

VAN WERKDRUK NAAR **'HAPPY HORECA'**



EINDRAPPORTAGE OVER HET **ARBOCONVENANT WERKDRUK HORECA**

Datum: 23 augustus 2004 • Auteur: F. Vaas (samenstelling)

Leeswijzer en Inhoudsopgave

Leeswijzer

Dit boekje 'Van Werkdruk naar HappyHoreca' is de eindrapportage over het Arboconvenant Werkdruk Horeca, opgesteld door TNO Arbeid, KPMG BEA en de Branche Begeleidings Commissie (BBC).

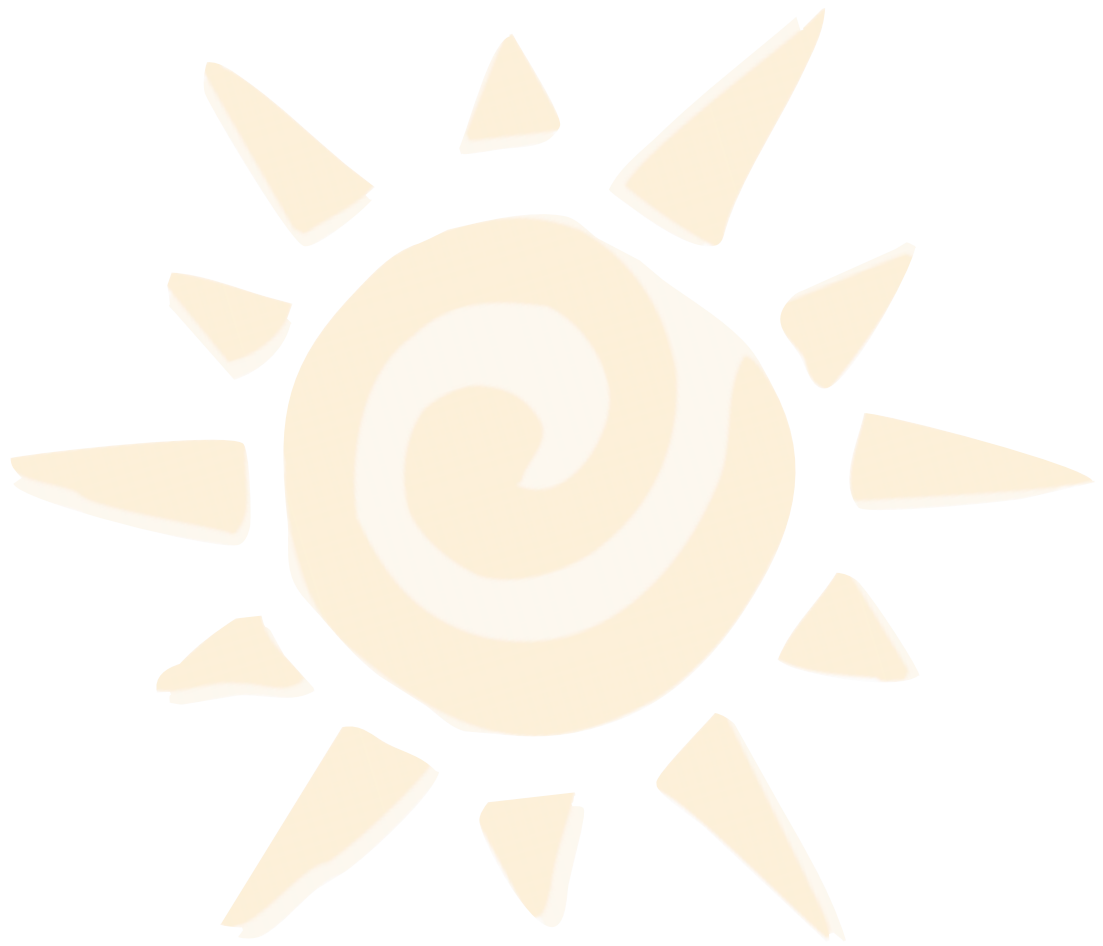
Na het voorwoord van de BBC-voorzitter treft u in drie hoofdstukken achtereenvolgens:

1. De aanbevelingen van TNO Arbeid als vervolg op de resultaten van het Arboconvenant. Deze aanbevelingen zijn gebaseerd op de studies die TNO Arbeid heeft verricht naar ontwikkelingen in het Arboconvenant en hoe partijen dat evalueren, op de Eindmeting en op de lessen die getrokken kunnen worden uit de Happy Horeca campagne.
2. De evaluatie door KPMG BEA van de door het Arboconvenant uitgevoerde maatregelen en de behaalde resultaten. Het eindverslag vormt samen met de Eindmeting naar de hoogte van de werkdruk de eindevaluatie van het Arboconvenant.
3. Een samenvatting door TNO Arbeid van de resultaten van de eindmeting in het kader van het Arboconvenant.

Inhoudsopgave

Leeswijzer en Inhoudsopgave	1
Voorwoord	3
1 Succes Arboconvenant verzilveren!	5
2 Acties Arboconvenant geëvalueerd	13
3 Doelstelling Arboconvenant gehaald, maar er is nog veel te winnen	15





Afscheid van het horecaconvenant...

Het zit er op. Het Arboconvenant voor de horeca is voltooid...

31 mei 2004 was de laatste officiële dag van het 'tripartiete model'. Het contract is formeel beëindigd.

Een periode van vijf jaar investeren in en werken aan verbetering van arbeidsomstandigheden in de horeca wordt met het verschijnen van dit eindrapport definitief afgerond. Eén jaar voorbereiden en vier jaar 'convenanten': zo'n 30 vergaderingen van de Branche Begeleidingscommissie (BBC), zeven onderzoeksrapporten, tientallen 'acties' en meerdere prijsuitreikingen.

Maar ook: een paar honderdduizend 'arbokranten', ruim honderd presentaties, vele tientallen workshops Omgaan met Agressie waaraan meer dan 800 werknemers hebben deelgenomen, verspreiding van meer dan 35.000 inwerkmappen en van meer dan 80.000 RI&E's, afname van een kleine 5000 quick scans en even zovele modelcontracten met arbodiensten, enzovoort. Ook dat zijn 'resultaten' van het convenant.

De belangrijkste doelstelling van het convenant is behaald. Het aantal werknemers dat last heeft van werkdruk-die-leidt-tot-overbelasting is met bijna 14% gedaald! Dus is er alle reden om tevreden terug te blikken op de afgelopen vijf jaar. Tegelijkertijd realiseren alle partijen zich dat die vermindering van werkdruk niet alleen aan het convenant is toe te schrijven. Ook andere factoren hebben daarin meegespeeld.

Maar hoe dan ook: ongetwijfeld heeft het convenant ertoe bijgedragen dat in diverse bedrijven de aandacht voor werkdruk en voor arbeidsomstandigheden is toegenomen. En ook na afloop van het convenant wordt geprobeerd die aandacht vast te houden. Dat aspect is minstens zo belangrijk als het realiseren van de doelstelling van het convenant.

Het feit dat het realiseren van de doelstelling niet alleen aan het convenant is toe te schrijven, geeft ook aan dat er nog grote perspectieven zijn. Dat de risicofactoren voor werkdruk-die-leidt-tot-overbelasting nog verder kunnen worden beteugeld.

Het convenant heeft een aantal belangrijke lessen opgeleverd, waar de horeca verder voordeel mee kan opdoen. De geïsoleerde focus op het probleem 'werkdruk' wordt niet herkend. Pas na het plaatsen ervan in een veel bredere aanpak ter verbetering van de bedrijfsvoering, rendement en personele tevredenheid bleek de animo onder werkgevers en werknemers veel groter. 'Beter functioneren' bleek ook inderdaad 'beter renderen'. Daadwerkelijke aanpak van beter functioneren en terugdringen van het fenomeen werkdruk vereist veel geduld. Er is een lange termijnstrategie, een meerjarenaanpak voor nodig om aantoonbare resultaten te kunnen boeken. In die lange termijn zijn er voortdurend andere factoren die het proces, de aanpak, de voortgang verstoren.

Het convenant startte in de periode van buitengewone groei en voorspoed. Even later was er 11 september, Afghanistan, Irak en Sars. Ook nog een recessie. Sociale partners konden het moeizaam eens worden over een nieuwe CAO. Toch hebben alle betrokken partijen met overtuiging vastgehouden aan de uitvoering van het convenant.

Een les is ook dat 'werkdruk' als zodanig geen eenduidig verschijnsel is. Het kent vele gedaantes en vormen. Er is ook niet één oplossing die overal helpt. Steeds weer is maatwerk vereist. Sociale partners zullen de centrale initiatieven van het convenant op eigen kracht voortzetten.

Wij hopen met de uitvoering van dit convenant een bescheiden bijdrage te hebben geleverd aan de totstandkoming van een 'happy horeca', een sector waarin het prettig vertoeven is, niet alleen voor klanten maar zeker ook voor werknemers. Wij hopen ook dat dit convenant een goede basis heeft gelegd voor verdergaande 'professionalisering' van de arbeidsomstandigheden en arbeidsverhoudingen in de sector.

