

TNO-rapport
r990333.mic\wyn

TNO Arbeid

Polarisavenue 151
Postbus 718
2130 AS Hoofddorp

Telefoon 023 554 93 93
Fax 023 554 93 94

**"Kosten en baten instrument Arbodienst-
verlening"
ofwel
"het zichtbaar maken van de meerwaarde
van de arbodienstverlening vanuit bedrijfs-
kundig perspectief".**

Datum
19 februari 1999

Auteur(s)
drs. C.L.M. Moonen
F.P. Michel, M.Sc.

Alle rechten voorbehouden. Niets uit dit
rapport mag worden vermenigvuldigd
en/of openbaar gemaakt door middel van
druk, fotokopie, microfilm of op welke
andere wijze dan ook, zonder
voorafgaande schriftelijke toestemming
van TNO.

Indien dit rapport in opdracht werd
uitgebracht, wordt voor de rechten en
verplichtingen van opdrachtgever en
opdrachtnemer verwezen naar de
Algemene Voorwaarden voor Onderzoeks-
opdrachten aan TNO, dan wel de
betreffende terzake tussen partijen
gesloten overeenkomst.
Het ter inzage geven van het TNO-rapport
aan direct belanghebbenden is toegestaan.

© 1999 TNO Arbeid

TNO Arbeid (voorheen NIA TNO) is een kennisintensieve
dienstverlener voor bedrijfsleven en overheid op het gebied van
strategische arbeidsvraagstukken.
Met als uitgangspunt een optimale inzet van mensen, houdt
TNO Arbeid zich bezig met de innovatie van arbeid, organisatie
en technologie, bevordering van arbeidsparticipatie en
versterking van arbeidsomstandighedenbeleid.



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

NR. 44248
plaats 59-407

Nederlandse Organisatie voor toegepast-
natuurwetenschappelijk onderzoek TNO

Inhoud

Samenvatting	i
Inleiding.....	ii
1. Deel I - Opdrachtformulering en organisatie van het project.....	3
1.1 Doel van het project.....	3
1.2 Aanpak van het project.....	3
1.2.1 Klankbordgroep.....	4
1.2.2 Ontwikkelgroep.....	4
1.2.3 Beschrijving van de bijeenkomsten van de ontwikkelgroep: de stappen	5
1.2.4 TNO Arbeid.....	6
2. Deel II - De uitwerking van de opdracht.....	7
2.1 Doel van de methode.....	7
2.2 Doelgroep: de relatiebeheerder.....	7
2.2.1 Toepassing door relatiebeheerders.....	7
2.2.2 Rol en houding van de relatiebeheerder in een adviesproces.....	7
2.3 Het denk- en handelingsmodel.....	9
2.3.1 Functie van het denk- en handelingsmodel.....	9
2.3.2 Toelichting op het denk- en handelingsmodel.....	9
2.3.3 Het handelingsmodel.....	12
2.4 Relevante bevindingen naar aanleiding van de uitvoering.....	17
2.5 Casusbeschrijvingen.....	19
2.5.1 Produktiebedrijf en handelonderneming.....	20
2.5.2 Centrumziekenhuis.....	25
2.5.3 Kalverenslachterij.....	31
2.5.4 Schoonmaakbedrijf.....	36
2.5.5 Loonwerkersbedrijf.....	40
2.5.6 Slibverwerkend bedrijf.....	44
DEEL III- BIJLAGEN.....	48
Bijlage 1.....	49
Een algemene beschrijving van de Arbo Kosten en Baten Analyse (AKBA).....	49
Bijlage 2.....	56
Handleiding voor het eerste gesprek.....	56
Bijlage 3.....	59

Handleiding voor het tweede gesprek.....	59
Bijlage 4.....	61
Bijeenkomsten ontwikkelgroep: ervaringen van deelnemers en begeleiders.....	61
Bijlage 5.....	63
Literatuuroverzicht	63

Samenvatting

Het “kosten en baten instrument arbodienstverlening” is één van de projecten uit het “programma kwaliteitsbevordering arbodiensten”.

Het doel van dit project is dat relatiebeheerders/arbo-adviseurs in gesprekken met hun (potentiële) opdrachtgevers de meerwaarde van arbodienstverlening kunnen aantonen. Daarbij gaat het niet om het toepassen van berekeningen, maar het gaat om kennis, inzicht en vaardigheden van de relatiebeheerder/arbo-adviseur, die hem in staat stellen aan te sluiten bij datgene wat de opdrachtgever belangrijk vindt en bij de vraagstukken die in die organisatie vragen om een oplossing.

Er is een denk- en handelingsmodel ontwikkeld, dat getoetst is en verder is ontwikkeld in nauwe samenwerking met relatiebeheerders/arbo-adviseurs van vier arbodiensten.

De relatiebeheerder/arbo-adviseur sluit, door het hanteren van dit model, aan bij de motivatoren van de opdrachtgever, die zowel extern gestuurd zijn als mede intern gestuurd worden door de vraagstukken die er in die organisatie zijn. Hij onderzoekt samen met die opdrachtgever die vraagstukken door middel van het voeren van gesprekken. Daarbij worden faalfactoren op basis van “harde” en “zachte” gegevens zichtbaar gemaakt, worden conclusies geformuleerd en worden verbetermogelijkheden geformuleerd die zowel arbo als niet-arbo gerelateerd zijn.

Samengevat kunnen de bevindingen als volgt worden geformuleerd.

De meerwaarde van het model wordt door het volgen van de stappen aangetoond. Het model is een geschikt hulpmiddel om in gesprek te raken met opdrachtgevers en is geschikt om de baten van de dienstverlening zichtbaar te maken. De toepassing leidt tot het aanbieden van diensten die zowel arbogerelateerd als niet arbogerelateerd zijn, omdat de gevonden vraagstukken eveneens van die aard zijn.

Het leidt tot uitbreiding van het dienstverleningspakket van arbodiensten. Dit kan de arbodienst zelf intern organiseren of de dienst kan samenwerkingsverbanden met derden aangaan.

Het toepassen van dit model stelt eisen aan de relatiebeheerder/arbo-adviseur.

De resultaten zijn conform de opdracht vastgelegd in een basistekst.

Om de verwarring “berekenen” of “meerwaarde” uit te sluiten is gekozen voor de volgende subtitel:

- het zichtbaar maken van de meerwaarde van arbodienstverlening vanuit bedrijfskundig perspectief.

Inleiding

In het kader van het "Programma Kwaliteitsbevordering Arbodiensten" worden hierna de uitwerking en de resultaten aan van het project "Kosten en baten instrument Arbodienstverlening" weergegeven.

Het project is één van de projecten die gefinancierd zijn door het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, met als mede-opdrachtgever de Branche Organisatie voor Arbodiensten (BOA).

Vertegenwoordigers van Arbodiensten formuleerden op 2 december 1997 met name behoefte te hebben aan "een praktisch denk- en handelingsmodel: een "kosten-baten redenering tussen de oren van de medewerkers", waarmee ze in gesprekken met werkgevers plausibel kunnen maken dat arbodienstverlening bijdraagt aan de realisatie van die bedrijfsresultaten die de werkgever belangrijk vindt",¹ dit in tegenstelling tot de behoefte aan een rekenmodel.

De formulering van bovengenoemde behoefte heeft geleid tot een opdrachtverstrekking aan NIA TNO B.V.²

De resultaten zijn tot stand gekomen in nauwe samenwerking met vier Arbodiensten.

Het opgeleverde resultaat is weergegeven in dit rapport. Het heeft de status van een basistekst³, conform de opdrachtverstrekking.

De opdrachtformulering, de manier van invulling met een klankbordgroep en een ontwikkelgroep, de wijze waarop er invulling is gegeven aan de opdracht, staat in deel I van dit document beschreven.

De uitwerking van de opdracht, met onder meer het denk- en handelingsmodel, de relevante bevindingen en de casusbeschrijvingen staan in deel II.

Deel III bevat diverse bijlagen, waaronder het achtergronddenken in kosten en baten, gebruikte gesprekshandleidingen.

¹ Uit: Kosten baten instrument Arbodienstverlening, Programma Kwaliteitsverbetering Arbodiensten, S. Nossent, 15 januari 1998, NIA TNO B.V., pagina 1

² Met ingang van 1 januari 1999 is de naam van NIA TNO B.V. gewijzigd in TNO Arbeid. In de navolgende tekst zal dan ook deze naam gebruikt worden.

