

Arbo Kosten en Baten Analyse

drs. Cyril Moonen
drs. Marieke de Feyter
21 mei 1997

NIA TNO rapport
370321.moo\wyn

TNO ARBEID
BIBLIOTHEEK
POSTBUS 718
2130 AS HOOFDDORP
TEL. 023-5549 468

NR. 44198
plaats 59-389 2^e ex.

© NIA TNO B.V.

Niets uit deze uitgave mag worden
verveelvoudigd of openbaar gemaakt
door middel van druk, fotokopie, microfilm
of op welke andere wijze dan ook, zonder
voorafgaande schriftelijke toestemming van NIA TNO.



De Boelelaan 30
Postbus 75665
1070 AR Amsterda

Inhoudsopgave

1	Inleiding	3
2	Kosten & Baten; de methoden	4
2.1	Begripsverheldering	4
2.2	Kosten & Baten: 2 rekenmethodes!	4
2.3	Arbo-schade; wat is het?.....	4
2.4	De Faalkosten-Foto; het bepalen van de arbo-schade	5
2.5	Hoe bereken je arbo-schade?	8
2.6	Minder arbo-schade = arbo-winst	10
3	De toepassing van de Arbo Kosten en Baten Analyse AKBA.....	11
4	De vier Cases.....	13
5	Alles op een rij; De resultaten, de gebruikerswaarde en de verbetermogelijkheden van de AKBA.....	38
5.1	Wat zijn de resultaten?	38
5.2	Wat is de gebruikerswaarde van de AKBA voor de bedrijven. Wat kunnen ze met de resultaten?	41
5.3	Wat zijn, op basis van deze ervaringen, verbetermogelijkheden van de AKBA?	42

1 Inleiding

Eén van de motieven van werkgevers om aandacht te besteden aan arbeidsomstandigheden binnen hun organisatie, is rendementsvoordeel. Een effectief arbobeleid zorgt voor minder kosten, meer tevreden werknemers, minder kwaliteitsverlies en een beter imago. Omgekeerd leiden verwaarloosde arbo-risico's tot hoge kosten, die met een gericht arbobeleid te vermijden zijn.

Door het Nederlands Instituut voor Arbeidsomstandigheden (NIA; nu NIA TNO) is een Arbo Kosten Baten Analyse ontwikkeld. Het is afgeleid van een binnen de kwaliteitszorg gangbaar principe, het kwaliteitskosten model. Met de *Arbo Kosten en Baten Analyse* (AKBA) kunnen binnen een organisatie kosten als gevolg van onvoldoende veiligheids- of arbozorg zichtbaar worden gemaakt. De analyse ondersteunt het management bij het nemen van investeringsbeslissingen over arbeidsomstandigheden. Belangrijke kostenposten worden zichtbaar gemaakt waardoor de mogelijkheid ontstaat om prioriteiten toe te kennen aan de meest zinvolle en effectieve arbo-investeringen. De grootte van de arbofaalkosten, de belangrijkste oorzaken en de mogelijke oplossingsrichtingen om de kosten te beperken maken onderdeel uit van de analyse. Belangrijkste doel van de AKBA is om bedrijven te stimuleren aan de slag te gaan met arbo- en verzuimbeleid. Het uitdrukken van faalkosten in geld is *niet* het doel het is een hulpmiddel om de discussie op gang te brengen over effectief arbo- en verzuimbeleid.

Het doel van dit project was drieledig:

Wat zijn de resultaten van de toepassing van de AKBA bij vier verschillende bedrijven.

Wat is de gebruikerswaarde van de AKBA voor de bedrijven. Wat kunnen ze met de resultaten.

Wat zijn, op basis van deze ervaringen, verbetermogelijkheden van de AKBA.

Het rapport is als volgt opgebouwd: In hoofdstuk 2 is in hoofdlijnen de Arbo Kosten en Baten Analyse beschreven. In hoofdstuk 3 is de aanpak weergegeven, gevolgd door een uitgebreide beschrijving van de vier cases. Tenslotte wordt in hoofdstuk 5 alles op een rij gezet. Hierin zijn de resultaten, de gebruikerswaarde en de verbetermogelijkheden van de AKBA beschreven.

Deze praktijktoets had geen resultaten opgeleverd zonder de medewerking van de organisaties. Daarom willen we hierbij graag alle personen die hebben meegewerkt aan het onderzoek, hartelijk danken voor hun inzet. We hopen dat de toepassing van de kosten-baten methode voor hun organisatie net zo leerzaam is geweest als voor ons.

Amsterdam, 15 maart 1997

drs Cyril Moonen

drs Marieke De Feyter

2 *Kosten & Baten; de methoden*

.1 *Begripsverheldering*

Het vaststellen van de bedrijfseconomische consequenties van arbo kan op twee manieren. Aan de ene kant kun je vaststellen wat de vermindering van arbo-risico's een bedrijf oplevert. Dit noemen we in de AKBA *de baten van minder arbo-schade*. Om op enig moment minder arbo-schade te realiseren is meestal een interventie nodig die wij beleid noemen; arbo-beleid. Dit beleid kost meestal geld. Dit zijn *de kosten van arbo-beleid*. Baten zijn in ons taalgebruik dus de vermindering van vermijdbare kosten vanwege niet optimale arbeidsomstandigheden. Kosten zijn de investeringen voor het creëren van optimale arbeidsomstandigheden. De confrontatie van kosten en baten geeft antwoord op de eenvoudige, maar tot voor kort lastig te beantwoorden vragen; 'Wat kost arbobeleid eigenlijk?' en 'Wat levert arbo op?'.

.2 *Kosten & Baten: 2 rekenmethodes!*

Voor zowel de baten van minder arbo-schade als de kosten van arbo-beleid zijn rekenmethodes opgesteld. In feite is er sprake van twee afzonderlijke rekenmodellen waarvan de uitkomsten aan elkaar gerelateerd worden. Op de inhoud en rekenmethode van de modellen wordt hieronder ingegaan. Allereerst wordt ingegaan op het bepalen hoe groot de vermijdbare arbo-schade op enig moment is. Of anders geformuleerd: wat zijn de potentiële baten van optimale arbeidsomstandigheden?

.3 *Arbo-schade; wat is het?*

In het baten-model staat het begrip 'arbo-schade' centraal. Arbo-schade treedt op als, tengevolge van niet-optimale arbeidsomstandigheden, het primaire proces van een onderneming zodanig verstoord wordt dat vermijdbare kosten ontstaan.

Met de rekenmethode kun je de schade vaststellen die optreedt als gevolg van de volgende bekende arbo-risico's:

- Fysieke belasting & beeldschermen
- Geluid
- Klimaat
- Verlichting
- Gevaarlijke stoffen
- Welzijnsrisico's

- Agressie, Geweld & Sexuele intimidatie
- Veiligheidsrisico's

Alle vermijdbare kosten die optreden doordat ten gevolge van de bovenstaande risico's verstoringen in het primaire proces optreden, noemen we arbo-schade.

.4 De Faalkosten-Foto; het bepalen van de arbo-schade

In de kwaliteitswereld wordt het maken van vermijdbare kosten benoemd als het hebben van 'faalkosten'. Vermijdbare arbo-schade is een faalkostenpost voor een onderneming. Voor het bepalen van de omvang van de arbo-schade wordt van de onderneming een Faalkosten-Foto gemaakt. De Faalkosten-Foto geeft aan welke arbo-schade-soorten binnen een bedrijf aanwezig zijn en geeft rekenmethodes voor het berekenen van de financiële consequenties die met de schade gepaard gaan. De Faalkosten-Foto is de kern van de berekening die leidt tot het vaststellen van de mogelijk te behalen winst met arbo-beleid; de baten van arbobeleid.

De Faalkosten-Foto onderscheidt diverse schade-gebieden. Het gaat om arbo-schade tengevolge van Hinder, Letsel of Verzuim. We onderscheiden hinder, letsel en verzuim omdat ze duidelijk andere consequenties hebben voor de verstoring van het primaire proces van een onderneming. Zo is bij hinder de werknemer meestal structureel op haar of zijn werkplek aanwezig, maar gebeurt het werk niet optimaal. De kosten van die hinder beperken zich meestal tot sub-optimale productie en kwaliteitsverlies. Bij letsel ligt het anders. Daar is - in onze definitie - de werknemer gedurende een korte periode van zijn werkplek afwezig, maar kan op dezelfde werkdag het werk hervatten. De kosten van letsel zijn bijvoorbeeld de tijdelijke afwezigheid van medewerkers als gevolg van een ongeval, de kosten in tijd en geld van de 'hulptroepen' (EHBO, bedrijfshulpverlening, brandweer, etc) en meestal ook nog sub-optimale productie gedurende een periode na het ongeval van de geletselde werknemer. Van verzuim is sprake als werknemers ziek zijn. Dit kan natuurlijk ook het vervolg zijn op langdurige hinder of ernstig letsel. Bij verzuim ontstaat de ultieme vorm van niet-productiviteit; men is gedurende langere tijd afwezig met alle consequenties van dien (loonkostendoorbetaling, vervanging, etc).

Naast schade-gebieden onderscheiden we in de Faalkosten-Foto ook faalkostensoorten. Faalkostensoorten vormen de clusters van vermijdbare kosten. Wij onderscheiden als faalkostensoorten: (directe) financiële uitgaven, vermijdbare kosten tengevolge van Productieverlies en tenslotte vermijdbare kosten door Kwaliteitsverlies. Bij directe financiële verliezen kan worden gedacht aan de verzekeringspremies die een bedrijf afdraagt bij hoog verzuim, de reparatiekosten aan een machine bij een ongeval of de kosten van persoonlijke beschermingsmiddelen bij sterke geluids-overlast. Er moet dan direct geld uitgegeven worden ten gevolge van een actueel arbo-risico.

Productieverliezen treden op als ten gevolge van niet optimale inzetbaarheid van medewerkers niet het aantal producten of diensten kan worden geleverd dat als haalbaar wordt beschouwd. De productieverliezen kunnen worden omgerekend in guldens. Hetzelfde geldt voor kwaliteitsverliezen. Als door niet-optimale arbeidsomstandigheden het aantal afgekeurde producten groot is of het aantal reparaties toeneemt ontstaan vermijdbare faalkosten.