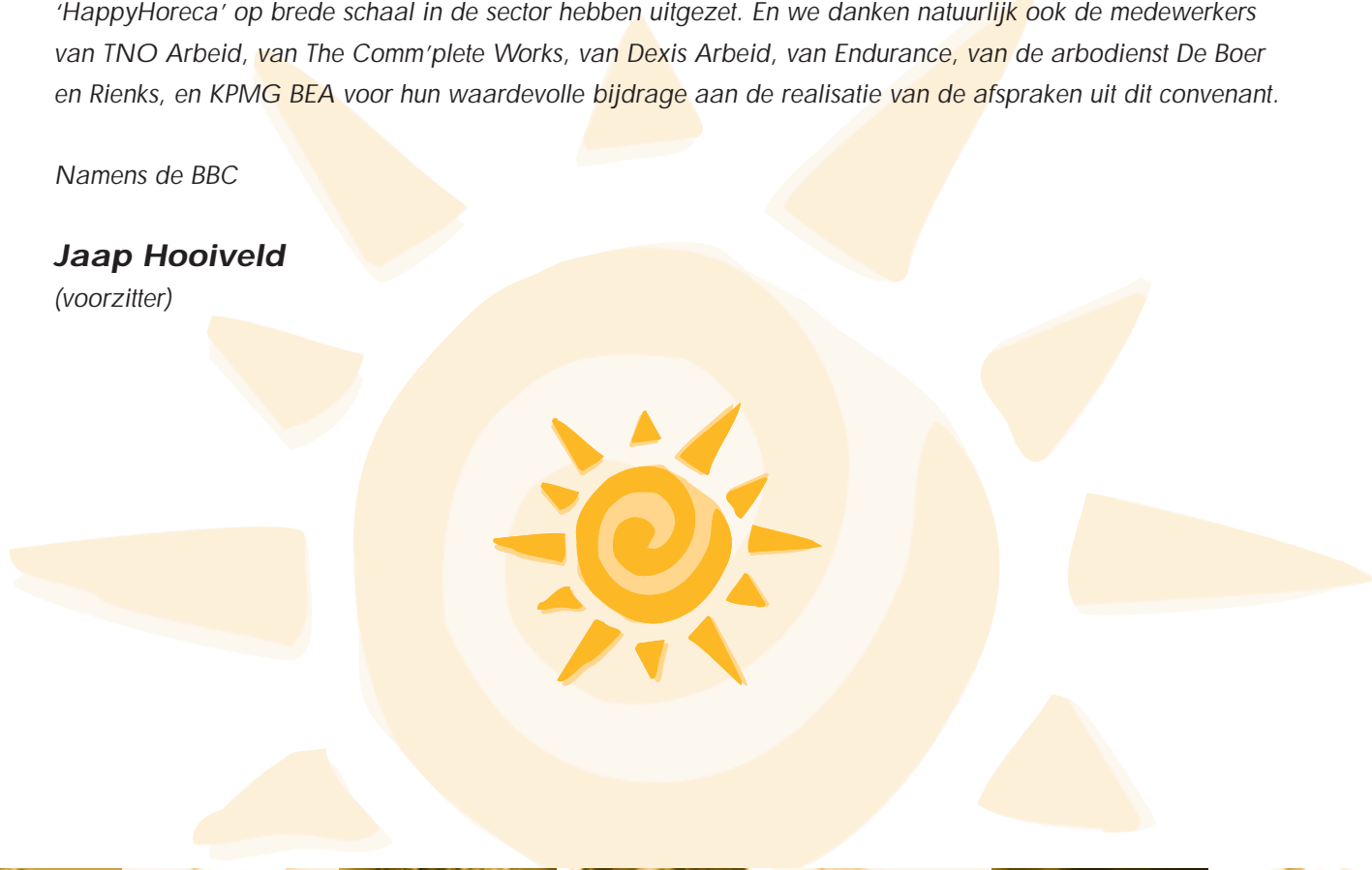
De Branche Begeleidingscommissie onderschrijft de conclusies en aanbevelingen uit het rapport. Zij wil werkgevers, OR-leden, managers en werknemers oproepen die conclusies en aanbevelingen ter harte te nemen. De diverse rapporten die in het kader van het Arboconvenant zijn opgesteld blijven ook na afloop beschikbaar via de diverse websites van de sector.

Rest ons nog een woord van dank uit te spreken aan iedereen die heeft bijgedragen aan het succes van dit convenant. Dat betreft allereerst de projectleider en medewerkers van het Bedrijfschap Horeca en catering. Zij met name hebben een belangrijk aandeel gehad in de uitvoering van de vele convenantwerkzaamheden. En in de realisatie van de vele getallen die hierboven genoemd zijn hebben zij een onmiskenbaar aandeel geleverd. Een woord van dank is ook verschuldigd aan de medewerkers van Foodstep, die de BBC op het spoor hebben gezet van de geïntegreerde aanpak van werkdruk en die vervolgens het concept 'HappyHoreca' op brede schaal in de sector hebben uitgezet. En we danken natuurlijk ook de medewerkers van TNO Arbeid, van The Comm'plete Works, van Dexis Arbeid, van Endurance, van de arbodienst De Boer en Rienks, en KPMG BEA voor hun waardevolle bijdrage aan de realisatie van de afspraken uit dit convenant.

Namens de BBC

Jaap Hooiveld

(voorzitter)



1. Succes Arboconvenant verzilveren!

Succes smaakt naar meer.

'Partijen stellen zich ten doel de risicopopulatie met betrekking tot werkdruk uiterlijk op 1 juni 2003 te hebben gereduceerd met ten minste 10%', zo luidt de officiële doelstelling van het Arboconvenant Werkdruk Horeca. Deze algemene doelstelling van het Arboconvenant Horeca is gerealiseerd: het aantal medewerkers dat blootgesteld wordt aan werkdruk-die-leidt-tot-overbelasting, is met 13,2% gedaald.

NB Niet eerder besproken waarschijnlijk onvergelykbare definities van werkdruk.

Het aantal mensen dat het eigen verzuim aan werkdruk toeschrijft, is ook gedaald. Dat heeft de sector al behoorlijk wat kosten bespaard. Het betreft een kleine acht miljoen euro, zo wordt verderop becijferd. Dit resultaat kan worden ingeboekt terwijl de sector pas twee jaar bezig geweest is met de invoering van de in het convenant ontwikkelde instrumenten, acties en maatregelen. Nog maar een beperkt aantal medewerkers in de sector heeft kennis gemaakt met de campagne Happy Horeca.

En dus is er veel voor te zeggen om op de ingeslagen weg door te gaan. Weliswaar zit de horeca met werkdruk inmiddels niet boven het landelijke gemiddelde, maar toch staat in 2004 29,7% van de medewerkers in de horeca bloot aan 'werkdruk-die-leidt-tot-overbelasting'. Dat is niet 'lekker druk', maar 'te druk'. Medewerkers die het te druk hebben, maken snel fouten, de kwaliteit van hun dienstverlening gaat achteruit, soms brengen zij de veiligheid in het geding, zij verliezen vaak hun motivatie, betrokkenheid en arbeidsvreugde. Zij voelen zich niet happy in de horeca. Medewerkers die het te druk hebben, vallen eerder uit door ziekte of zoeken een andere baan. Gasten die door overbelaste medewerkers bediend worden, merken de fouten, het verlies aan dienstverlening en de ontbrekende arbeidsvreugde. Zij blijven niet lang en zijn niet geneigd terug te komen. Overbelaste medewerkers kunnen een bedreiging zijn voor het rendement van de onderneming. Daarom is het van belang om door te gaan met wat is ingezet in het Arboconvenant en wat zijn vruchten blijkt af te werpen.

Enthousiasme voor voortgaan kan geput worden uit het succes van het Arboconvenant. Maar ook kan van de ervaringen die zijn opgedaan in de convenantperiode geleerd worden zodat de acties effectiever kunnen zijn en het succes nog groter kan worden.

Het convenant heeft natuurlijk ook diverse producten en diensten opgeleverd die beslist niet in de ijskast hoeven. Ten eerste is er de informatie, de know how, de internetsite en het materiaal dat ontwikkeld is in het kader van de campagne Happy Horeca. Ten tweede hebben partijen in de branche het Horeca Branche Instituut opgericht. In dit ontwikkelings- en opleidingscentrum kunnen de nieuw verworven inzichten en kennis worden overgedragen aan het nieuwe kader van ondernemers en werknemers.

In dit hoofdstuk worden aanbevelingen voor het vervolg gedaan. Deze aanbevelingen zijn gebaseerd op de studies die zijn verricht naar ontwikkelingen in het Arboconvenant en hoe partijen dat evalueren en op de Eindmeting (zie de samenvattingen in dit boek). Ook de lessen uit de acht voorbeeldprojecten worden bij deze aanbevelingen betrokken.

Happy Horeca, goed concept

Met de campagne Happy Horeca werd begin 2003 aan het Arboconvenant een positieve wending gegeven. In de voorbeeldprojecten introduceerde Foodstep de Service Profit Chain. Goede arbeidsomstandigheden leiden tot goede motivatie en arbeidsvreugde bij de medewerkers en dit tot tevreden gasten. Vaak geven die gasten ook positieve feedback aan de medewerkers waardoor hun arbeidsvreugde nog toeneemt. De gasten blijven langer en komen graag terug, daardoor neemt de omzet en de winst toe. Het Happy Horeca-concept is het concept waarmee partijen in de branche samen verder kunnen.

Er is een Happy Horeca informatiecampagne, een internetsite is opgezet, er is voorlichtingsmateriaal gemaakt, en een CD-ROM. Er is een Inwerkmap beschikbaar en vijftien Happy Horeca Werkboeken. De werkboeken zijn gericht op bepaalde functies of processen in de horeca. Er is een workshop 'Omgaan met agressie' ontwikkeld. Er zijn ervaringen opgedaan met voorlichtingsbijeenkomsten in de regio. En er zijn acht voorbeeldbedrijven beschreven. Er is een Quick scan werkdruk ontwikkeld en een branche specifieke RI&E.