³ Voor de verdere omschrijving van de opdracht wordt verwezen naar onderdeel 1.1. Doel van het project

1. Deel I - Opdrachtformulering en organisatie van het project

1.1 Doel van het project

Het doel van het project is dat medewerkers van Arbodiensten, met name relatiebeheerders, een betere gesprekspartner worden van werkgevers, zodat voor werkgevers niet de wettelijke verplichting als motief geldt voor afname van arbodienstverlening, maar er van overtuigd raken dat de arbodienstverlening bijdraagt aan de realisatie van de bedrijfsprestaties.

Het specifieke doel van dit project is medewerkers van Arbodiensten beter te equiperen om het vertrouwen van potentiële klanten te winnen en het vertrouwen van bestaande klanten te behouden door hen een praktisch denk- en handelingsmodel aan te reiken waarmee ze:

- bedrijfsprestatie-indicatoren als startpunt in acquisitie- en voortgangsgesprekken met werkgevers kunnen nemen en;
- in die gesprekken op praktische en overtuigende wijze de meerwaarde van arbo-investeringen kunnen laten zien in relatie tot de bedrijfsprestaties die de betreffende werkgever cruciaal vindt.

Het te bereiken eindresultaat betreft een basistekst en geen kant en klare publicatie. In het projectvoorstel is gesuggereerd dat de BOA zorgt voor de werkelijke uitgave van de publicatie. Zowel de basistekst als de publicatie geven geen garantie dat medewerkers van Arbodiensten excellente gesprekspartners worden. Het denk- en handelingsmodel en de eventuele publicatie zijn onderdeel van een groter traject waarin zaken als het trainen van acquisitie- en adviesvaardigheden thuishoren.

1.2 Aanpak van het project

De opdrachtgever heeft de uitvoering van de opdracht verleend aan TNO Arbeid.

De opdracht is begeleid door een klankbordgroep.

De opdrachtformulering liet de mogelijkheid om relatiebeheerders van Arbodiensten nadrukkelijk te laten participeren in de totstandkoming van de eindresultaten. Van deze mogelijkheid is gebruik gemaakt door een ontwikkelgroep in te stellen.

Deelnemers in deze groep waren vertegenwoordigers van de Arbodiensten uit de klankbordgroep.

De inzet van de medewerkers van de Arbodiensten is groot geweest. Dankzij hen zijn de resultaten mede tot stand gekomen.

1.2.1 Klankbordgroep

De klankbordgroep is de gedelegeerde opdrachtgroep van de opdrachtgever SZW/BOA.

In deze groep zijn vier Arbodiensten, allen aangesloten bij de BOA, vertegenwoordigd. Deze Arbodiensten en hun respectievelijke vertegenwoordigers zijn:

Stigas Arbodienst, de heer A.S. Tolman, stafarts, Utrecht;
Commit Arbo, mevrouw S. den Brinker, manager arbodeskundigen, De Meern;
Avios Arbo, mevrouw M. Kral, kwaliteitsmanager, Amersfoort;
Arbo Unie, Noord-Holland Oost, de heer H.M. Corver, hoger veiligheidskundige, arbeidshygiënist RAH, Amsterdam

Deze groep is twee keer bijeen geweest.

De eerste bijeenkomst had tot doel het verkrijgen van een akkoord voor de wijze waarop de opdracht werd ingevuld, inclusief de opzet van de ontwikkelgroep.

De tweede en laatste bijeenkomst heeft tot doel gehad te checken of aan de uitvoering van de opdracht was voldaan. In deze bijeenkomst zijn ook suggesties geformuleerd voor vervolgactiviteiten. Deze suggesties zijn ondergebracht in deel II, onder 2.4 "Relevante bevindingen naar aanleiding van de uitvoering."

1.2.2 Ontwikkelgroep

De ontwikkelgroep is, op voorstel van TNO Arbeid, ingesteld door de klankbordgroep.

De overweging is geweest de praktische bruikbaarheid van het aangereikte denk- en handelingsmodel beter te garanderen.

Dit heeft een tijdsbeslag gelegd op medewerkers van de vier deelnemende Arbodiensten.

Daar heeft tegenover gestaan dat de relatiebeheerders zich eerder de kennis, het inzicht en de vaardigheden eigen konden maken. Door zelf mee te denken, het zelf ontdekken van (on)mogelijkheden en kansen, de bespreking van de resultaten, zijn zij in staat geweest het model directer te integreren. Zij hebben door deelname een voorsprong op relatiebeheerders die niet hebben deelgenomen. Daarnaast zijn zij met de (beoogde) klant een intensiever adviesrelatie aan gegaan en vormen zij een, naar verwachting, betere gesprekspartner voor andere potentiële klanten.

De deelnemers uit de klankbordgroep hebben binnen hun dienst relatiebeheerders aangezocht om deel te nemen aan de verdere ontwikkeling c.q. invulling van de opdracht. Dit heeft geleid tot deelname van de volgende personen.

Stigas Arbodienst	* de heer E.R. van Ewijk, arbo-arts, Gouda * mevrouw S.E. Lusink, arbo-adviseur, Rotterdam * de heer A.S. Tolman, statarts, Utrecht
Commit Arbo	* de heer P.J. Duitman, arbeidshygiënist en senior adviseur arbeidsomstandigheden, Zwolle * de heer M.C.W.M. van der Velden, veiligheidskundige/arbo-adviseur, Breda
Avios	* de heer T. Theloosen, accountmanager, Nijmegen * de heer M. Willemsen, arbeidshygiënist/stralingshygiënist, Amsterdam
Arbo Unie	* de heer E. Houwing, Noord-Holland Oost, Amsterdam * de heer M. Leumens, Noord-Holland West, Haarlem * de heer H.M. Corver, hoger veiligheidskundige, arbeidshygiënist RAH, Noord-Holland Oost, Amsterdam

1.2.3 Beschrijving van de bijeenkomsten van de ontwikkelgroep: de stappen

Deze groep is drie maal bijeen geweest.

Voorafgaand aan de eerste bijeenkomst hebben de deelnemers informatiemateriaal ontvangen over de doelstelling van het project, de beoogde resultaten en het plan van aanpak.

1. In de eerste bijeenkomst is het projectplan van de drie te plannen bijeenkomsten, de doelstelling, het denk- en handelingsmodel dat de meerwaarde van arbo-investeringen moet verduidelijken het te bereiken resultaat, namelijk een basistekst met doelgroepomschrijving, een denk- en handelingsmodel, een algemene beschrijving van het denken is “kosten en baten” en casusbeschrijvingen doorgesproken.

Er zijn afspraken gemaakt ten aanzien van de inhoud van een eerste te plannen gesprek op strategisch organisatieniveau met een (potentiële) opdrachtgever.

De bedoeling van dat gesprek was de eerste stappen uit het handelingsmodel te zetten, namelijk het in beeld brengen van de context van de

organisatie (fase A)⁴ en de daaruit voortvloeiende vraagstukken en in kaart brengen van de ambities en vraagstukken die in de organisatie intern (fase B) leven, waarbij de relatie tussen deze twee en mogelijke verbeterpunten in samenspraak geformuleerd dienen te worden. De deelnemers hebben als ondersteuning een gesprekshandleiding ontvangen (bijlage 2).

2. De tweede bijeenkomst bevatte een terugkoppeling van de bevindingen uit de eerste gesprekken en een voorbereiding op het tweede gesprek. Dit tweede gesprek op operationeel organisatieniveau had tot doel prestatie-indicatoren in beeld te brengen (fase C) die een relatie hebben met de verbeterpunten uit het eerste gesprek. Daarna hebben de relatiebeheerders voorstellen voor arbodienstverlening geformuleerd (fase D). Als ondersteuning voor deze stap hebben de deelnemers een gespreks-handleiding ontvangen (bijlage 3).
3. Tijdens de derde bijeenkomst zijn de resultaten uit de tweede bijeenkomst besproken. De relatiebeheerders hebben eveneens suggesties voor de toepassing geformuleerd (eveneens ondergebracht in deel II, onder 2.4. "Relevante bevindingen naar aanleiding van de uitvoering.").

Gedurende het traject heeft een verdere aanscherping plaatsgevonden van het handelingsmodel.

Ten aanzien van de gesprekshandleidingen dient te worden opgemerkt dat dit gesprekshandleidingen zijn ontworpen zijn voor de ontwikkelgroep om te komen tot resultaten in een bepaalde fase. Dit wil zeggen dat voor de toepassing van de verschillende fasen in het handelingsmodel er wellicht nog verbeteringen dienen plaats te vinden.

Na de bijeenkomst hebben de deelnemers (delen van) de tekst nogmaals kritisch bekeken.

Een gedetailleerder verslag over de ervaringen tijdens de bijeenkomsten van de ontwikkelgroep is aan te treffen in bijlage 4.