De Faalkosten-Foto bestaat uit een matrix waarin de arbo-schadegebieden (Hinder, Letsel, Verzuim) gecombineerd worden met de faalkostensoorten (Financiële Uitgaven, Productieverliezen en Kwaliteitsverliezen). In de cellen die dan ontstaan zijn de meest reguliere aanleidingen voor vermijdbare kosten opgenomen. Deze noemen we kosten-aanleiding. Hierbij kan gedacht worden aan de eerder genoemde kosten van PBM's of premies Ziektewet. De matrix ziet er als volgt uit:

FAALKOSTEN-FOTO

Soort Schade

	door <i>schadegebied</i> : HINDER	door <i>schadegebied</i> : LETSEL (aanwezigheid)	door <i>schadegebied</i> : VERZUIM (afwezigheid)	
S O O R T	dat betekent de < <i>faal- kostensoort</i> > : FINANCIËLE kosten	ontstaat de < <i>kosten- aanleiding</i> > : <ul style="list-style-type: none"> . wervingskosten (ima- go) . beschermingskosten . curatieve onderzoek- kosten 	ontstaat de < <i>kosten- aanleiding</i> > : <ul style="list-style-type: none"> . Administratie/re- gistratie . Externe hulpverle- ning Materieel/product . Reparatiekosten . Aanschafkosten . productieverlies 	ontstaat de < <i>kosten- aanleiding</i> > : <ul style="list-style-type: none"> . Arbeidsomstandig- heden . Verzekeringspremies . Vervangingskosten . Juridische kosten . Letsel (mens)** . Letsel (materieel)** . Schadeloosstelling
F A A L K O S T E N	PRODUCTIVIT- EITS- VERLIES	ontstaat <ul style="list-style-type: none"> . Niet optimale inzet- baarheid (ind, collec- tief) - fysiek/mentaal - kennis/vaardigh. - onduidelijkheid/ - Communicatie (sa- menwerking/proce- dures) binnen & buiten - middelen (aanwe- zig) - middelen (werking) - besch.middelen - orde & netheid 	ontstaat: Mens <ul style="list-style-type: none"> . Niet optimale inzet- baarheid (ind. collec- tief) - tijdelijke uitval - herstel/verlies . Niet opt.inzetbaarheid anderen - hulpverlening - herstelverlies . Interne ond. kosten Materieel/product . Storingen 	ontstaat: <ul style="list-style-type: none"> . Niet opt. inzetbaarheid - na herstel (van de zieke . Letsel (mens)** . letsel (materiaal)**
	KWALITEITS- KOSTEN	ontstaat: <ul style="list-style-type: none"> . Overschrijding lever- tijd . Aantal vermijdbare afgekeurde producten/- diensten . toename klachten . Vermijdbare admini- stratieve klachtenbe- handeling . correcties . weglopen klanten . weglopen klanten (wegens ontbreken van de ext. aantoonbaarh- eid)* 	ontstaat: <ul style="list-style-type: none"> . Overschrijding lever- tijd . Aantal vermijdbare afgekeurde producten/- diensten . toename klachten . Vermijdbare admini- stratieve klachtenbe- handeling . correcties . weglopen klanten . weglopen klanten (wegens ontbreken van de ext. aantoonbaarh- eid)* 	ontstaat: <ul style="list-style-type: none"> . Overschrijding lever- tijd . Aantal vermijdbare afgekeurde producten/- diensten . toename klachten . Vermijdbare admini- stratieve klachtenbe- handeling . correcties . weglopen klanten . weglopen klanten (wegens ontbreken van de ext. aantoonbaarh- eid)*

Grotendeels beïnvloedbaar

Gedeeltelijk beïnvloedbaar

* Deze indicator past niet in het model, maar hier moet gedacht worden aan bedrijven die opdrachten mislopen doordat opdrachtgevers aantoonbaarheid eisen in de vorm van VCA, arbobeleidocument etc.

** Als verzuim optreedt agv letsel betekent dit dat er ook kosten gemaakt zijn die terug te redeneren zijn onder de kolom Letsel. Dus faalkosten zijn gemaakt tgv verzuim en faalkosten zijn gemaakt tgv Letsel.

De Faalkosten-Foto is een hulpmiddel om samen met managers en werknemers vast te stellen of faalkosten binnen de onderneming aanwezig zijn, welke van deze voor de onderneming relevant zijn en in welke mate ze voorkomen.

Om de foto van de faalkosten te maken kan een standaard redenering worden gevolgd. Uitgaande van diversen soorten schade wordt als volgt geredeneerd: door < schade-gebied >, ontstaan < kosten-aanleidingen > en dat betekent < faalkostensoort >. De matrix die gebruikt wordt bij het maken van de Faalkosten-Foto geeft aanwijzingen voor de diverse soorten kosten die kunnen ontstaan door arbo-schade, maar ook een eerste indicatie - maar niet meer dan dat - voor oplossings-richtingen.

Een voorbeeld:

Een werkeenheden heeft te maken met geluidsoverlast. De geluidsbelasting is meer dan 80 Db (schadegebied).

Dit feit maakt het noodzakelijk dat gebruik moet worden gemaakt van persoonlijke beschermingsmiddelen, onderhoud aan geluidsbeheersende maatregelen en voorlichting en onderricht (dit zijn kostenaanleidingen).

Het schadegebied geluid veroorzaakt in deze onderneming een structurele kostenpost, namelijk de financiële consequenties van de kostenaanleidingen (financiële kosten).

Door deelname aan voorlichting en onderricht en het laten verrichten van audiometrisch onderzoek ontstaat niet optimale inzetbaarheid door tijdelijke afwezigheid van het personeel. Tevens ontstaat verminderde productiesnelheid in de vorm van vermoeidheid, niet optimale communicatie tengevolge van de geluidsoverlast (productiviteitsverlies).

.5 Hoe bereken je arbo-schade?

Als de schade-gebieden, kosten-aanleidingen en faalkosten-soorten zijn vastgesteld, moet er gerekend worden om het schade-bedrag te bepalen. Hiervoor zijn enkele rekenregels opgesteld. Voor ziekteverzuim is dit al enige tijd geleden gedaan. De methode hiervoor staat elders beschreven (*'Wat kost verzuimbeleid? Een model voor het berekenen van kosten en baten'*). Voor de kosten als gevolg van hinder en letsel gelden de volgende rekenregels:

- Alle vermijdbare kosten die door derden worden gemaakt (extern onderzoek, materialen, opleidingen) worden vastgesteld door de facturen op te tellen;
- Vermijdbare faalkosten die het bedrijf zelf maakt, kunnen worden onderscheiden in kosten ten gevolge van niet-optimale inzetbaarheid van personeel (het productiviteitsverlies) en kosten ten gevolge van klachten, afgekeurde producten of klantverlies. Bij niet optimale inzetbaarheid

wordt het productiviteitsverlies vastgesteld door de non-productieve tijd uitgedrukt in uren, te vermenigvuldigen met het uurtarief van de betreffende medewerker(s).

Bij de calculatie van verliezen ten gevolge van afgekeurde producten wordt de hoeveelheid verloren gegane product vermenigvuldigd met de kostprijs per eenheid.

Niet optimale inzetbaarheid

Centraal staat de vraag hoe je de omvang van non-productieve uren respectievelijk hoeveelheid verloren gegane product vaststelt. Allereerst moet bepaald worden wanneer iets niet optimaal is. Wie bepaalt eigenlijk wat optimaal is en wat zijn daarvoor de referentiegegevens? Wij onderscheiden de volgende soorten referentiegegevens:

- wettelijke normen;
- professionele normen;
- bedrijfsnormen

Van wettelijke normen is bekend en meestal geaccepteerd dat afwijkingen daarvan schadelijk zijn. Dit is dus tamelijk onaantastbaar en als ondergrens te beschouwen. Soms valt de wettelijke norm samen met de professionele of bedrijfsnorm, soms ook niet. Wie als organisatie hogere eisen aan zichzelf stelt dan de wettelijke normen loopt de kans meer vermijdbare kosten te hebben. Vermijdbare kosten zijn dus altijd vermijdbaar in de context van de normen waaraan ze gerelateerd worden. Hier komt het ambitieniveau van de ondernemer om de hoek kijken: Wil men aan de wet voldoen of koploperbedrijf zijn? Vandaar dat het ambitie-niveau uit de beleidscyclus expliciet aan de orde moet komen in de Kosten-Batensystematiek.

Professionele normen zijn vaak handig als noch de wet, noch de organisatie zelf richtlijnen geeft voor wat schadelijk is. Een voorbeeld is bijvoorbeeld verzuim. De wet schrijft geen ondergrens van acceptabel verzuim aan organisaties voor en bedrijven weten ook niet altijd zelf wat voor hen een acceptabel verzuimniveau is. Hier biedt de professional uitkomst. Zij/hij geeft richtlijnen op basis van ervaring, kennis of literatuur.

Als aan de hand van normen is vastgesteld waar het primaire proces onacceptabel verstoord wordt door niet optimale arbeidsomstandigheden, moet de omvang van de sub-optimaliteit worden vastgesteld. Wij stellen voor dat deze omvang altijd in overleg met direct betrokkenen wordt gemaakt. Direct betrokkenen kunnen werknemers, arbocoördinatoren en managers zijn. De reden voor deze keuze is gebaseerd op de stelling dat de acceptatie van de vast te stellen schade vooral afhangt van de betrokkenheid bij het beoordelingsproces. Tevens denken wij dat het nemen van verantwoording voor het vermijden van vastgestelde schade sterk samenhangt met het probleembesef. Dit probleembesef wordt sterk gestimuleerd door medewerkers zelf bij het vaststellen van de vermijdbare schade te betrekken. Dit hoeft niet altijd te betekenen dat zij de exacte sub-optimaliteit bepa-

len, hiervoor zijn ze niet altijd deskundig genoeg. Het gaat er echter wel om hen direct te betrekken bij het bepalen van de schade, als is het maar als toehoorder.

Hier doet zich vanzelf de kwestie voor rondom de betrouwbaarheid van de schade-inschatting. Het is niet mogelijk om de arbo-schade met grote mate van zekerheid te bepalen. Het model kent daarom 3 aanduidingen voor de gevoeligheid van de uitkomsten: er zijn kosten waarover met grote mate, beperkte mate en geringe mate van zekerheid iets gezegd kan worden. Ook een geringe mate van zekerheid wordt geaccepteerd; het model heeft immers primair een motiverende werking en ambieert niet om nauwkeurig te zijn.

.6 *Minder arbo-schade = arbo-winst*

Als de totale arbo-schade is berekend, ontstaat een beeld van de potentieel te behalen winst. Het is echter niet zo dat de berekende schade gelijk hoeft te zijn aan de te behalen arbo-winst. Niet altijd *kan* immers de schade door de werkgever beïnvloed worden. Denk bijvoorbeeld aan de consequenties van ongevallen in de privésfeer. Niet altijd *wil* de werkgever de geconstateerde schade beïnvloeden. Hier spelen ambities en andere overwegingen een cruciale rol. Kortom er bestaat een drietal niveaus van arbo-schade, die allen afzonderlijk bepaald moeten worden. Het gaat om de volgende niveaus van arbo-schade:

- de berekende arbo-schade. Deze volgt uit de Faalkosten-Foto. Of deze schade ook volledig vermeden kan worden is sterk de vraag;
- de vermijdbare arbo-schade. Op basis van overleg en adviseursdeskundigheid wordt bepaald welk deel van de berekende schade daadwerkelijk beïnvloedbaar is. Dit is het niveau van de vermijdbare schade;
- de te reduceren arbo-schade. De werkgever bepaalt zelf de te reduceren schade. Dit is het deel van de potentieel vermijdbare schade die men ook daadwerkelijk *wil* vermijden. Hij of zij committeert hiermee zich zelf aan een doelstelling. De te reduceren schade betekent voor haar of hem dus te behalen winst die ontstaat bij het nemen van maatregelen.