De campagne Happy Horeca is nog maar bij zo'n 4,6% van alle horecamedewerkers bekend. Dat zijn overigens wel zo'n 13.000 medewerkers! Zo'n 0,7% (2.200) van de medewerkers kent één van de werkboeken van Happy Horeca. Daarvan geeft bijna een kwart aan dat het gebruik van dat boek tot minder werkdruk heeft geleid. De site is bij 2% (6.000) van de medewerkers bekend en 2,8% (kleine 9.000) kent een van de werkboeken. De website is 54.755 keer bezocht. Waarschijnlijk veel door ondernemers en andere belangstellenden en door dezelfde mensen een aantal keren. De presentaties zijn door 2.600 mensen van horecabedrijven bijgewoond. Kortom, er is veel ontwikkeld en in gang gezet. Voorzover er medewerkers en ondernemers bereikt zijn, lijken de acties effectief. Maar de campagne heeft nog niet voldoende tijd gehad om zijn werk optimaal te doen. De belangstelling ervoor is hoopgevend en het concept valt goed in de branche. Op deze lijn doorgaan is dus veel belovend.

Communicatie is een absolute voorwaarde ook voor het succes van voortgezette acties. Partijen vinden het van belang om de communicatiemiddelen die ontwikkeld zijn in de campagne in de toekomst nog diverse keren te gebruiken, om blijvend effect te sorteren. De communicatie-uitingen moeten daarbij niet alleen ingaan op het belang van goede arbeidsomstandigheden voor werkgevers en werknemers maar ook op het nut van de ontwikkelde instrumenten. Ook is het van belang om steeds weer goede resultaten (succes story) te verspreiden in de branche.

De aanbeveling is om het concept van de campagne Happy Horeca vast te houden en de in dat kader ontwikkelde communicatiemiddelen en praktijken te blijven toepassen.

Thema verbreden, aanpak richten

Naast werkdruk zijn er nog diverse andere arbeidsrisico's die tot overbelasting en uitval door ziekte kunnen leiden en die tevens het goed functioneren van medewerkers in de weg staan.

Een happy horeca heeft baat bij een brede aanpak van arbeidsrisico's, mede omdat gecombineerde risico's de overbelasting versterken. Bijvoorbeeld, als een medewerker veel fysiek zwaar werk moet doen, gaat hij door vermoeidheid trager werken en dat kan hem in tijdnood brengen waardoor hij werkdruk voelt. Dat zou ervoor pleiten om ook vooral voor generieke instrumenten te kiezen, zoals het invoeren van werkoverleg waarin alle overbelasting aan de orde gesteld kan worden.

Het invoeren van functionerings-, samenwerkings- en ontwikkelingsgesprekken zijn eveneens maatregelen waarmee overbelasting breed getackeld kan worden.

Functioneringsgesprekken zijn volgens de Eindmeting ingevoerd op vrij brede schaal (30% van de medewerkers heeft dat aangegeven), maar vooral in hotels en fast food bedrijven.

Werkoverleg, samenwerkingsgesprekken en ontwikkelingsgesprekken zijn bij 13 tot 16% van de medewerkers ingevoerd. De effectiviteit van deze maatregelen is nog niet zo duidelijk aangetoond. Niettemin zijn het belangrijke middelen voor het aanpakken van overbelasting en voor het integreren van diverse op specifieke risico's gerichte maatregelen. In het project Voorbeeldbedrijven is aangetoond dat voeren van goed werkoverleg veelal een essentiële sleutel is voor verbetering van bedrijfsvoering.

Verbetering van de Arbodienstverlening en toepassing van een RI&E zijn voor de hand liggende keuzes als men zich realiseert dat diverse risico's leiden tot overbelasting en gecombineerde risico's tot extra overbelasting. 7,6% van de medewerkers geeft aan dat in het bedrijf een RI&E is uitgevoerd en 3,4% rept van een werkplekonderzoek. De branche-specifieke RI&E blijkt wel goed aan te slaan. Maar de effectiviteit ervan voor een vermindering van de overbelasting is niet significant. Om de effectiviteit van deze RI&E te kennen is meer onderzoek nodig.

Men zou ook kunnen redeneren dat men zich beter op de uitval kan richten als diverse risico's daartoe kunnen leiden, dus op verzuimbegeleiding en reïntegratie. Uit de Eindmeting komt naar voren dat - vooral in hotels - in 2004 veel meer aan verzuimbegeleiding wordt gedaan dan in 2000.

Partijen verschillen van gedachten over de noodzaak voor maatregelen rond verzuimbegeleiding en reïntegratie. Partijen vinden dat aanpak van verzuimbegeleiding en reïntegratie nodig zijn en blijven maar dat vooral veel aandacht voor het beperken van arbeidsrisico's nodig is; preventief werken heeft de voorkeur bij partijen in de branche. Dit is óók aan te bevelen omdat aanpak van risico's niet alleen bijdraagt aan vermindering van verzuim zijn, maar ook blijkt bij te dragen aan een beter rendement.

Aan te bevelen is om aan te sluiten bij wat veel ondernemingen uit zichzelf al doen aan verbeteringen. Dat zijn vaak heel praktische en op korte termijn effect sorterende maatregelen. Het kan bijvoorbeeld gaan om verbetering van de verlichting, overleg over de roosters, of werkplekverbetering.

Veel medewerkers geven in de Eindmeting aan dat in hun bedrijf maatregelen zijn genomen om de werkplek te verbeteren. Dat ging om maatregelen om tillen, duwen, trekken, sjouwen of lopen te verminderen of om een betere werkhouding te realiseren. We mogen aannemen dat dit heeft bijgedragen aan de vastgestelde daling van het aantal blootgestelden aan werkdruk. Ongeveer één derde van de medewerkers meldt dat er recent machines of apparaten zijn aangeschaft die het werk lichter maken; van deze medewerkers blijken er ook minder bloot te staan aan werkdruk; dat geldt met name voor keukenpersoneel en bedienend personeel.

De aanbeveling is om te stimuleren dat horecaondernemingen verzuimbegeleiding doen, aandacht aan reïntegratie besteden en een RI&E uitvoeren. Maar ze zouden de RI&E en bijvoorbeeld de Quick scan werkdruk vooral moeten benutten om in het werkoverleg of ander overleg te bespreken welke concrete risico's de medewerkers het meest belastend vinden en welke praktische oplossingen hen het meest aanspreken.

Maatregelen differentiëren

Ook in de toekomst is het raadzaam om onderscheid te maken in de aanpak voor grotere en kleine bedrijven. Gezien het grote aantal kleine bedrijven in de horeca (minder dan 20 werknemers) zijn landelijke communicatiecampagnes onder de vlag Happy Horeca de voor de hand liggende manier om deze bedrijven te bereiken. Voor de grotere bedrijven is een intensievere, persoonlijke of 1 op 1 aanpak mogelijk en wenselijk. Dit is te meer aan te bevelen omdat aan de ene kant het aantal blootgestelden groter blijkt naarmate de bedrijfsomvang toeneemt en aan de andere kant de kans op verbetering hier ook groot is. Uit de Eindmeting blijkt dat grote bedrijven wel de meeste maatregelen genomen hebben; de ontvankelijkheid voor maatregelen lijkt daar het grootst. Bij de 1 op 1 benadering kunnen vertegenwoordigers en consultants van de diverse branche-verenigingen een rol spelen.

Concrete maatregelen sluiten bij voorkeur aan op de specifieke operatie in de branche en bij specifieke werkzaamheden per functie; zij hebben op korte termijn een effect op verhoging van de arbeidsvreugde, verbetering van de kwaliteit van dienstverlening en kostenverlaging.

Maatregelen hebben het meeste effect als zij worden gericht op risicogroepen en risicofactoren. Zo veel mogelijk moet gekozen worden voor maatregelen die effectief zijn gebleken. In tabel 1.2 zijn de risicogroepen, risicofactoren en effectieve maatregelen naast elkaar gezet. Het zijn gegevens uit de Eindmeting.

De risicogroep bestaat in 2004 uit 29,7% van de horecamedewerkers die blootstaan aan werkdruk-die-leidt-tot-overbelasting. In absolute aantallen, geëxtrapoleerd naar de populatie zijn dat er waarschijnlijk zo'n 95.000 van alle 319.500 medewerkers in de horeca.

In alle functies staan veel mensen bloot aan werkdruk, maar bij de receptiemedewerkers valt het extra hoge percentage op; dat percentage is bovendien niet gedaald sinds 2000 maar gestegen.

Extra aandacht is nodig voor receptiewerk bij hotels en fast food bedrijven; wat misschien niet helemaal vergelijkbare functies zijn. Effectief voor deze groep blijken de invoering van taakrotatie of -variatie (maar niet over te veel functies) en verbetering van de werkplek door voorzieningen die de belasting door sjouwen, duwen of trekken verminderen. Zij blijken baat te hebben bij een workshop 'Omgaan met Agressie' en bij het lezen van het Happy Horeca werkboek Ergonomie & RSI. Uit de risicofactoren die nog aan hun overbelasting bijdragen in 2004 kan worden opgemaakt dat het van belang is naast deze maatregelen ook te zoeken naar mogelijkheden om het aantal verstoringen in hun werk te beperken, receptiemedewerkers meer inzicht te geven in de processen waaraan zij bijdragen en meer overlegmogelijkheden te creëren.



