de uitvoering van het gehele arbobeleid. In de praktijk vervult de directie deze rol waar het gaat om een aantal belangrijke verplichtingen. Het College van Bestuur ziet erop toe dat de verplichtingen worden uitgevoerd.

Om uitvoering te geven aan het arbobeleid is het noodzakelijk om de taken en verantwoordelijkheden te benoemen en te verdelen. De wijze waarop dit gebeurt hangt voor een belangrijk deel samen met de aard en omvang van de onderwijsinstelling, een standaard is niet voorhanden. De volgende lijst is dan ook als handvat bedoeld.

College van Bestuur (in overleg met arbocommissie)

- vaststellen arbobeleidsplan;
- vaststellen van een arbobudget;
- delegeren van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden, waaronder het aanstellen van arbocoördinator(en);
- toekennen middelen;
- overleg voeren met (G)MR c.q. personeelsvertegenwoordiging;
- contract sluiten met de Arbodienst of gecertificeerde arbodeskundige(n);
- organiseren van scholing en training;
- informeren en adviseren over arbozaken.

Directie

- (laten) uitvoeren van de RI&E en vaststellen van het plan van aanpak;
- verdelen van arbotaken;
- maken van taakomschrijving preventiemedewerker en bedrijfshulpverlener;
- aanstellen van preventiemedewerker(s) en bedrijfshulpverleners;
- maken taakomschrijving arbowerkgroep en aanstellen arbowerkgroep;
- overleg met team;
- contact onderhouden met Arbodienst of gecertificeerde arbodeskundige(n);
- overleggen met en informatie verstrekken aan College van Bestuur en vertrouwenspersoon;
- verzuimbegeleiding.

Personeelsgeleding (G)MR

- overleg en advies m.b.t. regels inzake arbeidsomstandigheden en arbeids- en rusttijden;
- instemmingsrecht t.a.v. voorgenomen besluiten inzake o.a.:
 - o contract Arbodienst of arbodeskundige;
 - o arbobeleid;
 - o plan van aanpak;
 - o organisatie van preventietaken.

Preventiemedewerker

- leiden en stimuleren arbowerkgroep;
- overleggen met en adviseren aan directies, MR en vertrouwenspersonen;
- signaleren risico's;
- uitvoeren plan van aanpak;
- begeleiden bij uitvoering RI&E;
- coördineren bedrijfshulpverlening;
- verrichte en opstellen van RI&E;



- invullen van bedrijfshulpverlening;
- personeel van informatie voorzien;
- signaleren van risico's en bespreken in arbo-overleg;
- overleggen met en adviseren van de MR;'
- uitvoeren van arbomaatregelen.

Team- en werkoverleg

- meningsvorming;
- bespreken van arboknelpunten;
- creëren van draagvlak voor maatregelen.

Contactpersoon/vertrouwenspersoon

- aanspreekpunt voor medewerkers dan wel leerlingen;
- informatievoorziening;
- begeleiding in klachtenprocedure.

Bij de uitvoering van het arbobeleid zijn de volgende externe instanties betrokken:

Arbodienst of gecertificeerde arbodeskundige(n)

- ziekteverzuim- en re-integratiebegeleiding;
- toetsen van RI&E;
- uitvoeren van periodiek arbeidsgezondheidskundig onderzoek.

Arbeidsinspectie

- controle arbeidsomstandighedenbeleid en de uitvoering van dit beleid.



Bijlage 2: Activiteiten

Evalueren en actualisering van het verzuimbeleid					
Wie is verantwoordelijk?	Procedures	Instrumenten	Welke vorm van interne of externe ondersteuning is nodig?	Kwaliteitsborging	Tijdspad
<ul style="list-style-type: none"> - <u>Uitvoer:</u> medewerker personeelszaken - <u>Eindverantwoordelijk:</u> College van Bestuur 	<ul style="list-style-type: none"> - Evalueren en actualiseren in Strategische werkgroep personeel - Voorleggen aan Directieoverleg - Voorgenomen besluit College Bestuur - voorleggen aan PGMR instemming - Vaststellen College van Bestuur 	<ul style="list-style-type: none"> - Huidige verzuimbeleid (2013) - Rapportages uit Raet - Interviews directies / medewerkers 	Concept ter advies bespreken met Metaplanning	Jaarlijks beleid evalueren en waar nodig aanpassen. Waar en hoe. Strategische werkgroep d.m.v korte vragenlijst.	<u>September 2016</u> Stategische werkgroep Personeel <u>Oktober 2016</u> Directieoverleg <u>December 2016</u> GMR <u>Januari 2017</u> Afgerond