1.2.4 TNO Arbeid

TNO Arbeid heeft de uitvoering verzorgd. De volgende personen hebben deelgenomen:

de heer C.L.M. Moonen, senior adviseur/opleider, als projectleider;
mevrouw F.P. Michel, adviseur/opleider, als projectmedewerker.

⁴ Deze fasen sluiten aan bij de fasen uit het denk- en handelingsmodel zoals dat in het tweede deel wordt gepresenteerd.

2. Deel II - De uitwerking van de opdracht

2.1 Doel van de methode

2.2 Doelgroep: de relatiebeheerder

Het is de bedoeling dat het denk- en handelingsmodel door arbo-adviseurs c.q. relatiebeheerders⁵ wordt toegepast in contacten met (potentiële) opdrachtgevers⁶.

2.2.1 Toepassing door relatiebeheerders

Van een relatiebeheerder⁷ wordt verwacht dat hij:

1. in staat is een goede relatie op te bouwen met een (potentiële) opdrachtgever in een bedrijf of heeft daarmee een (goede) relatie⁸;
2. zich er van bewust is dat de opdrachtgever een visie heeft op zijn bedrijfsvoering en dat hij zich voor het merendeel daardoor laat sturen;
3. in globale termen op de hoogte is waar het bedrijf naar toe wil of ziet kans dit meer gedetailleerd te weten te komen;
4. mogelijkheden ziet om een gesprek te voeren te voeren over faalkosten en baten, aansluitend aan datgene wat de opdrachtgever belangrijk vindt;
5. over analytische vaardigheden en bedrijfskundige kennis en inzichten beschikt.

2.2.2 Rol en houding van de relatiebeheerder in een adviesproces

De rol en de houding van de relatiebeheerder zijn belangrijke voorwaardelijke aspecten bij het toepassen van het handelingsmodel. Basiselementen als het beschikken over communicatieve- en adviesvaardigheden zijn essentieel. Dit geldt met name bij het leggen van het eerste contact. De inhoud is op dat moment secundair aan het belang van het leggen van een goede relatie. Alhoewel ervan uit wordt gegaan dat de relatiebeheerder voldoende toegerust is om een adviesproces te managen wordt het hier kort toegelicht.

⁵ De mannelijke aanduidingsvorm wordt hier gemakshalve gehanteerd. Uiteraard kan hiervoor de vrouwelijke vorm worden gelezen.

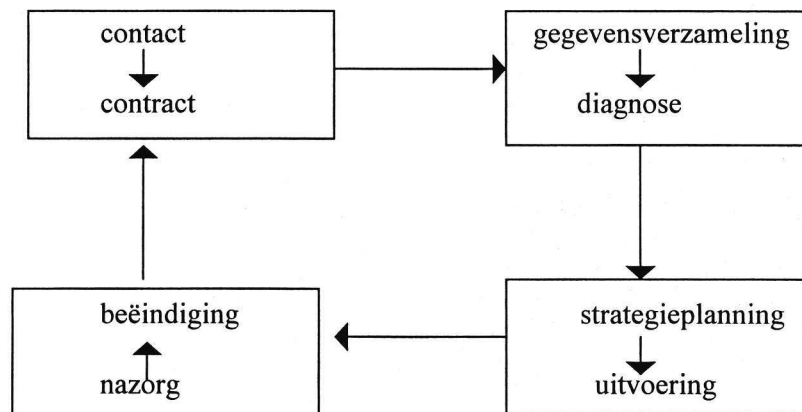
⁶ De term opdrachtgever of potentiële opdrachtgever wordt hier geïntroduceerd. Het is mogelijk dat de relatiebeheerder inmiddels contact heeft met de opdrachtgever: hij probeert zijn dienstverlening uit te breiden. Het is mogelijk dat hij geen contact heeft: hij probeert een relatie op te bouwen op basis waarvan in een later stadium eventuele opdrachten kunnen worden verstrekt. Met opdrachtgever wordt in bedoeld: een beslisser, een directeur, een manager. De term opdrachtgever wordt hierna gebruikt.

⁷ In de tekst hierna wordt de term relatiebeheerder gebruikt.

⁸ Zie ook onder 2.2.2. Rol en houding van de relatiebeheerder.

Elk adviesproces doorloopt een aantal fasen. Deze fasen zijn geheel onafhankelijk van de inhoud en de aard van de verbeteringen die worden nagestreefd. Een belangrijk kenmerk van elke fase is de afwisseling tussen de zaak “open gooien” en “verkennen” om vervolgens weer toe te spitsen op “conclusies en beslissingen”.

De fasen kunnen als volgt worden weergegeven.



Een korte toelichting op de stappen is de volgende.

1. Contact, contract.
Het kenmerk van deze fase is relatie-opbouw, een entree krijgen, uitmondend in contractering⁹.
De aard van de contractering is vooral een psychologische. De adviseur dient geaccepteerd te raken als gesprekspartner.
 2. Onderzoek/diagnose.
Hier vindt gegevensverzameling plaats, uitmondend in een diagnose.
 3. In deze fase wordt de veranderingsstrategie vastgesteld, een plan van aanpak vastgesteld, hetgeen uitmondt in de uitvoering daarvan.
 4. Tot slot worden de uitkomsten, de aanpak en de samenwerking geëvalueerd, waarna de adviescyclus wordt beëindigd en de adviseur zich terugtrekt.
- In meerdere situaties worden er hernieuwde afspraken gemaakt voor een vervoltraject.

De relatiebeheerder stemt met andere woorden zijn gedrag af op deze fasering.¹⁰

⁹ Het verkrijgen van entree bij een opdrachtgever hangt eveneens samen met de mogelijkheid dat iemand kan omgaan met verschillende persoonstypen en het gedrag daarop effectief af te stemmen. Er valt onderscheid te maken in de promotor, de supporter, de analyser en de controller. Elk van deze typen persoonlijkheden laat zich aanspreken op verschillende “meerwaarden”. De relatiebeheerder krijgt ingang bij de opdrachtgever door aan te sluiten op zijn situatie, zijn belangen, zijn vragen en behoeften.

¹⁰ De aangegeven fasen verlopen niet zo absoluut als hier weergegeven. Ze kunnen in verschillende gesprekken tot stand komen, maar ook in één gesprek. Het komt ook voor dat tijdens de uitvoering weer wordt teruggegaan naar één van de vorige fasen. Het kunnen hanteren hiervan hangt samen met de vaardigheid als adviseur.

2.3 Het denk- en handelingsmodel

Hieronder wordt het ontwikkelde denk- en handelingsmodel¹¹ toegelicht. Het model bevat het algemene denkkader van de relatiebeheerder, aansluitend bij datgene van de opdrachtgever belangrijk vindt¹². Dit denken van de opdrachtgever, samengevat in een model, dient als leidraad voor de gesprekken van de relatiebeheerder. De relatiebeheerder probeert aan te sluiten bij dat denken van die opdrachtgever. Op basis van dit denkmodel zijn handelingsmodellen ontwikkeld: de handelingsmodellen A, B, C, D en E. Deze modellen sluiten aan bij de verschillende fasen van een adviesproces. De relatiebeheerder doorloopt door het toepassen van de handelingsmodellen een deel van de fasen van het adviesproces, waarbij het accent ligt op het leggen van contact en het verkrijgen van een contract¹³.

Hierna wordt eerst op de functie van het denk- en handelingsmodel ingegaan (2.3.1) en een toelichting (2.3.2).

Daarna volgt de toelichting op de handelingen van de relatiebeheerder (2.3.3), bestaande uit de stappen A, B, C, D en E.

2.3.1 Functie van het denk- en handelingsmodel

Het denkkader geeft de (denk-)stappen aan die de relatiebeheerder neemt om - samen met de opdrachtgever - te komen tot door de opdrachtgever geaccepteerde opdrachten op het gebied van arbodienstverlening.

Het beschrijft als het ware het denkproces waarmee de relatiebeheerder sturing geeft aan het acquisitiesprek.

Het beoogde resultaat is dat zichtbaar wordt gemaakt wat de meerwaarde arbodienstverlening is in het perspectief van de opdrachtgever.

2.3.2 Toelichting op het denk- en handelingsmodel

Een opdrachtgever van een organisatie¹⁴, laat zich voor een belangrijk deel leiden door de context van zijn organisatie, het krachtenveld waarbinnen zijn organisatie opereert. Deze externe situationele factoren leiden tot vraagstukken voor zijn eigen organisatie en vertalen zich in activiteiten binnen zijn organisatie.

Tegelijkertijd spelen er binnen die organisatie kwesties die ook om een oplossing vragen en in bepaalde situaties zelfs een voorwaarde zijn om de extern gerichte doelen en resultaten te kunnen halen. Deze kwesties houden verband

¹¹ Het concept denk- en handelingsmodel is gebaseerd op een literatuurstudie en is gecombineerd met ervaringen uit de adviespraktijk van adviseurs van TNO Arbeid.