Tabel 1.1

Risicogroep	Risicofactor	Effectieve maatregel	Aanvulling met volgende maatregelen op bredere schaal lijkt goed:
Receptionisten: Met een groot contract In 20+ hotels en fast food bedrijven Met één of drie functies	<ul style="list-style-type: none"> - Complexiteit: moeilijkheidsgraad en regelproblemen (verstoringen) - Weinig regelmogelijkheden: autonomie, overlegmogelijkheden en informatie. - Discriminatie, pesten en intimideren door collega's en leiding - Bedreiging door gasten - Niet correct uitbetalen toeslagen 	<ul style="list-style-type: none"> - RI&E - Taakroulatie - Hulpmiddelen voor sjouwen, duwen, trekken - Workshop omgaan met agressie 	<ul style="list-style-type: none"> - Stroomlijnen van het werkproces, oplossen verstoringen - Invoeren werkoverleg en verbeteren informatievoorziening - Invoeren samenwerkingsoverleg - Workshop omgaan met agressie
Keukenpersoneel: Met een groot contract In 20+ hotels en restaurants Met één of drie functies	<ul style="list-style-type: none"> - gebrekkige leiding en veel regelproblemen (verstoringen in het proces) - Weinig overlegmogelijkheden. - Pesten en intimideren door collega's en leiding - Niet correct uitbetalen toeslagen 	<ul style="list-style-type: none"> - Invoeren ontwikkelingsgesprekken - Aanschaf apparatuur en machines - Werkplekverbetering - Taakvariatie 	<ul style="list-style-type: none"> - Professionalisering leiding en bedrijfsvoering - Stroomlijnen van het werkproces, oplossen verstoringen - Invoeren samenwerkingsoverleg - Invoeren werkoverleg
Bedieningspersoneel Met een groot contract In 50+ bedrijven Met één of drie functies	<ul style="list-style-type: none"> - Veel regelproblemen (verstoringen) - Weinig informatievoorziening - Discriminatie - Pesten door leiding en collega's - Niet correct uitbetalen toeslagen 	<ul style="list-style-type: none"> - RI&E - Werknemersonderzoek - Aanschaf apparatuur en machines - Taakroulatie en –variatie - Gunstiger roosters - Invoeren werkoverleg - Invoeren samenwerkingsgesprekken - Workshop omgaan met agressie 	<ul style="list-style-type: none"> - Stroomlijnen van het werkproces, oplossen verstoringen - Verbeteren informatievoorziening - Professionalisering bedrijfsvoering
Overig personeel: Met een groot contract In 20+ hotels, restaurants en fast food bedrijven	<ul style="list-style-type: none"> - Veel regelproblemen (verstoringen) - Weinig autonomie - Pesten door collega's en leidinggevendenden - Bedreiging door gasten 	<ul style="list-style-type: none"> - Verzuim begeleiding - Gunstiger rooster - Invoeren spreekuur Arbodienst - Kent een Happy Horeca werkboek 	<ul style="list-style-type: none"> - Stroomlijnen van het werkproces, oplossen verstoringen - Invoeren werkoverleg - Invoeren samenwerkingsoverleg - Workshop omgaan met agressie

Ook voor de andere functies geldt dat de invoering van taakroulatie en –variatie effectieve maatregelen zijn. Daarnaast echter dragen ook hier nog steeds bij aan de overbelasting: verstoringen in het werk gepaard met beperkte bevoegdheden of beperkt inzicht in het proces zodat de medewerkers deze verstoringen niet kunnen oplossen. Juist vanwege deze risicofactoren is het aan te bevelen specifiek op de combinatie van functie en branche maatregelen verder te ontwikkelen.

De aanbeveling is: benader kleine bedrijven met gerichte informatie die gespecificeerd is naar functie en branche en vooral met praktische voorbeelden. Benader de bedrijven met 10 tot 50 werknemers daarnaast met een 1 op 1 benadering. Taakroulatie en taakvariatie zijn voor alle functies veelbelovende verbeteringen (zie pagina hierna). Maar deze maatregel zou gespecificeerd moeten worden uitgewerkt per functie en branche. De maatregel zou tevens gepaard moeten gaan met een 'stroomlijning' van de werkprocessen en een vergroting van de betrokkenheid bij het werk van de medewerkers door werkoverleg.

Algemeen: professionalisering bedrijfsvoering

In alle functies zijn risico's gesignaleerd die direct verwijzen naar de kwaliteit van de bedrijfsvoering: informatievoorziening schiet te kort en medewerkers leiden onder diverse belastende en bedreigende factoren, ook van binnen uit. Deze factoren beïnvloeden de motivatie en arbeidsvreugde zeer en dat stralen medewerkers direct uit. Het werkt direct door in de Service Profit Chain.

In de Eindmeting is gesignaleerd dat er al veel verbeterd is in de professionalisering mede dankzij de Happy Horeca werkboeken onder de rubriek Personeel, maar er valt dus ook nog veel te verbeteren.

Onder professionalisering verstaan we in dit verband onder meer: informatievoorziening, het houden van werkoverleg, het voeren van functionerings-, samenwerkings- en ontwikkelingsgesprekken en het bieden van passende cursussen.

In het kader van het project Voorbeeldbedrijven heeft Foodstep managementtrainingen verzorgd die ook in het vervolgtraject zeer nuttig kunnen zijn.

Een van de algemene risico-factoren is bedreigingen door gasten. Daarom wordt nadrukkelijk aanbevolen de cursus 'Omgaan met agressie' te blijven inzetten.

Aan de cursus 'Omgaan met agressie' heeft 3,8% van de medewerkers (zo'n 12.000 geëxtrapoleerd) deelgenomen en 3,1% (9.900) zegt dat die cursus hem of haar weerbaarder heeft gemaakt; dus ruim 80% vindt deze cursus effectief.

Een andere belastende factor die nog steeds in de meeste functies voorkomt is: Intimidatie en pesten door leiding en collega's. Om daar wat aan te doen wordt aanbevolen het werkboek Samenwerkingsgesprekken gericht onder de aandacht te brengen. Bij bedieningspersoneel hebben dergelijke gesprekken in elk geval tot een significant lager aantal blootgestelden geleid. Daarnaast kunnen de cursussen die Foodstep heeft ontwikkeld rond Leidinggeven & coachen en Conflicthantering & gesprekstechnieken worden aanbevolen.

Het incorrect uitbetalen van toeslagen komt nog steeds voor bij de meeste functies. Het is een probleem dat in het overleg tussen de sociale partners moet worden opgelost. Het is een factor die sterk bijdraagt aan overbelasting. De opbrengsten voor de onder-nemer van de niet uitbetaalde toeslagen wegen waarschijnlijk niet op tegen het verlies aan kwaliteit van dienstverlening.

De aanbeveling is: zet in de branche de Workshop 'Omgaan met agressie' breed in. Faciliteer ook de deelname aan cursussen die leidinggevend beter uitrusten om het hoofd te bieden aan belastende en bedreigende situaties veroorzaakt door gasten of door medewerkers. Propageer het Happy Horeca werkboek Samenwerkingsgesprekken in dit verband.

In bedrijven: taakrotatie en werkoverleg

Uit de ervaringen met voorbeeldbedrijven komt de aanbeveling naar voren kleine bedrijven met 10 tot 50 werknemers 1 op 1 te ondersteunen bij het aanpakken van overbelasting. De meest voor de hand liggende maatregelen op dit niveau zijn de invoering van werkoverleg en van taakrotatie.

Werkoverleg biedt de mogelijkheid om ervaren overbelasting aan de orde te stellen en te overleggen over een betere taakverdeling, over een slimmere manier van werken of over het aanpassen van de normen. Daarnaast verhoogt periodiek werkoverleg het inzicht in de processen en de afzonderlijke bijdragen daarin en de betrokkenheid van de medewerkers. Ook dat is theorie. En wat blijkt in de praktijk? Uit de voorbeeldbedrijven blijkt inderdaad dat de betrokkenheid van medewerkers toeneemt. Hun zeggenschap en verantwoordelijkheidsgevoel is gestegen bij invoering van werkoverleg. De besluiten worden lager in de organisatie genomen, en dat verlicht de taak van de leidinggevende. Bovendien worden er minder fouten gemaakt door de medewerkers.

Taakrotatie betekent dat medewerkers op diverse werkplekken afwisselend taken uitvoeren, taken die oorspronkelijk bij een andere functie hoorden. Het leidt tot een bredere betrokkenheid bij het hele proces zodat medewerkers meer inzicht krijgen in organisatie en einddoel van het werk en hun bijdrage daarin. Dat biedt hen meer mogelijkheden om zelf beslissingen te nemen als zij voor problemen of verstoringen worden gesteld.

Taakrotatie kan bovendien een eenzijdige fysieke en mentale overbelasting voorkomen.



Dat is de theorie. In de praktijk blijkt uit de voorbeeldbedrijven dat er ook andere voordelen zijn: medewerkers worden breed inzetbaar. Men kan elkaar vervangen bij afwezigheid. De samenwerking wordt verbeterd. En er zijn kostenvoordelen aan verbonden.

Uit de Eindmeting blijkt dat taakroulatie over één of drie andere functies een vermindering van de overbelasting te weeg kan brengen in alle functies.