3 *De toepassing van de Arbo Kosten en Baten Analyse AKBA*

Het eerste hoofdstuk geeft een theoretische beschrijving van een kosten en baten methodiek. De AKBA is ontwikkeld op basis van theoretische kennis en praktische ervaring in het bedrijfsleven. De werkelijke toepassing binnen organisaties is de volgende stap. Dit hoofdstuk geeft aan op welke wijze de AKBA is toegepast.

De AKBA is toegepast op vier organisaties in twee verschillende sectoren: de dienstverlenende en de procesindustrie. Wij wilden weten of de AKBA op beide sectoren toepasbaar is.

- . De dienstverlenende sector: het primaire proces wordt vooral bepaald door de inzet van de werkende mens. De middelen zijn faciliterend (arbeidsintensief: dit zijn een onderwijsinstelling en een ziekenhuis).
- . De procesindustrie: het primaire proces wordt vooral bepaald door het productieproces de werkende mens is hierin faciliterend (kapitaalintensief: een kunststoffenfabriek en een melkfabriek).

De toepassing van de AKBA in de vier bedrijven heeft geleid tot de volgende aanpak:

- 1 Wat zijn belangrijke *arbo-knelpunten* om aan te pakken?
Allereerst moet een globale inschatting gemaakt worden van de belangrijkste arbo-risico's die binnen de organisaties leven. Vanuit deze inschatting moet aangegeven kunnen worden welke arbo-risico's te verbeteren zijn en waar dus baten te behalen zijn. Hier vindt een selectie van aandacht plaats.
- 2 Wat zijn de *kosten -kwantitatief en/of kwalitatief-* van deze arbo-knelpunten?
Vervolgens wordt ingezoomd op die arbo-risico's zodat een indicatieve inschatting te maken is van de faalkosten ten gevolgen van het ontbreken van beleidsmaatregelen.
- 3 Wat is de *betekenis van de cijfers* en de voordelen voor de organisatie?
Hier vindt een zoektocht plaats naar de oorzaken van de faalkosten.

1 Arbo-knelpunten

In de AKBA wordt door middel van gesprekken met medewerkers op verschillende niveaus, een rondgang op de werkplekken en documentatie, gekeken of er arbo-knelpunten in de organisatie zijn die leiden tot duidelijke kosten, zowel kwantitatief (geld) als kwalitatief (kwaliteit, welbevinden, bv). Vervolgens wordt er een selectie gemaakt van de meest belangrijke arbo-knelpunten.

2 Kosten -kwantitatief en/of kwalitatief

Van deze arbo knelpunten worden de gevolgen en kosten in beeld gebracht. De AKBA onderscheidt drie soorten van arbo-schade die weer in kosten uit te drukken zijn: Hinder, Letsel en Verzuim. We onderscheiden deze drie omdat ze telkens andere consequenties hebben voor de verstoring van het primaire proces.

Een deel van deze kosten zijn in guldens uit te drukken. De kosten worden berekend op basis van facturen door reparatiekosten en/of op basis van de loonkosten van de tijd die medewerkers kwijt zijn als gevolg van niet optimale arbeidsomstandigheden. Andere kosten zijn niet in harde guldens uit te drukken, maar wel te benoemen. Zo krijgt de organisatie een goede indruk van de consequenties van de arbo-knelpunten en de correctieve maatregelen die naar aanleiding van die knelpunten worden genomen.

De AKBA gaat ervan uit dat een deel van deze kosten vermijdbaar zijn. In de kwaliteitswereld wordt het maken van vermijdbare kosten benoemd als het hebben van 'faalkosten'. Vermijdbare arbo-schade vormt een faalkostenpost voor een onderneming. Als de organisatie erin slaagt deze faalkosten te vermijden, dan transformeren deze kosten zich tot baten voor de organisatie. Sommige baten betekenen extra geld in de portemonnee. Dat geldt bijvoorbeeld voor de kosten die een organisatie maakt bij het vervangen van zieke werknemers. Andere baten betekenen niet meteen extra geld in de portemonnee. Als een fabrieksmanager de communicatie effectiever maakt, dan levert dat wel meer tijd op voor de manager zodat hij die tijd kan besteden aan andere werkzaamheden.

3 De betekenis van de cijfers en de voordelen voor de organisatie

Een louter boekhoudkundige benadering van de cijfers zou een kosten en baten analyse onrecht aandoen. De baten alleen uitdrukken in geld stimuleert te weinig. Er is een aantal voordelen te noemen die belangrijker zijn dan het financiële gewin wat er mee gemoeid kan zijn. In elke case beschrijving wordt hier op ingegaan.

In de AKBA wordt beschreven dat het belangrijk voor een organisatie is om , nadat kwalitatief/kwantitatief benoemd is hoe groot de faalkosten zijn, te bepalen of de faalkosten geaccepteerd

of niet geaccepteerd worden. Bij niet acceptering moet dan een doelstelling worden geformuleerd. Het bereiken van de doelstelling expliciteert het benoemen van maatregelen (beleidskosten). In de beschrijving van de AKBA wordt aangegeven dat het mogelijk is om de kosten van beleidsmaatregelen uit te rekenen. In de vier cases zijn deze beleidskosten niet uitgerekend.

4 *De vier Cases*

Dit hoofdstuk geeft een beschrijving van de ervaringen met de AKBA binnen 4 grote organisaties.

- A De School
- B De Hoteldienst van een ziekenhuis
- C De melkfabriek
- D De kunststoffenfabriek

A DE SCHOOL

Korte beschrijving van de school

De school is in 1993 ontstaan door een fusie van drie scholen. Sindsdien bestaat het uit 9 units waar verschillende opleidingen worden verzorgd. Deze units worden aangestuurd en gefaciliteerd vanuit de diensten onderwijs, P+O, financiën en beheer en een centrale directie.

Bij de school werken 355 mannen en 185 vrouwen, dus in totaal 540 medewerkers. Meer dan de helft van het personeel werkt parttime. Mannen bij de school hebben bij de gemiddelde leeftijd van 44 jaar, de vrouwen 40 jaar. De meeste medewerkers hebben een leeftijd tussen de 36 en 45 jaar. In de leidinggevende functies zijn de mannen oververtegenwoordigd.

Het sociaal beleid bij de school omvat verschillende deel-gebieden. Zo heeft het functionerings- en beoordelingsgesprekken, ziekteverzuimbeleid, een sociaal medisch team, een arbo-beleid, een arbo-commissie en arbo-werkgroep, taakbelastingbeleid, ouderenbeleid, en een bijscholingsbeleid.

1 Belangrijke arbo-knelpunten

Bij onze vraag aan de informanten "Waar hebben de medewerkers van de school last van in het werk?", zijn de volgende arbo-knelpunten genoemd:

- . De staat van de gebouwen. Hier moet gedacht worden aan akoestiek, ventilatie en klimaat. Op meerdere locaties moet lesgegeven worden, waardoor docenten moeten pendelen. tussen gebouwen. Ongeveer 50% van de docenten hebben geen eigen werkplek.
- . Een tweede knelpunt ligt op het vlak van de aansturing door de leidinggevendenden. Gebrek aan duidelijkheid, cultuurverschillen ontstaan na de fusie, en gebrekkige kwaliteit van de leidinggevendenden.

- . Toenemende veranderingen in het takenpakket, agressie en geweld tussen leerlingen onderling, psychische belasting en samenwerking in teams, de hoge werkdruk en de combinatie werk/privé.
- . Het verzuim

2 De kosten -kwantitatief en/of kwalitatief- van sub-optimale arbeidsomstandigheden

In deze paragraaf gaan we meer in op de kosten van deze knelpunten.

De kosten van hinder

Kosten van niet-optimale gebouwen

De kosten van een werkomgeving die niet geschikt is voor het werk, uit zich op twee fronten: De medewerkers ondervinden hinder in de uitvoering van het werk, waardoor deze verstoort wordt. Of de organisatie neemt correctieve maatregelen (beleidskosten) om de effecten van de niet-optimale arbeidsomstandigheden te verzachten, dat wil zeggen de verstoring van de uitvoering van het werk te beperken. Bij de school zijn beide kosten-posten terug te vinden. Onderstaande kostenposten zijn geïnterviewd tijdens het bezoek aan gebouw X:

- a Verstoringen van het werk door slechte lokalen en werkplekken:
 - verminderde inzet en concentratie en verhoogde vermoeidheid van docenten en leerlingen tijdens de lessen, die leidt tot vermindering kwaliteit van de lessen en in extreme situaties tot lesuitval;
 - de docenten gaan eerder naar huis of stoppen in extreme omstandigheden eerder met de les;
 - docenten klagen over lichamelijke klachten zoals oogirritatie, hoofdpijn, astma. Deze klachten leiden ook soms tot ziekteverzuim
 - niet optimaal gebruik van de ruimte: bepaalde lokalen worden nauwelijks gebruikt omdat ze zo impopulair zijn.
 - door pendelen tussen gebouwen verliezen docenten kostbare tijd, raken ze extra vermoeid, en missen ze 'een eigen thuisbasis'
 - slechte docenten-werkplekken is één van de redenen dat het taakbeleid niet optimaal vorm krijgt.

- b Kosten van correctieve maatregelen:

Door de actieve inzet van de unit-manager zijn de effecten van een paar belangrijke arbeidsknelpunten beperkt.

 - baffels hebben de akoestiek-problemen in gebouw X voorlopig opgelost. Kosten: tijd en energie van de unit-manager en de docenten, en duizenden guldens voor het onderzoek en vervolgens de aanschaf en installatie van de baffels.
 - gordijnen filteren de felle zon sinds 1995 in een deel van de lokalen. Kosten: tijd en energie van de unit-manager en docenten, ongeveer f 20.000,- aan het laten maken en ophangen van de gordijnen.

- groen plastic voor de ramen houdt de felste zon tegen. Kosten: tijd en energie van de unitmanager en docenten, die het plastic in eigen tijd hebben opgeplakt, plus honderden gulden voor de aanschaf van het plastic.

Kosten van veel veranderingen in combinatie met aansturingsproblemen

De invulling van het leraarschap is sterk aan het veranderen. Zo betekent het taakbeleid een verschuiving van de taken van docenten naar meer niet-lesgebonden activiteiten. Aan de andere kant is ook de school-organisatie zelf aan het veranderen. Sinds de fusie van drie jaar geleden is de aansturing van docenten en ondersteunend personeel veranderd. Door de komende fusie zal de centrale directie op nog grotere afstand komen te staan van de medewerkers. De hele school zal bedrijfsmatiger gaan werken.

- onrust en onvrede over het uitblijven van structurele oplossingen van problemen
- slechte onderlinge verhoudingen. Bij de ene unit vervult de manager de rol van bemiddelaar, op andere plaatsen wordt supervisie ingezet om docenten te ondersteunen in hun werk, in zeer ernstige conflicten bemiddelt de centrale directie. Bij de Dienst Beheer leidt een moeizame dienst-structuur tot extra werk voor het hoofd. Deze zegt dat een betere structuur een formatieplaats kan opleveren.
- verzuim bij niet of slecht opgeloste conflicten.