¹² In de opdrachtverstrekking wordt gesproken over "motivatoren van de opdrachtgever".

¹³ Daartoe verzamelt de relatiebeheerder verschillende gegevens en stelt een diagnose. De diagnose is in het model te zien als de voorbereiding van het contract. In andere situaties is deze stap al een uitvoeringsfase van een afgesloten contract.

¹⁴ Onder organisatie wordt elk type arbeidsorganisatie verstaan.

met het primaire proces van de organisatie en de factoren die van invloed zijn op dat primaire proces.

Deze factoren, dus zowel de externe als interne, zijn op te vatten als motivatoren van de opdrachtgever.

De relatiebeheerder brengt het onderscheid tussen bovengenoemde niveaus (extern en intern) aan en sluit aan bij het denken van de opdrachtgever en stemt zijn handelen af op die motivatoren. Tijdens het acquisitiegesprek komt dat tot uitdrukking.

Dit denkkader en de te onderscheiden fasen daarin, vertalen zich met andere woorden in handelingen van de relatiebeheerder.

De handelingen tijdens het gesprek verlopen dus ook gefaseerd¹⁵.

Het karakter van elke fase of stap is "open gooien", "verkennen", "toespitsen op conclusies en aanbevelingen", dit conform de algemene adviesmethodiek.

Na elke handelingsfase worden de conclusies uit die stap verbonden aan datgene wat in een voorgaande fase geconcludeerd is.

Het doorlopen van deze stappen leidt tot het zichtbaar maken van de meerwaarde van arbodienstverlening doordat er aangesloten wordt op datgene wat belangrijk is voor die opdrachtgever in die organisatie met die context.

De gespreksstadia, de verschillende niveaus A, B etc., sluiten aan bij de zich voordoende stapsgewijze inhoud van een gesprek met als doel het verkrijgen van een beeld en het trekken van conclusies. De te nemen stappen kunnen zich in eenzelfde gesprek, soms met dezelfde gesprekspartner, voordoen.

Het denkmodel, waar in eerste instantie globaal de handelingen zijn omschreven, treft u hierna aan. De linkerkolom geeft aan dat er gesprekken plaatsvinden met betrekking tot de context van de organisatie, invloeden en betekenissen en de vraagstukken die in de organisatie plaatsvinden.

De rechterkolom geeft de verschillende gespreksfasen weer die de relatiebeheerder volgt om te komen tot een aanbod.

¹⁵ Extern: strategisch en motivatoren, intern: operationeel en motivatoren.

MODEL

opdrachtgever	dienstverlening arbodienst
extern = context - moederbedrijf - systemen - rendement - marktontwikkeling - wetten - imago - vakorganisaties opdrachtgever wordt gestuurd / gemotiveerd door context.	niveau A <i>Handelingsmodel A</i> Samen met opdrachtgever vaststellen ◇ van de contextuele invloeden en ◇ wat de betekenissen daarvan zijn voor (de organisatie van) de opdrachtgever
intern = organisatie - ambitie/doelstellingen - stuurmechanismen • strategisch • operationeel 1. organisatie 2. mensen 3. middelen 4. technologie	niveau B <i>Handelingsmodel B</i> Samen met de opdrachtgever vaststellen ◇ welke vraagstukken er zijn op de genoemde gebieden ◇ welke relaties er zijn met het bereiken van bedrijfsdoelstellingen ◇ opties voor verbetering vaststellen Hetzelfde uitvoeren op operationeel niveau
uitgangspunt voor dienstverlening is het primaire proces van de organisatie van de opdrachtgever	niveau C <i>Handelingsmodel C</i> Samen met actoren op operationeel niveau ◇ Vaststellen van prestatie-indicatoren: indicatief: kwantitatief en kwalitatief
	niveau D <i>Handelingsmodel D</i> Aanbod Arbodienst formuleren ◇ Van verbeteropties naar arbomaatregelen ◇ Welke arbomaatregelen sluiten aan op de verbeteropties ◇ Welke andere verbeteropties mogelijk ◇ Wat betekent dit voor de arbodienstverlening
	niveau E <i>Handelingsmodel E</i> Gesprek met opdrachtgever over de mogelijkheden van dienstverlening: ◇ arbogerelateerde diensten en niet-arbogerelateerde diensten met ◇ arbogerelateerde effecten en niet-arbogerelateerde effecten

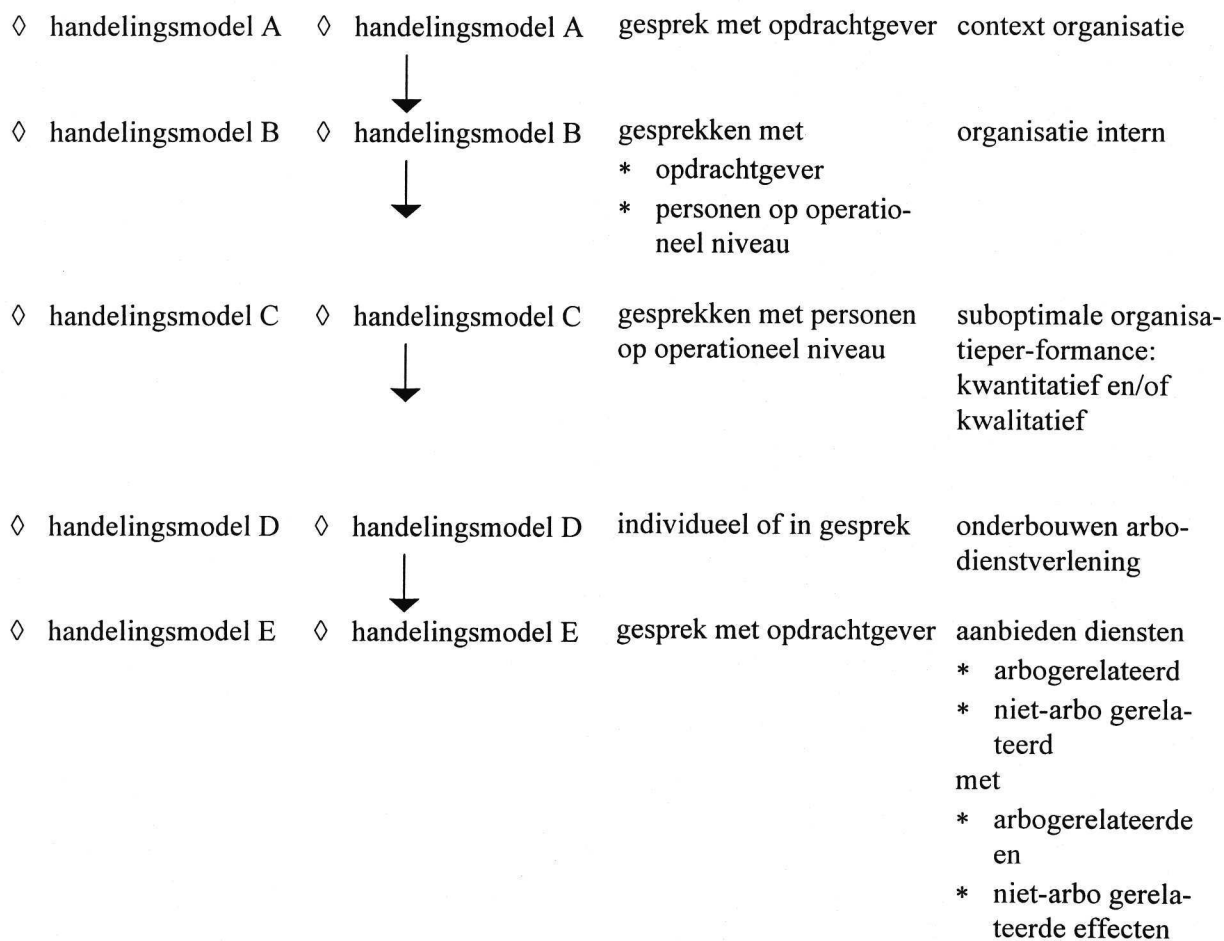
} gesprek op
 strategisch niveau

} gesprek(ken)
 op operationeel niveau

} gesprek op
 strategisch niveau

2.3.3 Het handelingsmodel

Het modelmatige denkkader leidt tot handelingen door de relatiebeheerder. Hieronder wordt de toelichting beschreven waarbij achtereenvolgens de volgende stappen worden beschreven. Elke te nemen stap is input voor de volgende stap en legt daarmee verbindingen.