Taakroulatie is een concrete maatregel, maar vergt voor een specifieke functie en een specifieke sector nog uitwerking. Niet precies duidelijk is waarom het – blijkens de Eindmeting – bij roulatie over twee of vier functies wel en bij roulatie over drie functies vaak niet tot verminderde belasting leidt. Naar de reden daarvan zou verder onderzoek gedaan moeten worden. Wel is uit de literatuur bekend dat taakroulatie ook kan leiden tot overbelasting, vooral als het neerkomt op altijd overal moeten invallen daar waar het heel druk is. Dan moet de medewerker steeds pieken. Op twee manieren kan taakroulatie in goede banen geleid worden. Ten eerste door ervoor te zorgen dat onnodige pieken en dalen niet voorkomen en verstoringen van het proces worden beperkt. Ten tweede door de invoering van taakroulatie te combineren met het invoeren van werkoverleg. In het werkoverleg kunnen medewerkers de overbelasting aan de orde stellen, het bevordert de samenwerking zodat men gemakkelijker hulp van collega's kan inroepen. Voorts maakt werkoverleg dat de medewerkers beter inzicht hebben in het hele werkproces zodat zij beter problemen kunnen oplossen.

Het is daarom aan te bevelen taakroulatie zorgvuldig in te voeren, bedrijfsspecifiek te ontwikkelen en gepaard te laten gaan met werkoverleg en met het stroomlijnen van processen.

Stroomlijnen primaire processen

In alle functies is het hebben van veel regelproblemen een belangrijke factor in de werkdruk die leidt tot overbelasting. Regelproblemen zijn verstoringen in het werkproces waar de medewerker een oplossing voor moet vinden of die tot wachten leiden omdat anderen oplossingen moeten brengen.

Voor de medewerker leiden ze tot oponthoud waardoor hij of zij in tijdnood komt en vaak ook leiden ze tot irritatie, spanning en vermoeidheid en bij lang aanhouden tot stress en of verlies van betrokkenheid. Voor het bedrijf betekent het voorkomen van veel regelproblemen tijdverlies, kwaliteitsverlies, kosten en soms verlies van klandizie. Veel winst is er dus te behalen – letterlijk en figuurlijk – als men deze verstoringen weet te voorkomen. De branche kan ondernemers en werknemers hierbij helpen door voor specifieke primaire processen zoals 'receptiewerk in hotels' of 'keukenwerk in restaurants' proces-innovaties te ontwikkelen en slimme werkmethodes te introduceren via het Horeca Branche Instituut. In diverse werkboeken die in het kader van Happy Horeca zijn opgesteld, zoals in 'In alle rust, snel koken' zijn daarvoor al aanzetten gedaan.

Aan de andere kant heeft elk bedrijf met zijn specifieke locatie, publiek, stijl, traditie en historie en personeels-samenstelling zijn eigen specifieke regelproblemen. Het stroomlijnen van processen is in belangrijke mate maatwerk. De branche zou ondernemers kunnen ondersteunen door adviesdagen aan te bieden aan ondernemers. Door de adviseur kan een quick scan "Kan het slimmer" worden gedaan en een advies uitgebracht voor het stroomlijnen van dit specifieke proces. Mogelijk zijn voor dergelijke procesvernieuwingen in de branche fondsen aan te spreken die in het leven zijn geroepen om de innovatie bij MKB bedrijven te stimuleren. (Innovatie'vouchers' via het Innovatieplatform, bijvoorbeeld).

De aanbeveling is om te zoeken naar mogelijkheden om ondernemingen te ondersteunen bij het stroomlijnen van hun processen: het neutraliseren van pieken en dalen en het beperken van verstoringen in het proces. Besteed extra aandacht aan receptionisten. Dit draagt bij aan de arbeidsvreugde en aan het rendement.

Happy Horeca is haalbaar

De sociale partners in de branche willen vervolg geven aan wat is gestart in het Arboconvenant door gerichte activiteiten. Een belangrijk voornemen is om de instrumenten en maatregelen te verankeren in het horecaonderwijs en een structurele voorziening voor kennisontwikkeling, innovatie en voorlichting te treffen. Deze voorziening zal worden ondergebracht bij het Horeca Branche Instituut (HBI). Uit de bovenstaande aanbevelingen zijn vele taken op het gebied van ontwikkeling en training voor dit instituut af te leiden. Bij de uitvoering van de overdracht van kennis en vaardigheden zouden de Regionale Opleidings Centra een belangrijke rol kunnen spelen evenals leerbedrijven in de markt.

Met het Arboconvenant werkdruk zijn niet alleen acties in gang gezet om verbetering te brengen in de werksituatie zodat er minder mensen blootstaan aan werkdruk. Er is ook een nieuwe visie geïntroduceerd in de branche op werken aan een goede kwaliteit van arbeid als investering die soms op korte termijn al, maar zeker op lange termijn gaat renderen.

Het convenant heeft een reductie van het aantal blootgestelden opgeleverd maar ook kennis, instrumenten, informatie, materiaal, een website, ervaring, enthousiasme, relaties en instituties, die kunnen worden benut door de sociale partners en de ondernemers. Als dat lukt, dan zal de investering in het convenant ten volle worden verzilverd en zullen we met recht van een Happy Horeca kunnen spreken.

De aanbeveling is om de instrumenten en maatregelen te verankeren in het horecaonderwijs.

Werkdrukvermindering levert geld op

In de vragenlijst van het enquêteonderzoek zijn in 2000 en 2004 vragen gesteld over het ziekteverzuim en het aandeel werkdruk daarin. Op basis daarvan heeft TNO Arbeid een schatting gemaakt van de kosten van dit verzuim en van de opbrengsten van de daling van de werkdruk.

Tabel 1.2

Jaar	Aantal Werknemers	Gemiddeld jaarloon per werknemer	Gemiddeld aantal dagen verzuim door werkdruk	Gemiddelde jaarkosten verzuim per werknemer	Jaarkosten verzuim voor sector
1999	285300	€ 10.100			
2000	291600	€ 10.500	3,3	€ 94,93	€ 27.681.588
2001	305500	€ 10.900			
2002	300100	€ 11.000			
2003	319900	€ 11.100			
2004			2,1	€ 63,86	€ 20.428.814
Verbetering					€ 7.252.774

*) gegevens aantal werknemers: website Bedrijfschap Horeca; gegevens jaarloon: CBS Statline

In de tweede kolom van de tabel is te zien dat het aantal werknemers in de horeca in de jaren 1999 tot en met 2003 flink is toegenomen. Ook het gemiddelde jaarloon (derde kolom) is gestegen.

In de vierde kolom staat het gemiddeld aantal dagen dat een werknemer verzuimt ten gevolge van werkdruk. Deze getallen zijn berekend door via de enquête van 2000 en 2004 een schatting te maken van het totale verzuim per werknemer en dat vervolgens te corrigeren voor:

- parttime werk;
- tijdelijk werk;
- verzuim dat door de werknemers toegeschreven wordt aan een hoge werkdruk.

Vervolgens is in de vijfde en zesde kolom berekend wat het verzuim door werkdruk per jaar kost; per werknemer (jaarloon/365)*gemiddeld aantal dagen verzuim) en voor de hele sector (kolom 5 * aantal werknemers). De enquêtecijfers van 2004 zijn berekend met de populatiecijfers van 2003.

De kosten van het aan werkdruk gerelateerde verzuim zijn volgens deze berekening gedurende de looptijd van het Arboconvenant met ruim zeven miljoen euro afgenomen. Deze afname is er ongeacht het gegeven dat het aantal werknemers fors steeg in de afgelopen jaren.

De totale begroting van het Arboconvenant bedraagt 1,8 miljoen euro. Dit bedrag is een kwart van de totale vermindering van de kosten van verzuim door werkdruk. Zo beredeneerd heeft het convenant dus een 'nettowinst' van ruim vijf miljoen opgeleverd.

2. Acties Arboconvenant geëvalueerd

Inleiding.

Op 31 mei 2004 is het Arboconvenant Werkdruk Horeca beëindigd. Als onderdeel van de afsluiting van het Arboconvenant heeft de Branche Begeleidingscommissie (BBC) van het Arboconvenant Werkdruk Horeca aan KPMG BEA gevraagd om een eindverslag op te stellen van de uitgevoerde maatregelen en de resultaten van het Arboconvenant. Het eindverslag vormt samen met de Eindmeting naar de hoogte van werkdruk de eindevaluatie van het Arboconvenant.

In dit eindverslag beantwoorden we de volgende onderzoeksvragen:

- welke maatregelen zijn genomen om uitvoering te geven aan het Arboconvenant Werkdruk Horeca?
- welke resultaten zijn bereikt?
- wat is het oordeel van KPMG BEA over de maatregelen en het resultaat?
- welke aanbevelingen kunnen worden gegeven voor een vervolg?

Om de onderzoeksvragen te kunnen beantwoorden hebben we desk research uitgevoerd. Daarnaast hebben we gesprekken gevoerd met het management en werknemers van vier horecabedrijven en met vertegenwoordigers van de convenantpartijen.

Uitvoering van de maatregelen

De maatregelen zijn grotendeels uitgevoerd conform het Plan van aanpak. Uitzonderingen zijn de invulling van de maatregelen voor arbodienstverlening en de invulling van de activiteiten voor monitoring en evaluatie. Bij de QSWH, de maatregelen op ondernemingsniveau en de communicatie zijn extra activiteiten ontwikkeld, die niet in het Plan van aanpak waren opgenomen.