Kosten van het verzuim

Het verzuim ligt bij de school op 8%. Dat is een stuk lager dan een aantal jaar geleden, maar ligt nog altijd boven het landelijk gemiddelde van 7,5%. De kosten van het verzuim bij de school zijn berekend met de Verzuimbalans, een elektronisch rekenmodel dat door het NIA is ontwikkeld. De gegevens waarop de berekening is gebaseerd, staan in de tabel. Ze gaan over het jaar 1995. Deze gegevens zijn aangeleverd door het hoofd P+O.

tabel 2 Kosten van verzuim bij de school in 1995			
Kostenpost	8%	-1%	7%
Loon zieken	3.148.794	-393.599	2.755.194
Arbodienst	41.040	0	41.040
Lagere productie zieken	442.345	-55.293	387.052
Overwerk (extra t.o.v. loonkosten)	0	0	0
Uitzendwerk (extra t.o.v. loonkosten)	0	0	0
Verlies productie (extra t.o.v. loonkosten)	0	0	0
Begeleiding	62.976	-7.872	55.104
Premiebedrag aan verzekeraar	0	0	0
Verzuimuitkering en vangnetregeling	0	0	0
	-----	-----	-----

tabel 2			
Kosten van verzuim bij de school in 1995			
	3.695.154	456.763	3.238.391

In de berekening van de verzuimkosten onderscheiden we de volgende kosten-posten:

- Loondoorbetaling zieken: Op het moment dat werknemers ziek zijn, betaalt de school hen loon zonder dat daar een arbeidsprestatie tegenover staat. Daarom wordt het loon van de zieken als een kostenpost opgenomen, tenzij de kosten van de opvang van zieken en/of de kosten van het productie-verlies bekend zijn (zie verderop).
- Arbodienst: De arbodienst vraagt een vergoeding voor de begeleiding van zieke werknemers. Daarom wordt de factuur van de arbodienst meegenomen in de Verzuimbalans. Bovendien is de hoogte van de rekening van de arbodienst vaak gerelateerd aan de hoogte van het verzuim in de organisatie. Voor de school geldt dat pas vanaf 1996. Als de school het verzuim in 1996 weet terug te dringen tot 7%, dan worden de kosten voor de arbodienst lager.
- Tijdelijke lagere productiviteit van langdurig zieken: Voordat mensen langdurig ziek worden, is er vaak al sprake van een verminderde productiviteit ('ze hangen er tegen aan'). Na hun terugkeer op het werk zijn langdurig zieken vaak ook weer enige tijd minder productief. Iemand die 10 weken (= 50 dagen) ziek is geweest, is volgens de verzuimbalans in totaal 5 dagen extra niet productief geweest. De kosten van deze verminderde productiviteit zijn op basis van het gemiddelde salaris in de school berekend.
- Meerkosten opvang: Als het werk van zieke medewerkers wordt overgenomen in de vorm van overwerk of uitzendwerk bijvoorbeeld, dan leidt dat vaak tot extra kosten. Deze meerkosten (de kosten van de vervanger minus de loonkosten van de zieke) worden meegenomen in de Verzuimbalans. Bij de school worden zieken vervangen door tijdelijke aanstellingen of de uitbreiding van contracten. Deze leiden niet tot extra meerkosten.
- Meerkosten verlies: Als het werk niet wordt uitgevoerd en ook niet kan worden ingehaald, dan is er sprake van verlies. Zoals wanneer een les uitvalt en ook niet wordt ingehaald. De kosten van het verlies worden geschat op basis van de waarde van de output van de zieke medewerker. Als dat meer is dan de loonkosten, maar bijvoorbeeld het 'markttarief', zoals dat in de commerciële dienstverlening bekend is, dan worden deze meerkosten meegenomen. Bij de school is er geen sprake van meerkosten.
- Begeleiding: De organisatie is tijd kwijt aan de interne begeleiding van de zieke medewerkers. De kosten van deze begeleidingstijd berekent het model op basis van de gemiddelde loonkosten per uur van de begeleiders.
- Premiebedrag: Als organisaties een verzekering hebben afgesloten voor hun ziektekosten, moeten zij een premie betalen. Deze premie is ook één van de kostenposten. De school is een eigen risicodrager. De premie is dus nul.
- Verzuimuitkering en vangnetregeling: Organisaties die daarvoor een verzekering hebben afgesloten, krijgen een uitkering voor hun zieke werknemers. Deze uitkering wordt van het kosten-totaal afgetrokken, omdat het hier strikt genomen om ziekte-inkomsten gaat. Dit bedrag is bij de school nul.

Het verzuim van 8% heeft in 1995 de school ruim 3,5 miljoen gulden gekost. Als de school het verzuim had weten te doen dalen tot 7%, zou dat een besparing van ongeveer een half miljoen hebben opgeleverd. Deze besparing zou niet meteen meer geld in de portemonnee hebben opgeleverd. Het zou vooral tijd hebben opgeleverd. Tijd die de docenten en unit-managers hadden kunnen besteden aan het -ondersteunen en- geven van het onderwijs.

De School

FAALKOSTEN-FOTO

Soort Schade

	door <i>schadegebied</i> : HINDER	door <i>schadegebied</i> : LETSEL (aanwezigheid)	door <i>schadegebied</i> : VERZUIM (afwezigheid)
S O O R T	dat betekent de <faal- kostensoort> : FINANCIËLE kosten		. Loon zieken: f 3.148.794 . Arbodienst: f 41.040 . Begeleiding: f 62.976
F A A L K O S T E N	PRODUCTIVIT- EITS- VERLIES	* niet optimale inzet- baarheid door: Slechte lokalen en werkplekken .verminderde inzet en concentratie van docenten en leerlin- gen .verhoogde vermoeid- heid .docenten gaan eerder naar huis of stoppen eerder met les .klachten: oogirrita- ties, hoofdpijn astma .pendelen tussen gebouwen, tijdsver- lies Aansturing .onrust door onduide- lijkheid .psychische belasting .slechte onderlingen verhoudingen.	
	KWALITEITS- VERLIES	.kwaliteit van de les sen .lesuitval	

Grotendeels beïnvloedbaar

Gedeeltelijk beïnvloedbaar

3 Wat is de betekenis van de cijfers en de voordelen voor de organisatie.

Het verzuim van 8% heeft in 1995 de school ruim 3,5 miljoen gulden gekost. Als de school het verzuim had weten te doen dalen tot 7%, zou dat een besparing van ongeveer een half miljoen hebben opgeleverd. Deze besparing zou niet meteen meer geld in de portemonnee hebben opgeleverd. Het zou vooral tijd hebben opgeleverd. Tijd die de docenten en unit-managers hadden kunnen besteden aan het -ondersteunen en- geven van het onderwijs.

De faalkostenfoto laat zien dat bij de school winst te boeken is in de aanpak van het ziekteverzuim en de aanpak van de factoren die leiden tot verlies aan productiviteit en kwaliteit van het onderwijs. Door verbanden te leggen met de hoogte van het ziekteverzuim en de factoren die leiden tot hinder in de uitvoering van het werk, worden de oorzaken van het verzuim helder. Een aanpak alleen gericht op verzuimbeleid zal niet voldoende zijn. Dit zal op de korte termijn effect hebben, maar op de langere termijn niet. Voor de langere termijn is het noodzakelijk dat de oorzaken van het verzuim aangepakt worden. Waar de medewerkers de grootste hinder van ondervinden zijn:

de staat van de gebouwen

De gebouwen zijn onvoldoende geschikt voor het geven van onderwijs, inclusief de ondersteunende en begeleidende activiteiten (leslokalen, werkruimten, overleg en gespreksruimten, verblijfsruimten voor personeel en leerlingen)

de aansturing en de onvoldoende invulling van de taakhoud.

De structurele aansturing van de medewerkers door de leiding wordt onvoldoende gefaciliteerd. De gewenste cultuuromslag binnen het onderwijs verloopt daardoor moeizaam. De taakhoud richt zich op pure autonomie in plaats van teamwerk.

de onduidelijkheid in het beleid

Op de middellange termijn is er onduidelijkheid over het huisvestings- en personeelsbeleid.

Het zichtbaar maken en het benoemen van factoren die door de medewerkers als hinderlijk ervaren in hun werk opent de mogelijkheid zaken bespreekbaar te maken binnen de organisatie. Hierdoor kunnen gerichte acties worden ondernomen om een constructieve bijdrage te leveren aan de vermindering van het ziekteverzuim en aan de verbetering van de kwaliteit van het onderwijs.

B DE HOTELDIENST VAN EEN ZIEKENHUIS

Beknopte beschrijving Hoteldienst

De Hoteldienst maakt deel uit van een grotere dienst de Civiele Dienst van het ziekenhuis. Bij de Hoteldienst werken 186 werknemers, die samen 116 formatieplaatsen vervullen. Het merendeel van de werknemers betreft vrouwen in de leeftijd van 35 tot 55 jaar. Ongeveer de helft van het personeel werkt langer dan 5 jaar bij de Hoteldienst, de andere helft korter.

De Hoteldienst voert de volgende werkzaamheden uit:

- schoonmaken van de verpleegafdelingen, uitgezonderd de directe omgeving van de patiënten, zoals het bed en het bed-kastje.
- het lopen van dranken-rondes van de patiënten
- het uitdelen en ophalen van de eten-keuzeformulieren, en indien nodig begeleiden van de patiënten bij het invullen
- bevoorraden en schoonmaken van de centrale dienkeukens op de vleugels

Het verzuim binnen de Hoteldienst schommelt in 1995 rond de 18%. In het eerste kwartaal van 1996 is de situatie niet verbeterd. Zowel de leiding als de uitvoerende medewerkers vinden dit verzuimpercentage erg hoog. De leiding heeft de ambitie om het verzuim terug te brengen tot rond de 10%. Zij denkt dat deze daling binnen 3 á 4 jaar te realiseren moet zijn.

1 Belangrijke arboknelpunten

De belangrijkste arboknelpunten binnen de hoteldienst zijn:

- zwaar fysiek belastend werk;
- hoge werkdruk;
- de onduidelijke rol van de teamleiders;
- een hoog ziekteverzuim.

Bij de hoteldienst concentreren de arbo-faalkosten zich op de kostensoorten hinder en verzuim.

Het verzuim is bij de hoteldienst zoals eerder opgemerkt erg hoog. Uit de gesprekken en de rondgang blijkt dat de medewerkers ook vrij veel hinder ondervinden in hun werk. In de AKBA worden hier de kosten van geschat.

Uit de gesprekken en rondgang is gebleken dat er bij de hoteldienst weinig incidenten voordoen die alleen letsel veroorzaken. Doordat het werk fysiek zwaar is, kunnen medewerkers die letsel oplopen in het algemeen hun werk niet meer uitvoeren, en gaan dus verzuimen. Werken met een verstukte enkele of een flinke snee in je hand is niet mogelijk.

2 Kosten -kwantitatief en/of kwalitatief- van sub-optimale arbeidsomstandigheden.

Kosten van het verzuim

De kosten van het verzuim zijn berekend met de Verzuimbalans.