Handelingsmodel A

Doel van het handelingsmodel A is dat de relatiebeheerder op basis van de elementen uit dit model met de opdrachtgever een gesprek voert over de context van die organisatie, met andere woorden de ontwikkelingen in de omgeving van de externe organisatie in beeld brengt.

De einddoelen van dit gesprek zijn:

- het gezamenlijk vaststellen van deze situationele factoren;
- en de betekenissen daarvan voor de organisatie van de opdrachtgever.

Dit gesprek vindt daarom plaats op strategisch organisatieniveau.

In deel III, bijlage 2, is gesprekshandleiding voor het eerste gesprek weergegeven.

Mogelijke motieven van opdrachtgevers.

In het model zijn in de bedrijfskolom trefwoorden gegeven die als opstap dienen om achter mogelijke motieven te komen (moederbedrijf, systemen, rendement, marktontwikkeling, wetten, imago, vakorganisaties).

De gesprekken hebben op basis van de gegeven indicatoren uit het model de volgende resultaten gehad. Deze uitkomsten zijn mede afhankelijk van de markt waarin een bedrijf actief is.

- **Kwaliteit** in de breedste zin van het woord. Hieronder verstaat men het leveren van kwalitatief hoogwaardige producten, puur om het feit dat de klant erom vraagt. Kwaliteit wordt ook gedefinieerd in de zin van hoogwaardige dienstverlening, waarbij just in time delivery en efficiënt werken zijn genoemd.
- Het een en ander hangt nauw samen met het **imago** van het bedrijf. Het is essentieel dat het bedrijf een goede naam heeft op het gebied van produkt- of dienstverlening. Dit goede imago geldt eveneens voor het aantrekken en behouden van goede werknemers.
- Daarbij hoort de **inzet van mensen** optimaal te zijn. Gemotiveerde mensen werken harder en zitten lekkerder in hun vel. Het aansturen daarvan is één van de vraagstukken.
- Een aantal bedrijven leeft met sterke **concurrentie** (overleven als motto). Dit heeft te maken met een vrij **instabiele markt**. Het voortdurend afstemmen van de werkzaamheden op de markteisen is dan een relevant vraagstuk. Dit in tegenstelling tot bedrijven die in een **stabielere markt** opereren.
- Sommige bedrijven worden aangestuurd door stakeholders, deze stellen **rendementseisen**.
- Daarnaast speelt **wetgeving** en de vertaling daarvan in operationele processen een belangrijke rol.

Handelingsmodel B

Doel van dit onderdeel is dat de relatiebeheerder een gesprek voert over de elementen die de performance van de organisatie beïnvloeden. Deze gesprekken voert hij op twee niveaus, namelijk op:

1. strategisch organisatieniveau: gezamenlijk met de opdrachtgever;
2. operationeel organisatieniveau: met relevante actoren.

Het gesprek met de opdrachtgever is feitelijk een voortzetting, de tweede fase van het eerste gesprek, waarin de organisatie intern, met zijn ambities en vraagstukken, het gespreksonderwerp is.

In datzelfde gesprek worden afspraken gemaakt om op operationeel organisatieniveau te spreken met relevante actoren over al dan niet van te voren vastgelegde kwesties.

Het einddoel van het gesprek met de opdrachtgever is het vaststellen van mogelijke verbeteropties.

Het einddoel van het gesprek op operationeel niveau met relevante actoren is feitelijk hetzelfde, maar in deze gesprekken worden onderwerpen verder onderzocht, getoetst en eventueel aangevuld.

Mogelijk interne ambities, mede gekoppeld aan de externe context zijn in het model aangegeven met trefwoorden aangegeven en betreffen ambities en doelstellingen die de organisatie wil bereiken, stuurmechanismen op strategisch

en operationeel niveau, de afstemming tussen organisatie, mensen, middelen en technologie.

De gesprekken hebben als uitkomst gehad dat onder meer de volgende vraagstukken leven.

- De vertaling van het strategische beleid (contextafhankelijk) naar operationeel beleid: de betekenis daarvan op het niveau van de werkvloer.
- De verdere ontwikkeling van de organisatiestructuur en de uitvoering en afstemming van het werk op de context. Er moet met name effectief en efficiënter gewerkt worden en meer bedrijfsmatig gedacht en gehandeld worden.
- Het hebben en behouden van personeel op een kwalitatief zeer krappe arbeidsmarkt. Daarbij hoort eveneens een andere stijl van leiding geven.
- Historisch bepaalde culturen komen onder druk te staan. Men zal anders in het werk moeten gaan zitten. De noodzaak tot binding aan het bedrijf (zich thuis voelen en leuk werk hebben) gaat toenemen. Daarnaast wordt zingeving van het werk belangrijk.
- Het spanningsveld tussen ouderen en jongeren gaat toenemen: hoe kunnen mensen optimaal ingezet worden. Fysiek en mentale belasting worden bottlenecks.

Handelingsmodel C

Doel van het handelingsmodel C is het kwantitatief en/of kwalitatief zichtbaar maken van zaken die in de gesprekken naar boven komen. Er wordt gezocht naar prestatie-indicatoren die dat kwantitatief en kwalitatief kunnen weergeven.

De doelstellingen die meer contextgebonden zijn qua output en rendement, en daardoor ook doelstellingen in het operationele proces zijn, worden aan elkaar gekoppeld.

De relatiebeheerder voert hiertoe gesprekken op strategisch én operationeel niveau met relevante actoren. Ook deze gesprekken zijn een voortzetting c.q. verdieping van de inhoud.

De relatiebeheerder past het principe toe in het gesprek met de opdrachtgever, maar dit wordt met sleutelactoren op operationeel niveau meer detaillistisch ingevuld met indicatieve kwalitatieve en kwantitatieve prestatie-indicatoren. Tegelijkertijd worden opties voor verbetering, voorzover dat mogelijk is, vastgesteld.

Om **prestatie-indicatoren** in beeld te brengen is gebruik gemaakt van een kosten- en batenmodel¹⁶, dat zich richt op het primaire proces en wat er voor nodig is om outputdoelen te halen. De toepassing heeft als doel de suboptimale organisatieperformance van in beeld te brengen. Deze suboptimaliteit hangt samen met de interactie tussen mensen, middelen, organisatie en technologie. De prestatie-indicatoren die gebruikt worden zijn ingedeeld in schadegebieden, nl.

1. hinder, letsel en verzuim
en zijn afgezet tegen soorten faalkosten, nl.
2. financiële kosten, produktiviteitsverlies en kwaliteitskosten¹⁷.

Uit de cases blijken verschillende **soorten suboptimale organisatieperformance** te bestaan. Daarvan worden hier een aantal genoemd

- Gevolgen van onvoldoende ontwikkelde en onduidelijke organisatiestructuur, leidt tot foutieve en dubbele plannings (salariskosten en herstelhandelingen) en tot kwalitatieve afname dienstverlening en verhoging aantal klachten klanten, leidt tot boven de reguliere bezetting aannemen van één persoon (salariskosten).
- Zwaar fysiek werk in kernploeg van het bedrijf leidt tot hoog verzuim, verlaging van 1 procent verzuim levert f 1 miljoen gulden op. Investerings in ergonomische en organisatorische innovatie levert naast verzuimbaten minder verstoringen in het cruciale primaire proces op.
- Hoog verloop onder personeel door slechte binding met het bedrijf, waardoor de hoeveelheid werk van zittend personeel toeneemt, met als gevolg dat het verzuim hoger wordt en het aantal klanten dat klachten uit toeneemt, het aantal klanten afneemt, de aanname- en inwerkkosten hoger worden en diegenen die dat in zijn takenpakket niet meer toekomt aan het aantrekken van nieuwe klanten (ambitie bedrijf).

Handelingsmodel D

Doel van deze stap is op basis het bestuderen van beschikbare informatie, het vaststellen van verbeteropties en het formuleren van een aanbod van diensten van de Arbodienst, die een meerwaarde aangeven, aansluitend aan de bevindingen uit de voorgaande gesprekken.

De relatiebeheerder kan dit tijdens de gesprekken toetsend inbrengen en/of hij kan het beschikbare materiaal nader bestuderen op basis waarvan hij een mogelijk aanbod kan formuleren.

Deze stap is feitelijk de voorbereiding van het gesprek met de opdrachtgever.

¹⁶ Arbo Kosten en Baten Analyse, NIA TNO B.V., rapport nr. 370321.moo\wyn, 21 mei 1997, Moonen, C, Feyter, de, M

¹⁷ Voor een volledige toelichting en het denken daarachter wordt verwezen naar deel IV - Bijlagen - Bijlage I, Een algemene beschrijving van de Arbo Kosten en Baten Analyse (AKBA).

De **toegevoegde waarde** van de arbodienstverlening, op basis van de gesprekken en de conclusies daaruit zijn als volgt te formuleren.