Tabel 2.1 bevat een overzicht van de uitgevoerde maatregelen en de afwijkingen van het Plan van aanpak.

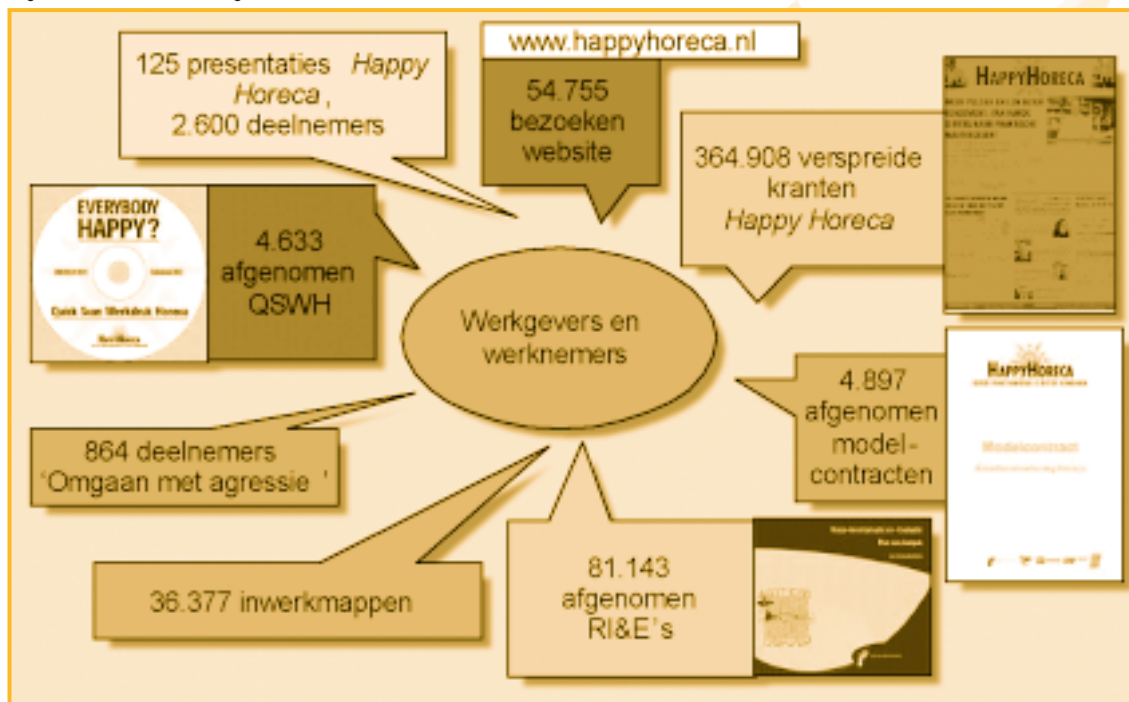
Onderwerp	Uitvoering	Extra activiteiten
QSWH	conform Plan van aanpak	ontwikkeling nieuwe versie
Maatregelen op ondernemingsniveau	- ontwikkelen van maatregelen (Werkwijzer Happy Horeca) - website - trainingen 'Omgaan met agressie' - project 'Voorbeeldbedrijven'	- presentaties van Foodstep - inwerkmap
Structurele voorziening kennisontwikkeling, innovatie en voorlichting	2 fte voor kennisontwikkeling, innovatie en voorlichting	
Arbodienstverlening	- ontwikkeling van een RI&E - verder: andere invulling	- ontwikkeling van een modelcontract - benchmark onder arbodiensten
Communicatie	- voorlichtingsmateriaal - redactionele aandacht, onder meer via de Happy Horeca krant - ArboHorecaprijs	- campagne Happy Horeca - slotbijeenkomst
Monitoring en evaluatie	andere invulling	- tussenbalans - eindverslag

Bereikte resultaten

De doelstelling van het Arboconvenant Werkdruk Horeca – een verlaging van de werkdruk met minstens 10% – is gehaald: de werkdruk is gedaald met 13% in de periode van 2000 tot 2004. Verder zijn gegevens beschikbaar over de ontwikkeling van het ziekteverzuim en het WAO-instroompercentage. Het ziekteverzuim exclusief zwangerschapsverlof is gedaald van 3,8% in 2000 naar 2,6% in 2003. Ook het WAO-instroompercentage is gedaald: van 0,65% in 1998/1999 naar 0,10% in 2003.

Los van de kwantitatieve doelstellingen mag worden geconcludeerd dat het bereik van het Arboconvenant groot is geweest. In absolute zin hebben veel werkgevers en werknemers op de een of andere manier deelgenomen of kennis genomen van de activiteiten die zijn uitgevoerd. In Figuur 2.1 hebben we enkele voorbeelden opgenomen.

Figuur 2.1 Bereikte maatregelen



Oordeel over maatregelen en resultaat

We constateren dat in 2003 is gekozen voor een aanpak die aansluit bij de sector door de koppeling van arbeidsomstandigheden aan rendement. Ook blijken de ontwikkelde maatregelen bruikbaar te zijn in deze aanpak. De BBC heeft er naar ons oordeel terecht voor gekozen om op bepaalde punten af te wijken van het Plan van aanpak. De ontwikkeling van instrumenten heeft (veel) meer tijd gekost dan oorspronkelijk ingeschat. Daardoor bleef er voor daadwerkelijke implementatie te weinig tijd over.

In de uitvoering heeft de BBC terecht gekozen voor een campagne waarin 'happy horeca' centraal stond in plaats van 'werkdruk'. Het concept van 'happy horeca' blijkt namelijk werkgevers en werknemers meer aan te spreken dan 'werkdruk'. Ook is het verstandig dat de BBC voor de uitvoering van Happy Horeca heeft gekozen voor een projectorganisatie van Foodstep naast het Bedrijfschap Horeca en Catering (BHC) als uitvoerder van het convenant. De tijd voor daadwerkelijke implementatie is naar ons oordeel nog te kort geweest om structurele veranderingen te bewerkstelligen in de sector. Ook is de toekomstige inzet van maatregelen nog onvoldoende gewaarborgd door harde afspraken.

Wat betreft het resultaat kunnen we geen uitspraken doen over een oorzakelijk verband tussen de maatregelen en de hoogte van de werkdruk. Dat geldt ook voor de daling van het ziekteverzuim en de daling van het WAO-instroompercentage, overigens geen convenantonderwerpen. Andere factoren die mogelijk een rol hebben gespeeld in de realisatie van de doelstellingen, zijn de verslechterde economische situatie, de situatie op de arbeidsmarkt, de invoering van de Wet Verbetering Poortwachter en de eigen maatregelen van horecabedrijven. Zoals gezegd kunnen we wel concluderen dat met de maatregelen van het Arboconvenant een aanzienlijk deel van de horecabedrijven is bereikt.

Aanbevelingen voor een vervolg

Op basis van de gesprekken met convenantpartijen hebben we een aantal uitgangspunten opgesteld voor een vervolg op het Arboconvenant.

Alle partijen vinden het van belang om de koppeling tussen arbeidsomstandigheden en rendement voort te zetten. De nadruk in toekomstige activiteiten moet blijven liggen op vermindering van arbeidsrisico's en in mindere mate op verzuimbegeleiding en reïntegratie. Sociale partners willen gezamenlijk verder gaan met de implementatie van bestaande instrumenten en verankering hiervan in onderwijs en lesprogramma's.

In de uitvoering is het raadzaam om de inspanningen te richten op bedrijven met 10 tot 50 werknemers. Ook is het raadzaam om onderscheid te maken in functiegroepen. Bijna alle partijen willen in toekomstige communicatie-uitingen zo veel mogelijk aansluiten op thema's die spelen in de horeca en het begrip 'werkdruk' vermijden. De communicatie-uitingen moeten bovendien worden herhaald in de toekomst, om blijvend effect te sorteren. De voorziening voor kennisontwikkeling, innovatie en voorlichting zal in de toekomst worden ondergebracht bij het Horeca Branche Instituut (HBI).

3. Doelstelling Arboconvenant gehaald, maar er is nog veel te winnen

Samenvatting van de resultaten van de eindmeting in het kader van het Arboconvenant werkdruk in de Horeca.

Het aantal mensen dat blootstaat aan werkdruk-die-leidt-tot-overbelasting in de Horeca is in 2004 13,2% lager dan in 2000. Daarmee is het doel van het Arboconvenant werkdruk in de Horeca gehaald. Het Arboconvenant zou aan deze daling in de Horeca wel eens een flinke bijdrage geleverd kunnen hebben. Begin 2004 staat gemiddeld 29,7% van de werknemers in de Horeca bloot aan werkdruk-die-leidt-tot-overbelasting.

De vermindering van het aantal blootgestelden is mooi, maar dat bijna eenderde van de mensen nog steeds risico loopt op overbelasting, betekent dat er nog veel te winnen is. Het betekent ook dat het noodzakelijk en wenselijk is om aandacht aan deze problematiek te blijven schenken.

Bovendien blijkt het aantal receptiemedewerkers dat blootstaat aan werkdruk te zijn toegenomen.

De acties en maatregelen die in het kader van het Arboconvenant onder de noemer 'Campagne Happy Horeca' zijn genomen, zijn nog maar bij een beperkt deel van de werknemers bekend. Daarbij moet wel bedacht worden dat het ook bij enkele procenten al gauw gaat om vele duizenden werknemers. De totale groep werknemers wordt anno 2004 geschat op 319.500 werknemers.