Bij het berekenen van de verzuimkosten worden de volgende kosten-posten onderscheiden:

- loondoorbetaling zieken zonder dat productie tegenover staat (afgezien van de vergoedingen die de organisatie ontvangt)
- kosten arbodienst
- tijdelijke lagere productiviteit van langdurig zieken na hun terugkeer op het werk
- de meerkosten van de opvang van afwezigheid
- tijd van de organisatie voor het begeleiden van zieke medewerkers

Het verzuim bij de Hoteldienst van 18% heeft in 1995 ruim 1,7 miljoen gulden gekost. Als de Hoteldienst het verzuim weet te doen dalen met 1%, levert dat al een besparing van ongeveer 1 ton op. Als de doelstelling van 10% wordt bereikt, bespaart de dienst zo'n 7,5 ton op de huidige verzuimkosten.

Kosten van verzuim bij Hoteldienst	
Verzuimkosten bij 18%	<i>f</i> 1.700.150,-
Kosten van 1 verzuimdag	<i>f</i> 223,-
Besparing bij daling naar 17% (bij gelijkblijvende basisgegevens)	<i>f</i> 93.419,-
Besparing bij daling naar 10% (bij gelijkblijvende basisgegevens)	<i>f</i> 747.356,-

Kosten van hinder

Uit de gesprekken blijkt dat zowel leidinggevenden als medewerkers hinder ervaren in hun werk. De leidinggevenden noemen hinder als gevolg van het hoge verzuim in de organisatie. Het ziekteverzuim betekent voor de leidinggevenden een aantal activiteiten zoals bellen, administratie, regelen van vervanging. Uit de gesprekken blijkt dat naar schatting alle teamleiders samen zo'n 20 uur per week nodig hebben voor deze activiteiten. Per jaar betekent dat ongeveer 1000 uur. De kosten daarvan zijn zo'n *f* 35.000,-. Deze kosten zijn al in de verzuimbalans verdisconteerd. Daarom worden deze kosten als gevolg van hinder hier niet meer opgevoerd.

De medewerkers noemen ook het ziekteverzuim van hun collega's als bron van hinder. Omdat zij het werk van een zieke collega op moeten vangen, komen zij niet meer toe aan het extra-werk, zoals het lappen van deuren. Een ander deel van de hinder wordt veroorzaakt door de zwaardere werk-omstandigheden. Door de jaren heen komen er steeds meer objecten in de ruimtes waarin schoongemaakt wordt (bv. de tv). De medewerkers moeten daardoor meer handelingen verrichten, terwijl ze er niet meer tijd voor krijgen. Dat betekent dat ze het werk kwalitatief minder goed kunnen doen, en het extra-werk minder vaak zullen uitvoeren.

Als gevolg van de hinder blijft dus een deel van het werk liggen en verlaagt de kwaliteit van het werk van de hoteldienst. Dit kan leiden tot klachten vanuit het ziekenhuis zelf, bijvoorbeeld van het verplegend personeel. Het kan ook leiden tot klachten van de patiënten, of van een inspectiedienst. Op het moment dat er actie moet worden ondernomen naar aanleiding van deze klachten worden er faalkosten gemaakt. Op dit moment ontbreken de nodige gegevens om de kosten te kunnen berekenen.

De Hoteldienst van een ziekenhuis

FAALKOSTEN-FOTO

Soort Schade

	door <i>schadegebied</i> : HINDER	door <i>schadegebied</i> : LETSEL (aanwezigheid)	door <i>schadegebied</i> : VERZUIM (afwezigheid)
S O O R T	dat betekent de < <i>faal- kostensoort</i> > :		. Verzuimkosten bij 18%: f 1.700.150
F A A L K O S T E N	FINANCIËLE kosten		
	PRODUCTIVIT- EITS- VERLIES	* niet optimale inzet- baarheid door: . a.g.v. ziekteverzuim het regelen van vervanging: f 35.000 . de norm over het aantal schoon te maken objecten wordt niet gehaald	
	KWALITEITS- VERLIES	. door meer handelin- gen kwalitatief minder werk afleve- ren . klachten van het verplegend perso- neel en van patinten	

Grotendeels beïnvloedbaar

Gedeeltelijk beïnvloedbaar

3 Wat is de betekenis van de cijfers en de voordelen voor de organisatie.

Het is interessant om basisoorzaken voor het hoge verzuim nader te bekijken:

hoog ziekteverzuim

Het ziekteverzuim is een overduidelijke kostenpost (bij 18% f 1.7 miljoen), en 'produceert' als het ware op zijn beurt weer verzuim. Hierbij zijn weer deel-oorzaken aan te wijzen.

De verzuimdrempel is laag. Mensen verzuimen vrij gemakkelijk. Voor medewerkers is het gemakkelijk om zich ziek te melden omdat het ziekteverzuim geen gezamenlijk probleem maar een individueel blijft, het wordt geaccepteerd en het vermoeden bestaat dat kortdurend verzuim gebruikt wordt om lichamelijk en geestelijk "bij te komen", en de oproep door de bedrijfsarts pas na 3 weken komt.

Zieken worden vaak pas na enkele dagen tot een week vervangen. Daardoor wordt de rest van het team extra belast, omdat ze het werk van de zieke over moeten nemen. Dit gaat ten koste van de sfeer en arbeidsmotivatie.

Teamleiders moeten bij hun leidinggevenden verantwoorden hoeveel invalkrachten zij inzetten. Dit zou een oorzaak kunnen zijn dat niet tijdig voor inval gezorgd kan worden (negatieve stimulus). Juist een stimulering en aanmoediging van het beroep doen op een invalkracht (dit betekent zo snel mogelijk een invaller regelen, het liefst nog op dezelfde dag) zal de werkbelasting verkleinen. Stimulering van het snel inschakelen van invalkrachten is een voorwaarde om de vicieuze cirkel te doorbreken.

Hoog ziekteverzuim ---> veroorzaakt grotere individuele belasting

Grotere belasting ---> veroorzaakt ziekteverzuim.

Deze cirkel kan doorbroken worden door ervoor te zorgen dat de belasting niet verhoogd wordt door het verzuim van anderen! Uit de personeelskosten blijkt dat oproep-krachten de organisatie nauwelijks extra geld kosten, dus een beroep doen op invallers kost de Hoteldienst dienst weinig!

ziekteverzuim "Niet mijn probleem"

Het ziekteverzuim binnen de Hotel Dienst was in 1995 18,4 %. Wat opvalt is dat iedereen vindt dat de hoogte van het ziekteverzuim een groot probleem is, maar als je aan de teamleden vraagt waaraan dit ligt, dan antwoordt men dat dit veroorzaakt wordt door andere teams.

De teamleiders denken dat het ziekteverzuim in hun eigen team wel mee valt. Toch heeft elk team gemiddeld één langdurig zieke, dit is ca 1 op de 8 medewerkers, hetgeen een 'structureel' verzuim geeft van ongeveer 12%. Bovendien blijkt uit de eerste kwartaalcijfers van 1996 dat het verzuim helemaal niet is gedaald, het is nog steeds gemiddeld 20%. Zolang de oorzaken van het hoge verzuim buiten het team worden gezocht, hebben teamleiders geen reden om er iets aan te doen.

werk-belasting

Het werk dat de Hoteldienst uitvoert, is fysiek en psychisch belastend. Het werk zelf is dus een deel van de oorzaak van het hoge verzuim. Uit de ziekteverzuimcijfers blijkt dat bijna 75% van het aantal ziekmeldingen van kortdurende aard is. De reden van ziekte is : 50% bewegingsapparaat en 50% van psychische aard. Deze laatste cijfers duiden op overbelasting. Het werk, met name het huishoudelijk werk, is natuurlijk ook fysiek erg zwaar. Daarnaast is het werk ook psychisch belastend, omdat de medewerkers regelmatig te maken hebben met patiënten die zwaar gewond of ziek zijn, of sterven.

Het werk is door de jaren heen meer belastend geworden. In de ruimtes komen steeds meer objecten (extra machines, maar ook een TV voor de patiënt) te staan. De medewerkers moeten daardoor meer handelingen verrichten, terwijl ze er niet meer tijd voor krijgen. Het werk is daardoor belastender geworden, want de norm (het aantal schoon te maken kamers, bv.) moet elke dag gehaald worden. Doordat er structurele onderbezetting is, moet de individuele productiviteit in de praktijk nog hoger zijn.

Terwijl het werk uit zichzelf belastend is, heeft de dienst veel medewerkers in dienst die ouder en daardoor fysiek minder belastbaar worden. Juist deze 'oudgedienden' blijken vaak fulltime te werken en alleen huishoudelijk werk te doen. De belasting voor deze groep wordt daardoor bijzonder hoog. Toch is er vanuit de dienst geen zichtbaar beleid om het werk meer aan te passen aan de belastbaarheid van de medewerkers.

aansturing

De teamleider heeft een onduidelijke rol. Op dit moment vormen de teamleiders een zeer gedifferentieerde groep. De uitvoerende taken variëren van persoon tot persoon van 20% tot 80%. Niet in alle teams wordt de meerwaarde van de teamleider gezien. De behoefte aan sturing, instructie, regels en duidelijkheid worden niet altijd ingevuld.

Het personeel van de dienst bestaat hoofdzakelijk uit vrouwen uit de lagere sociaal-economische milieus, vaak met een niet-nederlandse achtergrond. In de gesprekken is herhaaldelijk gezegd dat veel verzuim haar oorzaak vind in een moeilijke thuis-situatie. Denk aan een partner of kinderen die werkloos zijn, aan een dubbele belasting van de werknemers door zware zorgverplichtingen voor gezin of ouders, of het feit dat de medewerkster naast het werk nog een andere baan heeft. Wij signaleren een neiging vanuit de organisatie om het personeel zelf te problematiseren. Terwijl niet het personeel, maar de afstemming tussen het werk en het personeel het probleem is. Door het personeel als probleem te zien ontstaat het risico dat de organisatie concludeert dat zij hier niets mee kan en hoeft te doen. Terwijl er op ad-hoc basis al wel mogelijkheden blijken te zijn om medewerkers te begeleiden en ondersteunen bij het combineren van werk en thuis. Een deel van de

teamleiders blijken deze sociaal-emotionele begeleiding te geven, maar dat is het gevolg van hun individuele capaciteiten. Wat nog ontbreekt, is een meer structurele benadering.

Omgang met verplegend personeel

De contacten met de patiënten worden als plezierig ervaren, maar er is weinig tijd om de patiënten te woord te staan. De medewerkers ervaren soms weinig waardering van het verplegend personeel. De communicatie tussen de hotel dienst en de verpleging kan beter. De teamleider moet hierin een nadrukkelijke rol vervullen.

Een kosten en baten analyse maakt het mogelijk om een zoekactie te ondernemen naar de oorzaken van hoog ziekteverzuim. Bovendien biedt het de mogelijkheid om iedereen bij bovengenoemde problematiek te betrekken en te zoeken naar oplossingen. De AKBA biedt de mogelijkheid om niet alleen de mate van verzuim in geld uit te drukken maar juist de meerwaarde zit erin om naar factoren te benoemen die als het waren tengrondslag liggen aan het verzuim. De oorzaken worden daardoor transparanter. De mogelijkheid wordt geboden om een discussie te openen over het arbo- en verzuim beleid.

C DE MELKFABRIEK

Beknopte beschrijving van de fabriek.