- Het geven van ondersteuning bij het opzetten van een ouderen- en jongerenbeleid.
- Het ontwikkelen van een effectieve organisatiestructuur, ondersteuning bij de structurering en de uitvoering
- Ergonomische en organisatorische innovatie.
- Ondersteuning bij reïntegratie van langdurig zieken.
- Analyse van verzuimoorzaken: de samenhangende probleemgebieden in kaart brengen.
- Het organiseren van een cursus projectmanagement, waarbij arbocriteria als projectcriteria worden ingebracht.
- Oplossingen op het gebied van werkdruk en werkbelasting vormgeving, waaronder het invoeren van een nieuwe planningssystematiek.
- Ondersteuning verlening bij het inzetbaar hebben en houden van mensen.

Handelingsmodel E

Doel van deze stap is het verkrijgen van een opdracht door de opdrachtgever. De dienstverlening van de arbodienst die een bijdrage leveren aan de verbetering van de performance van de organisatie worden op basis van de gedane constatering in het gesprek besproken.

Deze stap is in het project niet gezet.

2.4 Relevante bevindingen naar aanleiding van de uitvoering

- Het resultaat van de uitvoering van het project is geweest dat er een model is ontwikkeld, samen met de ontwikkelgroep. Het geeft stappen aan die genomen moeten worden om de meerwaarde van de arbodienstverlening aan te geven.
Dit model is toepasbaar. Het geeft de relatiebeheerder modelmatig aan welke stappen hij kan nemen om tot resultaten te komen.
Door de toepassing is de relatiebeheerder een gesprekspartner voor een opdrachtgever.
- Het tweede resultaat is dat er zes casusbeschrijvingen zijn van bedrijven van verschillende soorten omvang in verschillende sectoren. Elk van deze beschrijvingen geeft de organisatiecontext weer en de motivatoren voor de opdrachtgever, geeft verbeteropties weer, de vraagstukken die in die organisatie leven, prestatie-indicatoren en de meerwaarde van de arbodienstverlening. Deze beschrijvingen hebben tot stand kunnen komen door de toepassing van het model.
- Het onderwerp arbeidsomstandigheden als smal onderwerp is verbreed naar arbeid en organisatie. De dienstverlening die wordt aangeboden is zowel arbogereleerd als niet arbogereleerd en heeft arbo-gereleerde en niet-arbogereleerde effecten.
Deze dienstverlening is geformuleerd vanuit een meer bedrijfskundig perspectief.
Deze conclusies hebben effect op de eisen die gesteld worden aan de relatiebeheerder.
Hij zal moeten beschikken over:
 - * analytische vaardigheden;
 - * vaardigheden om samenhangen in vraagstukken kunnen zien;
 - * adviesvaardigheden en over vaardigheden om een adviesproces te managen;
 - * bedrijfskundige kennis en inzichten.
- Door de toepassing van het modelmatige handelen zijn er ontwikkelrichtingen voor Arbodiensten in beeld gekomen. De aan het eind van de casusbeschrijvingen gepresenteerde arbodienstverlening geeft aan aantal richtingen aan¹⁸. Deze kunnen zich vertalen in het ontwikkelen van een breder dienstverleningspakket en/of het aangaan van samenwerkingsverbanden.
- De Arbodienst annex de relatiebeheerder opereert door de toepassing van het model op strategisch en operationeel organisatieniveau. Daarin zijn zowel overeenkomsten als discrepanties waar te nemen. Het kunnen omgaan met deze tegenstellingen behoort tot de vaardigheden van de adviseur.
- De deelnemers leerden tijdens de bijeenkomst van de besprekingen en van elkaars bevindingen. Het betekent tevens dat - willen Arbodiensten hun

¹⁸ De ontwikkelrichtingen zijn uit de casusbeschrijvingen te lezen en bij de toelichting op handelingsmodel D (2.3.3) zijn een aantal relevante ontwikkelrichtingen aangegeven.

meerwaarde aantonen - de toepassing gefaciliteerd zouden moeten worden. De tekst alleen is onvoldoende.

Het trainen van vaardigheden om dergelijke trajecten aan te kunnen is door een aantal van de deelnemers in het verleden wel gevolgd. De inhoud van deze opleidingstrajecten zouden directer gekoppeld kunnen worden aan de inhoud van het werk, namelijk arbodienstverlening.

- De klantrelatie is, doordat de relatiebeheerder het model heeft toegepast, aanmerkelijk verbeterd.
- Er zijn geen conceptteksten c.q. voorbeeldzinnen te geven die bepaalde soorten dienstverlening “aanprijzen”. De aangeboden diensten zijn erg context- en organisatieafhankelijk.
- De accountmanager bij Arbodiensten heeft op dit moment meer een verkoopfunctie met betrekking tot diensten op het gebied van arbeidsomstandigheden. Als het gaat om arbodienstverlening dient de accountmanager tijdig te onderkennen wanneer andere deskundigen uit de organisatie in zijn verkooptraject ingezet moeten worden.
De in dit model toegepaste wijze van werken leidt echter tot trajecten die breder zijn dan arbeidsomstandigheden alleen. Als Arbodiensten de verbreding van arbeidsomstandigheden naar arbeid willen inzetten, kan de huidige rol van de accountmanager (namelijk de verkoopfunctie op het gebied van arbodiensten) de verbreding van de meerwaarde belemmeren. Vanuit dit perspectief is de verwachting dat de taken van de accountmanager en de relatiebeheerder/senior arbo-adviseur zich verder ontwikkelen en meer naar elkaar toegroeien. Dit kan een mogelijke ontwikkelrichting zijn.
- Het berekenen van kosten en baten wordt door opdrachtgevers minder belangrijk gevonden. Het gaat eerder om het indicatief inzichtelijk maken van mogelijke faalkosten van de organisatie en baten van dienstverlening. De meerwaarde die door de arbodienstverlening gegeven wordt is aanmerkelijk belangrijker. Door de toepassing van de stappen wordt deze inzichtelijk, doordat de dienstverlening bijdraagt aan de performance van de organisatie.

2.5 Casusbeschrijvingen

Hieronder treft u achtereenvolgens casusbeschrijvingen van bedrijven die qua sector, activiteiten en bedrijfsgrootten verschillen en waarop het handelingsmodel is toegepast.

Type bedrijf	Activiteiten	Aantal werknemers
2.5.1 productiebedrijf en handelsonderneming	assemblage, verkoop en onderhoud van werktuigen en machines, bestemd voor modificatie en aanleg van groenvoor- zieningen	70
2.5.2 centrumziekenhuis	verlening intramurale gezondheidszorg aan klinische en poliklinische patiënten	635, in totaal 490 fulltime- eenheden = exclusief medisch specialisten, hun personeel en oproepkrachten en vrijwilligers
2.5.3 kalverenslachterij	het slachten van kalveren het ontleden in kalfsdelen het (export) gereed maken van de pro- dukten	150 vast dienstdienstverband gebruik van verschillende aantal inleenkrachten
2.5.4 schoonmaakbedrijf	schoonmaken bij uiteenlopende op- drachtgevers (derden)	1.300, merendeel parttime
2.5.5 loonwerkersbedrijf	het verhuren van personeel voor alle voorkomende werkzaamheden aan een groenten- en fruitveiling	40 in het laagseizoen 150 in het hoogseizoen
2.5.6 bedrijf op gebied van slibverwerking en grondverzet	slibverwerking en grondverzet	250, verdeeld over meerdere werkmaatschappijen

2.5.1 Productiebedrijf en handelsonderneming

Activiteiten:

- * assemblage, verkoop en onderhoud van werktuigen en machines;
- * bestemd voor modificatie en aanleg van groenvoorzieningen.