Maar van de werknemers die wel kennis hebben van de maatregelen uit genoemde campagne zegt een behoorlijk aantal dat ze daardoor minder werkdruk ervaren. Bijvoorbeeld van diegenen die de werkboeken kennen, zegt zo'n 25% dat ze daardoor minder werkdruk ervaren. Van de mensen die hebben deelgenomen aan een cursus om stressproblemen of agressie te voorkomen zegt zelfs 68% en 82% dat die cursus hem of haar weerbaarder heeft gemaakt.

In het algemeen lijkt er in de Horeca meer aandacht voor verbetering van de werksituatie gekomen en de professionalisering zet door. Meer dan 18% van de respondenten geeft aan dat zijn of haar werkplek is verbeterd: vooral door de invoering van hulpmiddelen om fysieke belasting te verminderen. Bijna een derde van de mensen heeft gemeld dat er functioneringsgesprekken zijn ingevoerd. 16% meldt dat werkoverleg is ingevoerd. Dat is minder dan in 2000, misschien omdat al eerder in veel bedrijven overleg is ingevoerd.

Twee typen bronnen voor werkdruk of stress zijn onderzocht: factoren die samenhangen met de arbeidsinhoud en organisatie van het werk enerzijds en belastende en bedreigende situaties en arbeidsvoorwaarden anderzijds. De moeilijkheidsgraad, beperkte autonomie, storingen in het werk, gebrekkige informatievoorziening en gebrekkige leiding blijven risicofactoren. Wel is er verbetering ten aanzien van de meeste van deze risicofactoren waar te nemen. Belastende en bedreigende situaties en arbeidsvoorwaarden in één of andere vorm, blijven een belangrijke bron voor stress voor bijna een derde van de mensen in de Horeca. Maar er zijn wel verbeteringen hierin ten opzichte van 2000: minder mensen geven aan te worden gedwongen tot zwart werken en minder mensen dat toeslagen incorrect worden uitbetaald dan in 2000. Deze factoren dragen bij aan de gemeten werkdruk. Verder verbetering van de werkdruk in de Horeca zou zich dus ook op deze factoren moeten richten.

De betekenis van het Arboconvenant vaststellen door onderzoek

Op 31 mei 2000 sloten de sociale partners in de Horeca en de Staatssecretaris van Sociale Zaken en Werkgelegenheid een Arboconvenant Werkdruk af. Het doel van dit convenant was om het aantal werknemers dat risico loopt overbelast te raken door werkdruk terug te brengen met ten minste 10%. De maatregelen die in het Plan van Aanpak bij het convenant worden genoemd, moesten daarvoor zorgen.

Het onderzoek waarvan hier verslag wordt gedaan, is de Eindmeting bedoeld om de verandering in het aantal blootgestelden aan werkdruk vast te stellen en een indruk te krijgen van het effect van de maatregelen. In 2000 werd een Nulmeting gedaan. Voor die Nulmeting werd een specifieke maat voor 'werkdruk-die-leidt-tot-overbelasting' ontwikkeld.

Voor dit onderzoek werd dezelfde vragenlijst gebruikt als voor de Nulmeting in 2000; alleen werden enkele vragen toegevoegd over de in het kader van het Arboconvenant uitgevoerde acties en genomen maatregelen. De werkdruk werd dus twee keer op precies dezelfde wijze gemeten.

Het aantal mensen dat de vragenlijst heeft ingevuld in 2004 was: 2345, dat komt overeen met 18% van de steekproef van 13.000. Op basis van deze steekproef kan men conclusies trekken over hoe de vlag er voor alle werknemers in de horeca bij hangt anno 2004.

Aantal mensen met werkdruk in de Horeca is gedaald, maar ...

De werkdruk voor de hele groep is gedaald van 34,2% in 2000 tot 29,7% in 2004; dat is een daling van 13,2%. De doelstelling van het Arboconvenant was een daling van 10% blootgestelden aan werkdruk te realiseren. Die doelstelling is dus ruimschoots gehaald. Deze trend is ook zichtbaar in aan werkdruk gerelateerde gezondheidsklachten en verzuim: beduidend minder mensen dan in 2000 geven aan dat zij zich mentaal uitgeput voelen. Minder mensen zeggen dat de oorzaak van hun verzuim stress of spanningen waren, al blijft dat de belangrijkste oorzaak van verzuim. Minder mensen zeggen dat hun ziekte of verzuim met het werk te maken heeft. Het verzuim langer dan 13 weken is gedaald.

Echter als we de antwoorden van mensen gaan uitsplitsen naar de functie waar ze in werken, dan zien we dat de daling niet is opgetreden voor de groep die werkt in de receptie. Uit onderstaande tabel zijn deze ontwikkelingen af te leiden.

Tabel 3.1 Aantallen en percentages werknemers met werkdruk-die-leidt-tot-overbelasting voor vier functiegroepen en de totale groep in de jaren 2000 en 2004.

Functiegroep	Aantal 2000	Score 2000	Aantal 2004	Score 2004	Sign. *)
Receptie	162	40,9%	140	45,4%	—
Keuken	789	32,7%	645	29,4%	↘↘
Bediening	1.396	33,1%	1.382	27,5%	↘↘
Overig	601	36,7%	466	32,1%	↘
Totaal	2.948	34,2%	2.633	29,7%	↘

*) ↗ of ↘ $p \leq .05$; ↗↗ of ↘↘ $p \leq .01$; pijl omhoog: score 2004 hoger; pijl omlaag score 2004 lager
 **) Aantallen zijn hoger dan in de steekproef, vanwege respondenten die meerdere functies vervullen

Voor de fijnproevers: het 'effect' van maatregelen vaststellen is moeilijk als men niet dezelfde groep tenminste twee keer kan ondervragen met hetzelfde instrument en men tevens een controlegroep ondervraagt die niet van de maatregel heeft kunnen profiteren. Dat is in dit onderzoek niet gebeurd, wel is geprobeerd een zo goed mogelijke 'schatting' van het effect te maken en ook is waar mogelijk direct aan de respondenten gevraagd of zij zelf effect hebben ervaren.

Landelijk gezien is de werkdruk tussen 1997 en 2002 gedaald, volgens CBS metingen. Maar in die cijfers bleef de Horeca tot en met 2002 na een aanvankelijke daling op hetzelfde niveau. Een daling in de Horeca zou dus pas na 2002 ingezet zijn. Dit kan er op duiden dat het Arboconvenant een bijdrage heeft geleverd omdat vanaf dat jaar maatregelen zijn doorgevoerd.

Met de definitie van werkdruk-die-leidt-tot-overbelasting in de Horeca die voor het onderzoek in 2000 is opgesteld is het gemiddelde in 2004: 29.7%. Receptiemedewerkers zitten daar aanzienlijk boven. De groep overig personeel scoort ook hoger dan gemiddeld. De groep keukenpersoneel zit ongeveer op het gemiddelde en de groep bedienend personeel scoort onder het gemiddelde van alle onderzochte horecamedewerkers.

Ondertussen stellen we hier vast - omdat we de steekproef representatief achten - dat iets minder dan éénderde van het totale horecapersoneel in 2004 blootstaat aan werk-druk-die-leidt-tot-overbelasting. Dat betekent toch eigenlijk dat, na terechte vreugde over de daling van het percentage blootgestelden, de conclusie past: **er is nog veel te doen en veel te winnen voor diverse groepen en in diverse situaties.**



Veel maatregelen genomen, professionalisering zet door en het lijkt goed te werken

In het onderzoek zijn vragen gesteld over specifiek in het kader van de campagne Happy Horeca getroffen maatregelen en over maatregelen ter verbetering van de arbeidssituatie in het algemeen, al of niet geïnspireerd door de acties in het kader van het Arboconvenant.

De campagne Happy Horeca, de site en de werkboeken zijn nog maar bij een relatief beperkt deel van de werknemers bekend. Daarbij moet wel bedacht worden dat het ook bij enkele procenten al gauw gaat om vele duizenden werknemers. De totale groep werknemers wordt anno 2004 geschat op 319.500 werknemers. Wel zegt ongeveer een kwart van de respondenten die een van de werkboeken kent, dat dat leidde tot minder werkdruk. Er worden in de Horeca redelijk wat maatregelen getroffen al of niet in het kader van het Arboconvenant. Specifiek gerichte maatregelen werden vaker genomen dan algemene zoals het uitvoeren van een RI&E, een werkplekonderzoek of verzuimbegeleiding, zo blijkt uit de Eindmeting.

Wel melden meer mensen in 2004 dan in 2000 dat een vorm van verzuimbegeleiding is ingevoerd. Zo'n 20 tot 35% van de respondenten meldt dat er op de werkplek, functie of afdeling gerichte maatregelen zijn genomen. Er zijn vooral vaak apparatuur en machines aangeschaft die als een verbetering van de werkplek worden gezien, zoals tilhulpmiddelen en hulpmiddelen die maken dat er minder hard geduwd, gesjouwd of getrokken hoeft te worden. 30% van de mensen rapporteert dat er functioneringsgesprekken zijn ingevoerd. Ontwikkelings- en samenwerkingsgesprekken zijn volgens ca. 15% van de mensen ingevoerd. En 4% van de respondenten meldt dat er cursussen gehouden zijn om stressproblemen te voorkomen, 2,8% (dat zijn geëxtrapoleerd: 9000 medewerkers) heeft daaraan deelgenomen en meer dan de helft daarvan zegt dat die cursus hem of haar weerbaarder heeft gemaakt. 6% zegt dat er cursussen agressie en geweld zijn gehouden, 3,8% (12.000) heeft daaraan deelgenomen en ruim 80% daarvan zegt dat die cursus hem of haar weerbaarder heeft gemaakt. Er wordt dus goed aan verbetering van de werksituatie en professionalisering van de bedrijfsvoering gewerkt in de Horeca. Omdat veel van de ondervraagden zelf vinden dat deze maatregelen tot verbetering leiden, lijkt de conclusie gerechtvaardigd dat op deze weg moet worden voortgegaan.