Een internationaal georiënteerde onderneming die uit kaaswei een breed scala kwaliteitsproducten vervaardigt. Produceert melksuikers (lactose), eiwitpoeders en vetpoeders. Zoete kaaswei, is hiervoor de grondstof.

Er werken ongeveer 370 mensen. De kosten en baten analyse is uitgevoerd in de voor-, suiker- en poederfabriek. In deze drie fabrieken werken ongeveer 170 mensen.

De fabriek geeft op dit moment duidelijk invulling aan het arbobeleid. Er is duidelijk beschreven hoe de arbo-organisatie binnen het bedrijf vorm gegeven wordt. Hierin zijn verantwoordelijkheden, organisatie, arbo-activiteiten en verzuimbeleid beschreven. Het verschijnen van het arbo-jaarplan en jaarverslag zijn jaarlijks terugkerende activiteiten.

Het verzuim is rond de 3.2 %. In 1995 hebben 6 ongevallen met verzuim, 6 ongevallen zonder verzuim voorgedaan. In 1995 werden in totaal 6 onveilige situaties of bijna-ongevallen gemeld.

1 Belangrijke arbo-knelpunten

Het domein van de kosten/baten analyse is beperkt gebleven tot de voor-, poeder- en suikerfabriek. Gekozen is voor de thema's ongevallen, klimaat, fysieke belasting en communicatie. Hierbij moet worden opgemerkt dat ongevallen een gevolg kunnen zijn van klimaat, fysieke belasting en communicatie factoren.

2 De kosten -kwantitatief en/of kwalitatief- van sub-optimale arbeidsomstandigheden

Als arbo-knelpunten zijn de ongevallen en incidenten, het klimaat, de fysieke belasting en de communicatie genoemd. In deze paragraaf gaan we meer in op de kosten van deze knelpunten. De kosten zijn deels uit te drukken in guldens. Voor een groot deel valt dit echter niet te doen, door het ontbreken van informatie. Benoemd zijn wel activiteiten die het gevolg zijn van het arbo-knelpunt zodat zichtbaar wordt welke consequentie dit heeft voor de continuïteit van het product.

De AKBA onderscheidt drie soorten van arboschade: Hinder, Letsel en Verzuim.

Onder **hinder** vallen de arbo-faalkosten: Incidenten (6x), klimaat, fysieke belasting en communicatie.

Onder **letsel** vallen de arbo-faalkosten: Ongevallen met verzuim (6x) en Ongevallen zonder verzuim (6x).

Verzuim is wel aanwezig, maar is niet in de analyse betrokken gezien het relatief lage percentage.

De kosten die gemaakt worden als gevolg van ongevallen en incidenten zijn f 3600,- (kosten invullen registratie en overleg met de leidinggevenden.) Dit is slecht een grondbedrag omdat hier de kosten niet gecalculeerd worden van de tijd die men bezig is met het voeren van overleg, het aantal uren verlies aan inzetbaarheid van de geletselde. Wat ook niet gecalculeerd is zijn de materiële kosten. En de kosten die gemaakt zijn als gevolg van de verzuimdagen (47).

Het sterke vermoeden is dat er een onderregistratie is van incidenten en ongevallen.

De vermijdbare kosten die gemaakt worden als gevolg van klimaat, fysieke belasting en communicatie zijn moeilijk te calculeren. Duidelijk is dat als gevolg van klimatologische en fysiek omstandigheden belastend is voor uitvoerenden. Binnen elke ploeg is er een fysieke aanwezigheid van totaal 3-4 uur binnen de fabriek. Dit leidt -naar eigen zeggen- tot grotere vermoeidheid en minder alertheid. Bovendien is het hoge geluidsniveau erg belastend. Deze belasting gaat niet ten koste van een verminderde productie, maar gaat wel ten koste van verminderde fysiek weerbaarheid. Welke leidt tot grotere kans op verkoudheden, het maken van fouten en incidenten en ongevallen.

Een kritische factor, dat grote schade oplevert, is de communicatie. Als gevolg van het ontbreken hiervan ontstaan regelmatig fout bestellingen, overdrachtsproblemen tussen ploegen onderling etc. Als gevolg van verminderde communicatie ontstaan al snel grote kosten posten. Gemiddeld een keer per week is er een technische storing welke grote invloed heeft op de continuïteit van het proces. Ook hier zijn grote bedragen mee gemoeid.

De risico-gebieden klimaat, fysieke belasting en communicatie hebben alle drie direct dan wel indirect hun invloed op het soepel laten verlopen van de bedrijfsprocessen. Klimaat en fysieke belasting hebben duidelijk invloed op de lichamelijke belasting van de individuele werknemer waardoor niet alleen gezondheidsproblemen op de korte termijn zichtbaar zijn (vermoeidheid, verkoudheid, versuffing waardoor minder alertheid optreedt) maar zullen uiteindelijk op langere termijn meer manifest worden. Hierbij is de kans op langdurig arbeidsverzuim groter. Een veel grotere schadepost vormt het onderwerp communicatie. De niet optimale communicatie bij heeft een duidelijk negatieve invloed op de continuïteit van de bedrijfsprocessen.

DE MELKFABRIEK

FAALKOSTEN-FOTO

Soort Schade

	door <i>schadegebied</i> : HINDER	door <i>schadegebied</i> : LETSEL (aanwezigheid)	door <i>schadegebied</i> : VERZUIM (afwezigheid)
S O O R T	dat betekent de < <i>faal- kostensoort</i> > : FINANCIËLE kosten	<ul style="list-style-type: none"> . het treffen van maatregelen (technisch) 	<ul style="list-style-type: none"> . behandeling geletselde door EHBO of arts. . het treffen van maatregelen (technisch)
F A A L K O S T E N	PRODUCTIVITEITS- VERLIES	<p>* niet optimale inzetbaarheid door:</p> <ul style="list-style-type: none"> . overleg arbocoördinator met leidinggevenden en invullen incidenten f 1200,- . Bespreken incident met ploegen en uitvoeren maatregel, dus minder productieve uren. <p>Klimaat</p> <ul style="list-style-type: none"> . lich. vermoeidheid, minder concentratie . minder productieve uren door vaker te rusten . uiting van klachten. <p>Fysieke belasting</p> <ul style="list-style-type: none"> . spier- en gewrichtsklachten . storing door zware arbeid. Heeft invloed op logistiek f 31.000,- maand <p>Communicatie</p> <ul style="list-style-type: none"> . onduidelijke en vrijblijvende afspraken . verkeerde bestellingen 	<p>* niet optimale inzetbaarheid door:</p> <ul style="list-style-type: none"> . overleg arbocoördinator met leidinggevenden en invullen ongevallenformulier f 2400,- . Bespreken ongeval met ploegen en uitvoeren maatregel, dus minder productieve uren.
	KWALITEITS- VERLIES	<ul style="list-style-type: none"> . er worden meer fouten gemaakt. . afgekeurde producten (elke 2 weken) 	

Grotendeels beïnvloedbaar

Gedeeltelijk beïnvloedbaar

3 Wat is de betekenis van de cijfers en de voordelen voor de organisatie.

Zichtbaar maken wat de organisatie doet dan wel niet doet.

De voordelen van het benoemen en kwantificeren van ongewenste situaties kan bijdragen aan de bewustwording van de organisatie over goede en gezonde bedrijfsvoering. De bewustwording leidt tot het organisatorisch formuleren van een norm (Wat accepteren we wel en wat niet). Het effect voor de organisatie is dat op deze wijze dichter gezocht wordt naar de oorzaken van overschrijding van een norm. Een kosten baten analyse maakt faalkosten zichtbaar.

Het biedt de mogelijkheid om die dingen aan te pakken die op dit moment de grootste verbeteringen laten zien voor de arbeidsomstandigheden maar ook voor de versterking van de bedrijfsvoering.

Versterking van het primaire proces

Uiteindelijk leidt het versterken van de arbobedrijfsvoering tot een efficiëntere organisatie waardoor meer tijd ter beschikking komt voor de medewerkers. De werknemers kunnen op termijn taken beter uitvoeren. Dit houdt in dat taken meer ingezet worden om het primaire proces (= het produceren) te continueren én te verbeteren (het optimaal gebruik maken van het menselijke potentieel). Het productie proces verloopt rustiger en operators en leidinggevendenden houden tijd over voor additionele zaken. Het teveel uitvoeren van reactieve maatregelen levert een minimale bijdrage aan de verbetering van het primaire proces.

D DE KUNSTSTOFFENFABRIEK

Beknopte beschrijving van de plant.

In de plant wordt een grondstof gemaakt voor themohardende kunststoffen. Binnen de fabriek werken 185 mensen, waarvan er ongeveer 100 in de productie (hoofdzakelijk in een 5 ploegen rooster).

Het verzuim binnen de fabriek is rond de 3.5 %. In 1995 hebben zich 16 ongevallen zonder verzuim voorgedaan. De plant kent een registratiesysteem waarin ongevallen en incidenten geregistreerd worden. De registratie beperkt zich niet alleen tot veiligheidsincidenten maar betreft alle incidenten die vooraf als ongewenst worden gekarakteriseerd (VGМК-breed). Het melden en registreren van incidenten gebeurt zeer zorgvuldig.

De kosten/baten analyse is gedaan in de productie afdeling en de verlading. Reden is dat alle ongevallen en ongeveer 80 % van de incidenten hebben plaatsgevonden in deze afdelingen.

1 Belangrijke arbo-knelpunten

De belangrijkste arboknelpunten richten zich op de incidenten en de ongevallen welke een gevolg zijn van onveilige situaties.

2 De kosten -kwantitatief en/of kwalitatief- van sub-optimale arbeidsomstandigheden.

Bij de plant concentreren de arbo-faalkosten zich hoofdzakelijk op de kostensoorten hinder en letsel.

Verzuim vormt geen indicator waar veel winst te boeken is omdat het al een vrij laag percentage is.

Bij de plant hebben zich in 1995 16 ongevallen zonder verzuim plaats gevonden.

Het aantal incidenten dat direct dan wel indirect met veiligheid te maken heeft bedraagt zo'n 300 van in totaal circa 900 incidenten.

Kosten van het letsel

In 1995 hebben zich 16 ongevallen zonder verzuim voorgedaan. Zij hanteren de volgende definitie voor een ongeval:

Elk voorval dat zich binnen diensttijd voordoet, waarbij de medewerker of firma-medewerker letsel oploopt. Dit kan ook bij het uitvoeren van een opgedragen taak buiten het bedrijfsterrein zijn. Het geldt niet voor het komen en het gaan van het werk

Deze 16 ongevallen hebben een totale financiële schade opgeleverd van f 80.000 - f 85.000,-
8 van de 16 ongevallen hebben bij firmapersoneel plaatsgevonden. De berekening van de faalkosten zijn gebaseerd op het feit dat elke ongewenste gebeurtenis (ongeval) leidt tot activiteiten die kwantificeerbaar zijn in geld.