Opstellen van Preventief beleid gericht op het voorkomen van verzuim					
Wie is verantwoordelijk?	Procedures	Instrumenten	Welke vorm van interne of externe ondersteuning is nodig?	Kwaliteitsborging	Tijdspad
<ul style="list-style-type: none"> - <u>Uitvoer:</u> medewerker personeelszaken - <u>Eindverantwoordelijk:</u> College van Bestuur 	<ul style="list-style-type: none"> - Evalueren en actualiseren in Strategische werkgroep personeel - Voorleggen aan Directieoverleg - Voorgenomen besluit College Bestuur - voorleggen aan PGMR instemming - Vaststellen College van Bestuur 	<ul style="list-style-type: none"> - Onderzoek internet - Ervaring collega's netwerk - Rapportages uit Raet - Interviews directies / medewerkers 	Concept ter advies bespreken met Metaplanning	Jaarlijks beleid evalueren en waar nodig aanpassen. Waar en hoe. Strategische werkgroep dmv korte vragenlijst.	<u>September 2016</u> Stategische werkgroep Personeel <u>Oktober 2016</u> Directieoverleg <u>December 2016</u> GMR <u>Januari 2017</u> Afgerond



Opstellen en toetsen van de RI&E					
Wie is verantwoordelijk?	Procedures	Instrumenten	Welke vorm van interne of externe ondersteuning is nodig?	Kwaliteitsborging	Tijdspad
<ul style="list-style-type: none"> - <u>Uitvoer</u>: directies en medewerker personeelszaken - <u>Eindverantwoordelijk</u>: College van Bestuur 	<ul style="list-style-type: none"> - Communiceren naar directies - Planning maken - Toetsing RI&E en Plan van aanpak 	<ul style="list-style-type: none"> - Arbomeester 2 - Arbocatalogus PO - Expertise huisvesting 	<ul style="list-style-type: none"> - Expertise arbo-deskundige - Expertise huisvesting 	<ul style="list-style-type: none"> - Toetsing arbo-deskundige - Jaarlijkse rondgang medewerker Personeelszaken 	<p><u>Juni 2017</u> selectie arbo-deskundige</p> <p><u>Juli 2017</u> planning maken t.b.v. opstellen RI&E en Plan van Aanpak</p> <p><u>Augustus– november 2017</u> Opstellen RI&E en plan van aanpak en toetsing hiervan</p> <p><u>December 2017</u> Afgerond</p>

Opstellen van levensfasegericht personeelsbeleid					
Wie is verantwoordelijk?	Procedures	Instrumenten	Welke vorm van interne of externe ondersteuning is nodig?	Kwaliteitsborging	Tijdspad
<ul style="list-style-type: none"> - <u>Uitvoer</u>: medewerker personeelszaken - <u>Eindverantwoordelijk</u>: College van Bestuur 	<ul style="list-style-type: none"> - Evalueren en actualiseren in Strategische werkgroep personeel - Voorleggen aan Directieoverleg - Voorgenomen besluit College Bestuur - voorleggen aan PGMR instemming - Vaststellen College van Bestuur 	<ul style="list-style-type: none"> - Onderzoek internet - Ervaring collega's netwerk - Rapportages uit Raet - Interviews directies / medewerkers 	<ul style="list-style-type: none"> - Expertise adviseur Vervangingsfond s 	<p>Jaarlijks beleid evalueren en waar nodig aanpassen. Waar en hoe. Strategische werkgroep d.m.v. korte vragenlijst.</p>	<p>Start 2018. Nadere planning volgt.</p>