Enkele belangrijke verbeterpunten blijven de aandacht vragen

Twee typen bronnen voor werkdruk of stress zijn onderzocht: factoren die samenhangen met de arbeidsinhoud en organisatie van het werk enerzijds en belastende en bedreigende situaties en arbeidsvoorwaarden anderzijds.

Op bijna alle organisatorische bronnen van werkdruk-die-leidt-tot-overbelasting scoort de hele groep lager in 2004 dan in 2000. Dat geldt bijvoorbeeld voor: de moeilijkheidsgraad, de contact- en overlegmogelijkheden, de informatievoorziening en de kwaliteit van leidinggeven. Maar om het aantal werknemers dat blootstaat aan werkdruk nog verder te verkleinen wordt aanbevolen om aandacht te blijven besteden aan: oplossen van storingen in het werkproces die tot verhoging van de moeilijkheidsgraad en tot tijdsdruk kunnen leiden, verbeteren van de informatievoorziening zodat medewerkers goed beslissingen kunnen nemen over hoe ze het werk anders aan kunnen pakken als dat nodig is, vergroting van hun autonomie, en verbetering van de kwaliteit van leidinggeven. Iets minder dan tweederde van de respondenten ervaart geen belastende of bedreigende situaties. Meer dan éénderde van het totaal dus wél. Meer dan 16 % is beducht voor bedreigingen door gasten. Andere factoren waarop nog steeds verbetering aanbevolen moet worden mede omdat ze een bron voor psychische overbelasting vormen, zijn: gedwongen tot zwart werken (9% in 2004) en toeslagen incorrect uitbetaald (12,2 in 2004). Weliswaar is er al verbetering in deze twee factoren opgetreden ten opzichte van 2000.

Functie maakt verschil

Het bovengeschetste beeld gaat niet op voor alle onderscheiden functies. De **receptiemedewerkers** vormen de uitzondering op de regel dat er in 2004 minder mensen aan werkdruk blootstaan dan in 2000. Van die groep staan er in 2004 zelfs meer bloot aan werkdruk. Alleen in grote (50+) bedrijven is de werkdruk van receptie medewerkers verminderd maar daar blijft hij in absolute zin nog steeds heel hoog.

Voor deze groep geldt trouwens dat ze in beide pijljaren ook hoger scoren dan de rest; ze begonnen in 2000 al hoger en zijn nog hoger geëindigd in 2004. De maatregelen waarmee de groep receptiemedewerkers te maken heeft gehad, hadden dus niet het bedoelde effect.

Gezien de hier vastgestelde bronnen van werkdruk bij de receptionisten: (regelproblemen, beperkte autonomie en organiserende taken, beperkte informatievoorziening), zou men adviseren voor deze groep maatregelen te nemen



waardoor de complexiteit van het werk afneemt, er meer beslissingen mogelijk zijn over de volgorde, plek en wijze van werken, er meer werkoverleg mogelijk is en de receptionisten meer informatie hebben die van belang is voor hun taakuitvoering. Aandacht vragen ook de belastende en bedreigende factoren voor de groep receptionisten zoals pesten (door leiding en collega's) en bedreiging door gasten.

Het **keukenpersoneel en het bedienend personeel** vormen samen de grootste groep in dit onderzoek en zij vertonen een vergelijkbaar patroon. Van deze groep scoort een aanzienlijk kleiner aantal werkdruk-die-leidt-tot-overbelasting in 2004 dan in 2000. Hun werkdruk lijkt nu op of zelfs onder het landelijk gemiddelde van de horeca te liggen. Werkplek gerichte maatregelen lijken vooral de situatie voor deze groepen te verbeteren.

De werkdruk voor keukenpersoneel en bediening zou verder omlaag gebracht kunnen worden door maatregelen te richten op: de reductie van complexiteit, het voorkomen van storingen in het werk en de verbetering van de kwaliteit van leidinggeven. Een verdere verbetering zou ook bereikt kunnen worden voor deze groepen door aandacht te besteden aan pesten en discriminatie en de correcte uitbetaling van toeslagen.

De groep **overig personeel** bestaat uit zeer uiteenlopende functiegroepen: van schoonmaakpersoneel tot leidinggevend. Het aantal mensen met een functie in deze groep dat blootstaat aan werkdruk is gedaald. Maar de werkdruk lijkt in absolute zin iets hoger dan gemiddeld. De werkdruk voor deze groep overig personeel zou nog verder omlaag gebracht kunnen worden door maatregelen te richten op de vermindering van de complexiteit in de functie en het wegnemen van storingsbronnen. Een verdere verbetering zou ook bereikt kunnen worden door maatregelen te richten op het terugdringen van pesten, intimidatie en discriminatie.

Het hebben van meer dan één functie lijkt niet een groot verschil te maken. Wel valt op dat bij de receptiemedewerkers die drie functies vervullen de sterkste stijging van het aantal blootgestelden te zien valt.

Bij grote contracten staan meer mensen bloot aan werkdruk dan bij kleine

Van de medewerkers met een klein contract (12 uren of minder gemiddeld per week) staan er minder aan werkdruk bloot dan van de medewerkers met een groot contract. De daling tussen 2000 en 2004 in aantallen werknemers in keukens, bedienend en overig personeel doet zich ook iets sterker voor bij kleine contracten. De stijging tussen 2000 en 2004 van het aantal receptiemedewerkers met werkdruk is voor kleine en grote contracten ongeveer gelijk. Maatregelen gericht op de verbetering van de werkplek of functie worden voor mensen met een groot of klein contract in ongeveer dezelfde mate genomen. Beduidend minder mensen met een klein contract geven aan dat zij ervaren hebben dat er algemene maatregelen genomen zijn, zoals een RI&E, functioneringsgesprekken of een cursus. Minder mensen met een klein contract dan met een groot zijn ook bekend met de campagne Happy Horeca en de producten daarvan.

Mensen met een klein contract worden iets vaker gedwongen om zwart te werken. Op de overige belastende en bedreigende situaties scoren ze gelijk of gunstiger dan de mensen met een groot contract.

Bedrijfsomvang: meer mensen met werkdruk naarmate bedrijf groter, maar ook meer verbetering in grote bedrijven.

Iets meer mensen staan aan werkdruk bloot naarmate het bedrijf groter is. Maar in de grootste bedrijven is een sterkere daling te zien in het aantal blootgestelden tussen 2000 en 2004.

Sectoren: in hotels hoogste aantal mensen met werkdruk, maar daar ook de grootste verbeteringen.

Hotels hebben het grootste aantal medewerkers dat blootstaat aan werkdruk; dat geldt in 2000 en in 2004.

De daling van het aantal werknemers dat blootstaat aan werkdruk geldt voor alle sectoren. Opvallende uitzondering hierin is dat in de keukens van de hotels het aantal mensen met werkdruk iets is toegenomen, in tegenstelling tot de trend in de andere sectoren. Hoewel de algemene trend bij de receptie is dat de werkdruk stijgt, blijkt dat niet het geval te zijn bij de restaurants. Daar is een lichte daling te zien. Opmerkelijk is de sterke stijging van werkdruk-die-leidt-tot-overbelasting bij receptiemedewerkers in de fast food sector.

De campagne Happy Horeca is het meest bekend bij mensen die werken in hotels. Het aantal medewerkers dat zegt dat functioneringsgesprekken zijn ingevoerd, en cursussen zijn gehouden is ook in de hotels het hoogst. In hotels en in de fast food bedrijven worden de meeste algemene maatregelen, zoals onderzoek, gemeld. In alle sectoren zijn werkplekverbeteringen doorgevoerd. 16 tot 20% van de respondenten geeft dat aan. Bij restaurants en fast food bedrijven wordt dat het meest gemeld.

Ten aanzien van de belastende en bedreigende factoren zijn er in alle sectoren wel (lichte) verbeteringen te melden. In cafés en restaurants blijven er veel mensen opgeven dat ze gedwongen worden zwart te werken. In hotels was dat relatief laag in 2000 en is dat aantal minder geworden in 2004. Vooral in cafés en fast food bedrijven zeggen respondenten beducht te zijn voor bedreiging door gasten; dat verschil hangt uiteraard samen met de aard van het werk. Die aantallen zijn wel iets lager dan in 2004 maar niet significant.

Veel respondenten (gemiddeld 12%) uit bijna alle sectoren antwoorden ook in 2004 nog dat toeslagen incorrect worden uitbetaald. Maar in hotels en restaurants is dat aantal lager dan in 2000.

(Wellicht is niet bij allen bekend dat de meeste toeslagen zijn afgeschaft.)

Alles overziende lijkt het beeld dat vooral in hotels en restaurants veel is gedaan om verbetering te brengen in de arbeidssituatie en dat ze daarvan ook al de vruchten plukken.

Van belang is het wel dat deze lijn wordt vastgehouden.



HAPPY HORECA

BETER FUNCTIONEREN IS BETER RENDEREN