8 ongevallen bij eigen medewerkers kosten: f 50.000 - f 55.000,- Dit is gemiddeld per ongeval (zonder verzuim) tussen de f 6.000,- en f 7.000,-

8 ongevallen onder firmapersoneel kosten f 25.000,- f 30.000,-

Kosten van hinder

Binnen de organisatie is een registratiesysteem geïmplementeerd. Medewerkers melden actief en door de hoge norm over wat nu een ongewenste situatie is, ontstaat een vrij groot aantal meldingen. Het totale aantal meldingen uit 1995 is 912, onderverdeeld in 17 rubrieken. Twee rubrieken zijn nader bestudeerd. Deze twee rubrieken bevatten 323 incidenten en hebben allen betrekking op veiligheidssituaties.

Van het totaal van 310 incidenten hebben 100 te maken met gedragsfactoren. Hierbij valt op dat 64 incidenten afkomstig zijn van firma-personeel en 36 van eigen personeel. Deze incidenten hebben tot herstelactiviteiten geleid waarmee een bedrag van ongeveer f 40.000,- is gemoeid. Dit bedrag is tot stand gekomen door de immateriële en de materiële kosten op te tellen. Waarbij moet worden opgemerkt dat het grootste deel van het bedrag bepaald wordt door immateriële zaken (meldingen, overleg en herstelwerkzaamheden).

Incidenten die direct te maken hebben met materiële middelen (150) kosten f 170.000,-. Hier hebben materiële kosten een belangrijker aandeel in de omvang van de kosten.

Deze f 170.000,- zijn vooral samengesteld door kosten gemaakt door inzet van mensen (overleg, tijd gemaakt door herstelwerkzaamheden etc).

Ook hier geldt dat ongewenste gebeurtenissen (incidenten) tot activiteiten leiden die kwantificeerbaar zijn in geld.

De totale faalkosten als gevolg van hinder is f 210.000,- (Gedrag en middelen). Deze kosten zijn gemaakt als gevolg van administratie, overlegvormen en enkele kleine materiële kosten.

De kosten die gemaakt zijn als gevolg van de incidentmeldingen die betrekking hebben op "installatie/proces/systeem" zijn niet berekend. Naar schatting zullen deze kosten relatief hoger uitvallen doordat er waarschijnlijk meer materiële kosten mee zijn gemoeid. We praten dus over een minimum bedrag.

Om toch enig zicht te krijgen op die materiële kosten, is er een schatting gemaakt:

De kosten van materialen variëren tussen de f 32.50 en f 58.000,-. De gemiddelde materiële kosten zijn gesteld op f 1.000,-. Wanneer we dit door trekken naar 310 incidenten en 16 ongevallen dan komen we op een materiële kostenpost uit van f 326.000,-

Tellen we de faalkosten (vermijdbare kosten) van de ongevallen en de incidenten op dan wordt minimaal f 300.000,- besteedt aan herstelactiviteiten als gevolg van ongevallen en incidenten. Als we hierbij de materiële kosten bij optellen dan worden de vermijdbare kosten: f 626.000,-

Wat zijn belangrijke oorzaken van de arbo-faalkosten?

Uit de Arbo Kosten & Baten Analyse blijkt dat de volgende oorzaken een belangrijk deel van de arbo-faalkosten veroorzaken:

- *Gedrag*

In totaal 100 meldingen waarvan er 64 bij firmapersoneel

Deze meldingen hebben impliciet een gedragscomponent als oorzaak.

- *Middelen (reparaties ed)*

150 meldingen

Deze meldingen vinden haar oorsprong in materiële zaken. Middelen zijn stuk gegaan en voldoen niet meer aan de norm.

- *Installatie/proces/systeem*

60 meldingen

Deze meldingen hebben direct te maken met procesveiligheid en zijn dus installatie gebonden.

De kunststoffenfabriek

FAALKOSTEN-FOTO

Soort Schade

	door <i>schadegebied</i> : HINDER (aanwezig)	door <i>schadegebied</i> : LETSEL (aanwezigheid)	door <i>schadegebied</i> : VERZUIM (afwezigheid)
S O O R T FINANCIËLE kosten		. administratiekosten/ onderzoekskosten tgv ongevallen f 24.500,-	
F A A L K O S T E N PRODUCTIVIT- EITS- VERLIES	* niet optimale inzet- baarheid door: . overleg, herstel- werkzaamheden: f 210.000,- * Materiaalkosten f 300.000,-	Niet optimale inzet- baarheid door: . ongevallen; overleg, vervangend werk, niet productiviteit door getroffen. f 61.500,-	
KWALITEITS- VERLIES			

Grotendeels beïnvloedbaar

Gedeeltelijk beïnvloedbaar

3 De is de betekenis van de cijfers en de voordelen voor de organisatie

Zichtbaar maken wat de organisatie doet dan wel niet doet.

In correctieve maatregelen wordt veel tijd en energie gestoken (reactief beleid). Het zoeken naar de onderliggende oorzaken (proactief beleid) zal op langere termijn een gunstige verhouding geven in de reactieve/proactieve inzet van te besteden middelen. Een kosten baten analyse maakt zichtbaar of de goede maatregelen genomen worden én of ze effectief waren (juist uitgevoerd zijn).

Onderstaande tabel laat zien dat het streven is om "De juiste maatregel goed uit te voeren". Pas dan zal op termijn verbetering zichtbaar worden.

	Juiste maatregel	Onjuiste maatregel
De maatregel goed uitvoeren	De juiste maatregelen goed uitvoeren	De onjuiste maatregelen goed uitvoeren
De maatregel verkeerd uitvoeren	De juiste maatregelen verkeerd uitvoeren	De onjuiste maatregelen verkeerd uitvoeren

Versterking van het primaire proces

Een gunstige verhouding tussen reactieve en proactieve maatregelen betekent in de praktijk dat werknemers hun taken beter uitvoeren. Dit houdt in dat taken meer ingezet worden om het primaire proces (= het produceren) te continueren én te verbeteren (het optimaal gebruik maken van het menselijke potentieel). Het productie proces verloopt rustiger en operators houden tijd over voor additionele zaken. Het teveel uitvoeren van reactieve maatregelen levert een minimale bijdrage aan de verbetering van het primaire proces.

Een kosten baten analyse vormt de basis voor het ontwikkelen van prestatie-indicatoren en het genereren van stuurinformatie voor het management.

Wanneer de verhouding tussen reactieve en proactieve maatregelen bekend is kan door het management de intentie worden uitgesproken deze te willen veranderen. Een verandering van reactief naar proactief denken, zowel bij het management als bij de operationele afdeling. Essentieel is dat door het management tijd en middelen ter beschikking worden gesteld, de norm helder en duidelijk is en er concrete doelen worden geformuleerd. Binnen de operationele afdelingen ten slotte worden er kritieke situaties (prestatie-indicatoren) benoemd en afdelingsgebonden doelstellingen geformuleerd.

Evaluatie van de inspanningen

Het benoemen van prestatie-indicatoren en het bedenken én uitvoeren van maatregelen om te verbeteren op die indicatoren biedt de mogelijkheid om de veiligheidsperformance periodiek te evalueren. Men gaat na of de kwaliteit van de uitgevoerde maatregelen het gewenste niveau heeft. Vrij populair gezegd “doen we de juiste dingen goed?”

5 *Alles op een rij; De resultaten, de gebruikerswaarde en de verbetermogelijkheden van de AKBA.*

De AKBA is toegepast in vier verschillende bedrijven. De belangrijkste vragen van de adviseurs waren hierbij:

- 1 Wat zijn de resultaten van het toepassen van de AKBA bij deze bedrijven?
- 2 Wat is de gebruikswaarde van de AKBA voor de bedrijven? Wat kunnen zij met de resultaten?
- 3 Wat zijn, op basis van deze ervaringen, verbetermogelijkheden van de AKBA?

.1 Wat zijn de resultaten?

De 4 voorbeeldbedrijven geven inzicht in optimaliseringsmogelijkheden door het voeren van effectief arbo- en verzuimbeleid. Hoewel de bedrijven sterk verschillen in het primaire proces en de arbo-ontwikkelingsfase, is het zinvol om ze alle vier te vergelijken.

De faalkostenfoto laat de volgende vergelijkingen zien:

De School

	H	L	V
G			x
P	x		x
K	x		

X= optimaliseringsmogelijkheden

H= Hinder, L= Letsel, V= Verzuim

G= financiële kosten, P= Productiviteitsverlies, K= Kwaliteitsverlies

De faalkostenfoto laat zien dat bij de school winst te boeken is in de aanpak van het ziekteverzuim en de aanpak van de factoren die leiden tot verlies aan productiviteit en kwaliteit van het onderwijs. Alleen al de hoogte van het *ziekteverzuim* (8%) kost de school f 3.700.000,- in 1995. Daarnaast hebben de werkende medewerkers *hinder* van een aantal factoren (staat van de gebouwen, aansturing en duidelijkheid door de leiding, invulling van taakinhoud) die leiden tot directe kostenposten en tot minder productieve uren. Deze factoren kunnen benoemd worden als basisoorzaken van het ziekteverzuim. De factoren waar medewerkers hinder van ondervinden beïnvloeden negatief de kwaliteit van het onderwijs.

Een verlaging van het ziekteverzuim met 1% levert f 500.000,- op.

De Hoteldienst

	H	L	V
G			x
P	x		x
K	x		

X= optimaliseringsmogelijkheden

H= Hinder, L= Letsel, V= Verzuim

G= financiële kosten, P= Productiviteitsverlies, K= Kwaliteitsverlies

Bij de hoteldienst van het ziekenhuis is winst te boeken in de bestrijding van de factoren die de hoogte van het *ziekteverzuim* (kosten: f 1.700.000,- bij 18%) verklaren (lage verzuimdrempel, individualisering van het ziekteverzuim) en door beleid te voeren op de factoren die verantwoordelijk zijn voor *hinder* (hoge werkbelasting, aansturing door de leiding, omgang met het verplegend personeel) hetgeen haar effect heeft op de productiviteit en de kwaliteit van het werk. Een verlaging van het ziekteverzuim met 1% levert f 93.000,- op.

De Melkfabriek

	H	L	V
G	x	x	x
P	x	x	
K	x		

X= optimaliseringsmogelijkheden

H= Hinder, L= Letsel, V= Verzuim

G= financiële kosten, P= Productiviteitsverlies, K= Kwaliteitsverlies

Bij de melkfabriek worden de grootste kostenposten veroorzaakt door factoren die leiden tot *hinder* (communicatie, fysieke belasting en klimaat) en tot *letsel* (veiligheid). Het ziekteverzuim wordt veroorzaakt door incidentele voorkomend letsel. Gericht beleid op het ziekteverzuim lijkt daarom niet de hoogste prioriteit. De verwachting is dat een verbetering in de factoren die hinder en letsel veroorzaken tot een aanmerkelijke verbetering van de bedrijfsvoering leidt.

De Kunststoffenfabriek

	H	L	V
G		x	
P	x	x	
K			

X = optimaliseringsmogelijkheden

H = Hinder, L = Letsel, V = Verzuim

G = financiële kosten, P = Productiviteitsverlies, K = Kwaliteitsverlies

Het ziekteverzuim in de kunststoffenfabriek speelt geen grote rol van betekenis. Een extra investering op ziekteverzuimbeleid leidt niet tot een structurele verlaging van het ziekteverzuimpercentage. De baten wegen niet op tegen de kosten. Winst is te boeken op de schadegebieden *letsel* (faalkosten nu: f 86.000,-) en *hinder* (faalkosten nu: f 510.000,-). De factoren die hierbij een rol spelen zijn de materiële en de organisatorische veiligheid.