Aantal werknemers 70

werkgever opdrachtgever	dienstverlening arbodienst
extern, de context van het bedrijf * moederbedrijf, systemen * rendement * marktontwikkelingen * wetten * imago * vakorganisaties de opdrachtgever wordt gestuurd en gemotiveerd door deze context	niveau A gesprek op strategisch niveau gesprek met directeur * het bedrijf is marktleider en het wil toonaangevend blijven * het imago wordt gestuurd door de hoge vakbewaamheid en de sterke servicegerichtheid in het marktsegment * de klant wordt steeds kritischer: wil de juiste levering op de juiste tijd * klanten zijn: dealers en/of eindgebruikers * het is een zelfstandige organisatie het bedrijf wil kwalitatief hoogwaardig producten en diensten aan steeds kritischer klanten blijven leveren

intern, de organisatie	niveau B: situatiebeschrijving gesprek op strategisch niveau (vervolg)
* ambitie/doelstellingen * stuurmechanismen - strategisch - operationeel uitgangspunt voor de dienstverlening is het primaire proces: 1. organisatie 2. mensen 3. middelen 4. technologie	* het bedrijf streeft naar continuïteit en stabiliteit van de huidige dienstverlening waarbij verdere groei als marktleider wordt nagestreefd * het bedrijf is bezig de organisatiestructuur verder te ontwikkelen: van pioniersfase (familiebedrijf: informeel, ad hoc) naar differentiatiefase (formeel, duidelijke taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden): de blauwdruk is in ontwikkeling - genomen besluit is: afdelingen instellen, namelijk . verkoop . werkplaats inclusief productie en magazijn . administratie - elk met een leidinggevende * taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden van medewerkers zijn nog niet omschreven * overige aandachtspunten bij ontwikkeling en implementatie: . communicatie en informatie tussen mensen en afdelingen. . zichtbaar maken wat de daarmee samenhangende kosten zijn (faalkosten) . meer persoonlijke aandacht voor werknemers bestaande uit de juiste mens op de juiste plek (koppelen kennis en kunde), met mede als doel verhoging motivatie * gevolgen onduidelijke structuur: . kwaliteitsverlies . onjuiste levering van demonstratiemodellen . onjuiste levering produkten . onjuiste verzending offertes * het verzuim is 1 procent * alle kwesties die samenhangen met het behalen van de externe doelen wil men aanpakken met als motto: verbeteren van kwaliteit in mens, produkt en dienstverlening

	niveau B: verdere verdieping door de relatiebeheerder gesprekken op operationeel niveau niveau C: (met actoren) vaststellen van prestatie-indicatoren gesprekken met leidinggevenden afdelingen administratie, werkplaats en magazijn		
	Afdeling Administratie Afstemming tussen afdelingen: * onduidelijk wie wat moet doen * procedures worden niet gevolgd * fouten worden niet teruggekoppeld (communicatie) * werk wordt niet overgedragen of onjuist overgedragen en blijft soms liggen Klimaatklachten	Voorbeelden: * ziek- en herstelmeldingen worden niet doorgegeven (bedrijf is eigen risicodragers) * facturering regelmatig onjuist of onterecht Gevolgen: * herstelhandelingen * klanten worden niet op tijd geholpen * toename klachten * imagoverlies bij klanten * verhoging werkdruk als gevolg van onduidelijkheden en herstelhandelingen Voorbeelden: * tocht: een deel van de werkplekken staat in open verbinding met de gang * regelmatig lage temperatuur: verwarming regelmatig stuk Gevolgen: * comfortklachten -> inzetvermindering * (mogelijk) verzuim: één werknemer verzuimt a.g.v. klimaatklachten vier keer per jaar twee dagen	Kwantitatieve kosten: * aantal meldingen dat niet wordt doorgegeven maal het aantal dagen in geval van langdurig verzuim * es administratieve medewerkers als gevolg van herstelhandelingen * klachtenbehandeling en de daarmee gepaard gaande tijd Kwalitatief: * imagoverlies bij (potentiële) klanten * werkdruk bij personeel Kwantitatieve kosten: * vier keer ziekmelding maal twee dagen = acht dagen x het salaris

	niveau B: verdere verdieping door de relatiebeheerder gesprekken op operationeel niveau niveau C: (met actoren) vaststellen van prestatie-indicatoren gesprekken met leidinggevenden afdelingen administratie, werkplaats en magazijn		
	Afdeling Administratie Afstemming tussen afdelingen: * onduidelijk wie wat moet doen * procedures worden niet gevolgd * fouten worden niet teruggekoppeld (communicatie) * werk wordt niet overgedragen of onjuist overgedragen en blijft soms liggen Klimaatklachten	Voorbeelden: * ziek- en herstelmeldingen worden niet doorgegeven (bedrijf is eigen risicodrager) * facturering regelmatig onjuist of onterecht Gevolgen: * herstelhandelingen * klanten worden niet op tijd geholpen * toename klachten * imagooverlies bij klanten * verhoging werkdruk als gevolg van onduidelijkheden en herstelhandelingen Voorbeelden: * tocht: een deel van de werkplekken staat in open verbinding met de gang * regelmatig lage temperatuur: verwarming regelmatig stuk Gevolgen: * comfortklachten -> inzetvermindering * (mogelijk) verzuim: één werknemer verzuimt a.g.v. klimaatklachten vier keer per jaar twee dagen	Kwantitatieve kosten: * aantal meldingen dat niet wordt doorgegeven maal het aantal dagen in geval van langdurig verzuim * es administratieve medewerkers als gevolg van herstelhandelingen * klachtenbehandeling en de daarmee gepaard gaande tijd Kwalitatief: * imagooverlies bij (potentiële) klanten * werkdruk bij personeel Kwantitatieve kosten: * vier keer ziekmelding maal twee dagen = acht dagen x het salaris

	niveau D aanbod arbodienst Verbeteropties: Arbogereleerd: * verzuim- en herstelprocedure doorlichten op volledigheid en ondersteuning bieden bij doelgerichte voorlichting. Dit levert op dat er op de juiste wijze meldingen plaatsvinden. * inventarisatie klimaatproblemen, adviezen voor de aanpak formuleren. Het effect daarvan is dat mogelijkwerwijs het verzuim van één persoon afneemt en dat wordt voorkomen wordt dat anderen zich ziek melden en dat er waarschijnlijk betere kwaliteit geleverd kan worden doordat concentratieproblemen zich niet voordoen. Niet-arbogereleerd: * adviseren om vakinhoudelijke deskundigheid van monteurs op te vijzelen door het organiseren van een training produktkennis Vooronderstelde effecten zijn: * afname inspectiekosten: (assistent-) leidinggevendenden kunnen hun leidinggevende taken naar behoren uitvoeren en zijn in staat leiding te geven aan die zaken die nodig zijn * afname herstelhandelingen die als gevolg van gemaakte fouten moeten plaatsvinden * afname aantal klachten van klanten * het behoud van het gewenste imago * ondersteuning bij verdere ontwikkeling van de organisatiestructuur 1. De ontwikkeling van de structuur sec 2. Plan van aanpak invoering ontwikkelen: fasen van invoering en prioriteiten 3. Organiseren ondersteuning leidinggevendenden in nieuwe positie, met nadruk op communiceren Mogelijke effecten zijn: * verbetering kwaliteit produkten en kwaliteit dienstverlening aan klanten * voorkomen herstelhandelingen doordat verbeterpunten teruggekoppeld worden * behouden en verbeteren imago.
--	--

OPMERKINGEN n.a.v. deze casus

Met name de niet-arbogereleerde voorstellen leveren een wezenlijke bijdrage aan de performance van de organisatie.

2.5.2 Centrumziekenhuis

Activiteit	verlening intramurale gezondheidszorg aan klinische en poliklinische patiënten
Aantal werknemers	635 werknemers, in totaal 490 fulltime-eenheden = exclusief medisch specialisten, hun personeel en oproepkrachten en vrijwilligers

werkgever opdrachtgever	dienstverlening arbodienst
extern, de context van het bedrijf * moederbedrijf, systemen * rendement * marktontwikkelingen * wetten * imago * vakorganisaties de opdrachtgever wordt gestuurd en gemotiveerd door deze context	niveau A gesprek op strategisch niveau gesprekspartner: hoofd P&O, tevens MT-lid * rendementseisen door centrale overheid en zorgverzekeraars * de overheid heeft daarbij een sterke regie: budgettering en bezuiniging. Dit wordt in meerjarenafspraken vastgelegd. De zorgverzekeraars stellen eisen aan de prijs-/prestatieverhouding * CAO-ontwikkelingen zoals de 36-urige werkweek zijn van invloed op de interne organisatie * er is een imagoprobleem bij aantrekken van nieuw personeel: hard werken voor een "hongerloon" * wetgeving stelt eisen op gebied van arbo, milieu, kwaliteit zorg, flexibiliteit en zekerheid * de Wet geneeskundige behandelovereenkomst is van grote invloed * belangrijke stakeholders zijn: huisartsen, zorgverleners en patiënten * de patiënten worden steeds mondiger * het aantal verpleegdagen is altijd te realiseren. De medisch specialisten hebben daarop mede invloed: een te hoge produktie vertaald zich echter in tekorten (zie ook budgettering). Het verplegend personeel heeft mede invloed op het aantal verpleegdagen.