Op dit moment leidt dit tot veel tijdsinvestering in het bedenken en uitvoeren van corrigerende maatregelen en materiaalkosten.

Een halvering van het aantal ongevallen en incidenten levert een besparing op van f 300.000,-.

.2 *Wat is de gebruikerswaarde van de AKBA voor de bedrijven. Wat kunnen ze met de resultaten?*

In de AKBA wordt waar mogelijk een kwantitatieve invulling gegeven van de kosten. Er wordt dan een indicatieve berekening gemaakt van de hoogte van de faalkosten. De faalkosten worden dan in guldens uitgedrukt. Andere faalkosten zijn moeilijk of niet in guldens uit te drukken. Deze worden dan benoemd (de kwalitatieve). Op deze manier krijgt de organisatie een goede indruk van de consequenties van de knelpunten.

Een belangrijk doel van de AKBA is om bedrijven te stimuleren aan de slag te gaan met arbo en arbeid. In de pilot is gebleken dat de methode het meest stimuleert als de afbakening van het onderwerp aansluit bij het bedrijf. Wat verstaat deze organisatie onder arbo of arbeid? De benutter van de informatie mag bepalen waar de analyse zich op richt. Hierbij is het van essentieel belang dat de organisatie zelf definieert wat de faalkosten in het bedrijf zijn en waar verbetering mogelijk is. Dit betekent dat er een *bewustwordingsproces* moet worden doorgemaakt. Dit bewustwordings-

proces resulteert in een *zoekproces* waardoor *zichtbaar* wordt gemaakt waar faalkosten zitten. De toepassing van de AKBA heeft vooral nut als het de mensen in een organisatie tot denken prikkelt en een discussie voeren over Arbo- en verzuimbeleid. Alleen als mensen nadenken, kunnen ze leren. In de school en de hoteldienst ontstaat de mogelijkheid om het verband tussen de hoogte van het ziekteverzuim en de oorzaken, bespreekbaar te maken. De melkfabriek kan bespreekbaar maken welke gevolgen niet optimale omstandigheden een rol spelen bij het efficiënt uitvoeren van taken. De kunststoffenfabriek kan zich realiseren over het vraagstuk of het tot nu toe gevoerde beleid niet te reactief van aard is. Preventief beleid leidt op termijn tot veiliger werken en zal het aantal ongevallen en incidenten terugdringen.

Afhankelijk van de ontwikkelingsfase van een bedrijf, biedt de AKBA de basis voor het ontwikkelen van prestatie-indicatoren. Daardoor is het mogelijk dat er stuurinformatie wordt gegenereerd voor het management. Juist doordat de chemische plant een goed registratiesysteem heeft voor ongevallen en incidenten is deze mogelijkheid zeker aanwezig. Daardoor wordt het op termijn ook mogelijk om de inspanningen van arbo- en verzuimbeleid op haar effectiviteit te evalueren.

Alhoewel het in geld uitdrukken van het bereikte resultaat niet direct hoeft te stimuleren, blijft het zinvol dit ten behoeve van het management te doen. Arbeidsomstandigheden en verzuim krijgen hierdoor voor de werkgever een nieuw gezicht. Duidelijk wordt dat er niet alleen een sociaal aspect in zit maar ook een middel om de bedrijfsvoering (financieel) verder te optimaliseren. Als dan ook nog eens bereikt kan worden dat de besparingen welke gerealiseerd worden, gebruikt worden om andere knelpunten aan te pakken, zal dit een extra stimulans zijn voor verdere optimalisatie.

.3 Wat zijn, op basis van deze ervaringen, verbetermogelijkheden van de AKBA?

De toepassing van de methode bij vier bedrijven heeft een schat aan ervaringen opgeleverd. Samen met de bedrijven zelf is de methode en met name de gebruikswaarde ervan, geëvalueerd. Hierdoor kan de methode in de toekomst op een effectievere wijze worden ingezet.

Hierna vind u een overzicht van de ervaringen met de methode. Deze leert dat zowel op inhoudelijk- als op toepassingsniveau een aantal aspecten duidelijk worden en verbeterd kunnen worden.

Inhoudelijk

Om de kosten en baten van arbo te kunnen kwantificeren, zijn veel gegevens nodig. Het model is geschikt om kosten en baten te berekenen of te benoemen.

In bedrijven waar de nodige registraties aanwezig zijn, is het mogelijk om met de methode in beperkte tijd de kosten en baten te berekenen.

In bedrijven waar dergelijke registraties ontbreken, kost het veel tijd en moeite om de nodige gegevens boven water te krijgen. In dat geval is de methode geschikt om de kosten en batenposten te benoemen.

Reactie van bedrijven was: Bereken de kostenposten die je kunt berekenen (waar je harde gegevens van hebt), en benoem de kosten en batenposten die niet zijn te kwantificeren. Anders krijg je een discussie over de cijfers en de rekenmethode in plaats van over het onderwerp. In de praktijk betekent dat: Tel de facturen op, en benoem de rest van de kostenposten.

Een andere reactie van de bedrijven was dat in de presentatie van de uitkomsten van de AKBA wordt gesuggereerd dat het vermijden van faalkosten geld in het laatje brengt. Daarmee krijgen managers de indruk dat geld vrij te besteden is.

In werkelijkheid gaat het inderdaad meestal om gelden die zijn geormerkt. Faalkosten worden niet apart gebudgetteerd, die zitten in de reguliere posten zoals de loonkosten. Het vermijden van faalkosten betekent daarom niet altijd dat er geld vrij komt, maar wel dat de middelen (in tijd) beter benut kunnen worden. In de praktijk betekent dit dat: De organisatie betaalt niet langer 10% van het salaris uit aan medewerkers die thuis ziek zitten, maar aan medewerkers die werk verrichten. Of, dat de medewerkers de tijd die ze besteden aan herstel activiteiten nu besteden aan activiteiten die het primaire proces van de organisatie of functie verbeteren.

De bedrijven hebben behoefte aan nadere toelichting van de soort van baten die het vermijden van de faalkosten oplevert: Laat in de resultaten zien of het vermijden van bepaalde faalkosten leidt tot extra tijd of tot vrij besteedbaar geld.

De AKBA is in de praktijk al snel meer dan arbo-breed. In de toepassing van het model gaat het over de sub-optimale inzet van arbeid. Daarbij is de insteek van het model de mens in het arbeidsproces en de mens in het primaire proces.

De AKBA is minder geschikt om als alleenstaand computerprogramma op de markt te brengen, als het doel is om actie in een bedrijf te stimuleren. De verzuimbalans* (maar dat geldt voor de meeste computer-programma's) heeft als nadeel dat het de gebruikers gemakkelijk maakt. Bijvoorbeeld door het aangeven van defaultwaarden van kostenposten van verzuim. Hierdoor ontnemt het programma de gebruiker de noodzaak tot nadenken.

De faalkostenfoto kan beter. De bedrijven doen de suggestie om de faalkosten door de bedrijven zelf te laten definiëren. Zij moeten bepalen wat zij ongewenst vinden.

Toepassing

- De naam Arbo Kosten en Baten Analyse wekt bij het publiek (bedrijven) de verwachting dat het model alles tot in de details kwantificeert. Het is belangrijk om uit te leggen waarom de methode dat meestal niet doet.
- De AKBA moet begrepen en geaccepteerd worden door de mensen die met de informatie aan de slag gaan. Daarom is het belangrijk om de principes en uitgangspunten alsook de methode uit te leggen.
- Het kwantificeren van kostenposten roept vragen op over de wijze van berekening, de methodiek. Daarom moet de kosten-baten methode aansluiten bij de fase van bewustwording in het bedrijf. Als een bedrijf zich niet bewust is van bepaalde kostenposten, en daar ook geen registratie van voert, dan zal het snel twijfelen aan de juistheid van de berekenings-methode. Het model roept dan een discussie op over de methode in plaats van over arbo- en verzuimbeleid.
- Het kwantificeren van kosten en baten wordt het meest geaccepteerd in bedrijven waar al een proces doorlopen is waarin bepaalde situaties als ongewenst zijn gedefinieerd. Zij hebben al het nodige niveau van arbo-bewustzijn.
- Als bedrijven registreren omdat het moet (bijvoorbeeld bij ongelukken van de AI), dan maken zij vaak geen gebruik van de informatie die de registratie op kan leveren (het analyseren van ongelukken de oorzaken benoemen en de juiste maatregelen nemen), en is er ook geen sprake van arbo-bewustzijns-verhoging. Hierdoor is er een situatie waarbij het lerendvermogen van de organisatie klein is.
- De AKBA richt zich op het management, de beslissers. Maar bij de pilot bleek men niet rechtstreeks met de beslissers te maken heeft, maar met de benvloeders van die beslissers. Dat zijn meestal de staffunctionarissen.

Deze benvloeders willen of moeten zelf de gevolgde methode begrijpen en onderschrijven voor ze de resultaten ervan presenteren aan hun management. Het management vraagt aan hen namelijk uitleg en verantwoording van de resultaten.

De boekhouder van het ziekenhuis formuleerde het als volgt: "Als ik deze resultaten aan het management presenteer, ontstaat er geheid een discussie over de methodiek en de betrouwbaarheid van de uitkomsten. Zo krijg ik een discussie over de cijfers, terwijl ik een discussie op gang wil brengen over het arbo-en verzuimbeleid."

Onafhankelijke adviseurs helpen de organisatie kritisch en constructief te kijken naar de vermijdbare kosten als gevolg van een inefficiënte inzet van arbeid in het primaire proces, door:

Op basis van de pilot denken wij dat de AKBA de meeste meerwaarde heeft als het op de volgende manier wordt toegepast.

- 1 de adviseurs laten de organisatie c.q. medewerkers zelf benoemen wat ongewenste verstoringen in het primaire proces zijn.
- 2 de adviseurs laten de organisatie c.q. medewerkers in kaart brengen wat de gevolgen zijn van de verstoringen van het primaire proces, en welke activiteiten worden ondernomen om de schade te beperken (herstelmaatregelen).
- 3 de adviseurs vertalen de faalkosten indien mogelijk in geld. Als de faalkosten niet makkelijk in geld zijn uit te drukken, er is bijvoorbeeld geen bonnetje van, dan worden de kostenposten benoemd.
- 4 de adviseurs geven, wederom gebruik makend van de inbreng vanuit de organisatie zelf, oplossingsrichtingen aan, waarmee de organisatie het rendement van de inzet van arbeid kan verbeteren. Bij het aangeven van de aanbevelingen hanteren de adviseurs twee belangrijke criteria: De oplossingsrichtingen pakken een belangrijke probleem van de organisatie aan, en de oplossing heeft voldoende draagvlak binnen de organisatie.

Belangrijke voorwaarde hierbij is dat de essentie van de AKBA transparant is, omdat het belangrijk is dat de opdrachtgever de gevolgde werkwijze begrijpt en accepteert. Het accepteren van de werkwijze is een voorwaarde om de uitkomsten ervan serieus te nemen.