intern, de organisatie	niveau B gesprek op strategisch niveau
* ambitie/doelstellingen * stuurmechanismen - strategisch - operationeel uitgangspunt voor de dienstverlening is het primaire proces: 1. organisatie 2. mensen 3. middelen 4. technologie	* het ziekenhuis verandert van zorgaanbieder naar een instelling die inspeelt op vragen van patiënten en zorgverzekeraars * het steeds bedrijfsmatiger denken en handelen, binnen de opgelegde budgetten, en gericht op klanten, is een uitdaging voor de toekomst * op strategisch niveau vindt sturing plaats door de stuurgroep strategisch beleid. Dilemma's zijn: . de financiering: banken stellen steeds meer eisen aan kredietverlening en de vorming van eigen vermogen; . de steeds duurder wordende CAO; . de toenemende werkdruk en werkbelasting; . het achterop raken van de kwalificaties van sleutelfunctionarissen en het middenkader. (waaronder nieuwe taken als K, A en M); . de vertaling van strategisch beleid naar de werkvloer; . nieuwe technologische ontwikkelingen en de veranderende werkwijze van specialisten. * er is een hoge werkdruk: als gevolg van CAO-ontwikkelingen is de 36-urige werkweek ingevoerd, veel mensen "plussen" hun dienstverband op met als gevolg dat hun roosters met pauzes en rusttijden in het geding komen. Het aantrekken van nieuw personeel wordt bemoeilijkt door een krappe arbeidsmarkt en het verloop van personeel neemt toe. Er is inmiddels een aantal bedden "gesloten" om de werkdruk van het verplegend personeel te verminderen. * ten aanzien van verzuim (5,6 procent, frequentie 1,6, duur 11,9 dagen) is het langdurig verzuim (weinig werkgerelateerd) een probleem evenals de verzuimfrequentie * de cultuur is redelijk informeel en wijzigt van patiëntvriendelijk naar behandelgericht * het personeel ervaart een hoge werkbelasting, het is niet bekend of dit objectief het geval is * de geformuleerde verbeteringsmogelijkheden in dit stadium van het gesprek zijn: . onmogelijkheid is meer geld door efficiency. Het "vet" is al weggesneden; . het imago probleem bij het aantrekken van nieuw personeel. Dit is grotendeels een collectief probleem; . de werkbelasting aanpakken door het te objectiveren; . het verzuimbeleid onder de loep nemen: terugdringen van het langdurig verzuim en de hoge meldingsfrequentie; . volgens het contract wordt door de Arbodienst veel reactief werk en weinig preventief werk verricht. De dienst moet meer betrokken zien te worden bij beleidsadviezen; . de meerwaarde van de dienst moet nog blijken. De uitgaven komen nu uit lopende budgetten.

	niveau B: verdere verdieping door de relatiebeheerder gesprekken op operationeel niveau niveau C: (met actoren) vaststellen van prestatie-indicatoren gesprekken met een verpleegkundige (tevens OR-lid), het afdelingshoofd van een verpleegafdeling en de manager van de verpleegdienst in deze gesprekken zijn door geïnterviewden * verschillende oorzaken van de toename van de werkbelasting genoemd (1) en * zaken die van invloed zijn op de belastbaarheid van de verplegingsdienst (2), zowel positief als negatief geformuleerd en op basis daarvan zijn een aantal verbeteropties geformuleerd (3)	
	1. Toename werkbelasting	* de verpleegafdelingen worden hoger belast door de toename van het aantal opnameprocedures. De gemiddeld verpleegduur neemt af en het aantal procedures die veel werk met zich meebrengen neemt als gevolg daarvan toe * de zorgzwaarte neemt toe door vergrijzing van de opnamegevallen * klinische zorg wordt steeds complexer doordat steeds meer handelingen poliklinisch worden verricht * er moet steeds meer geregistreerd worden terwijl daar organisatorisch onvoldoende rekening mee is gehouden (verpleegplannen, pijnregistratie, kwaliteitswet, milieuwet) * er dreigt structureel meer gewerkt te worden. Het halve uurtje om het werk af te maken wordt mede door de betrokkenheid van verpleegkundigen en de moeite om “nee” te zeggen beïnvloed. * patiënten en hun relaties worden steeds mondiger en stellen hogere eisen * veel tijd gaat op aan inwerken van nieuwe collega's. Op het bestand van 212 zijn in het onderhavige jaar 60 nieuwe mensen ingewerkt

	2. Belastbaarheid van de verpleeg-afdelingen	* er heeft geen vertaling in formatieplaatsen plaatsgevonden bij de invoering van de 36-urige werkweek * bij ziekte van werknemers wordt pas vervangen als het “echt” spaak dreigt te lopen. Gevolgen toename werkbelasting en mogelijk uitval meer werknemers * er zijn minder “handen aan het bed” door het wegvallen van de inservice-opleiding. Hier staat een kwalitatief betere zorgverlening tegenover * dit wordt mede beïnvloed door het verschil in eigenschappen van individuele verpleegkundigen (ervaring, karakter, prioriteiten kunnen stellen) * instroom HBO-V-ers als nieuwe groep wordt als direct inzetbaar gezien. Feitelijk nieuwe groep leerlingen: weinig praktijkervaring, waarbij uitvoerende handelingen snel te leren zijn, maar begeleidende aspecten veel tijd in beslag nemen * clusterhoofden hebben in noodgevallen de bevoegdheid te beslissen over opnamecapaciteit en melden dit aan specialist. Het clusterhoofd baseert zijn beslissing op informatie vanuit de afdeling en zijn eigen ervaring * er is een opnameprocedure. Clusterhoofden kunnen afdeling opname laten weten wat de capaciteit is
	3. Verbeteropties	1. Functiedifferentiatie Breng een scheiding aan in taken tussen verpleegkundigen en niet-verpleegkundigen/verzorgenden (betreffende de verzorgende taken en niet de individuele gezondheidszorg). Uitgangspunt hierbij dient te zijn dat de verpleegkundigen eindverantwoordelijk is en blijft en taken delegeert. 2. Administratieve taken Het aantal administratieve taken neemt toe. Onderzoek of en in welke mate . geautomatiseerde gegevensverwerking en . probleemgeoriënteerde rapportage tijdwinst kan opleveren. 3. Patiëntenagenda Het ontwikkelen van een planning ten behoeve van het patiëntenvervoer kan tijdwinst opleveren doordat er minder “heen en weer” hoeft worden gelopen. Planningssysteem Clusterhoofden bepalen - door hun eigen ervaring - wat de opnamecapaciteit is van een afdeling. Het verdient aanbeveling een systeem te ontwikkelen waarbij . op basis van de zorgbehoefte (belasting) per dag . de benodigde capaciteit (belastbaarheid) per dag van een afdeling

		in kwalitatieve en kwantitatieve zin objectief en nauwkeurig kan worden vastgesteld. Voor extra taken als gevolg van nieuwe of gewijzigde wetgeving of veranderende werkwijzen moet de formatie (tijdelijk) worden uitgebreid. Bij het maken van plannen zal hierbij rekening moeten worden gehouden op meso-, macro- en microniveau.
--	--	--

	niveau D aanbod arbodienst Op basis van de beschikbare informatie formuleert de relatiebeheerder een projectvoorstel met betrekking tot het planningssysteem. Projectvoorstel en doel: het ontwikkelen van een planningssysteem door het ziekenhuis, met ondersteuning van de arbodienst en ... Kosten: nog nader te specificeren en afhankelijk van de invulling. Baten: * de werkbelasting en de belastbaarheid van de verpleegafdeling worden beter op elkaar afgestemd * verpleegkundigen komen aan het werk toe dat ze moeten doen. Te verwachten effecten: * het ziekteverzuim zal dalen. De werkbelasting neemt daardoor af; * het werk wordt minder belastend. Het verloop wordt daardoor lager. Er is als gevolg daarvan ook minder tijd nodig voor het inwerken van nieuwe of tijdelijke collega's; * verpleegkundigen hebben weer tijd om een belangrijke bijdrage te leveren aan de kwaliteit van de zorg (waaronder het invullen van verpleegplannen); * er is een betere bedbezetting door een betere planning.
--	---

OPMERKINGEN n.a.v. deze casus

Het standaardaanbod van de dienstverlening van deze arbodienst was:

- * verzuimbegeleiding;
- * ondersteuning en uitvoering van de RI&E, het PAGO en het AGS
- * diverse werkzaamheden van de arboverpleegkundige, de bedrijfsfysiotherapeut en de arbeidshygiënist.

Er vindt een uitbreiding van arbodienstverlening plaats die een wezenlijke bijdrage levert aan de organisatie. Deze dienstverlening, die niet tot het standaardaanbod behoort heeft met name arbo-effecten.

De arbodienst zoekt samenwerkingsverbanden om de nieuwe dienstverlening vorm te geven.

2.5.3 Kalverenslachterij

Activiteit: het slachten van kalveren
 het ontleden in kalfsdelen
 het (export) gereed maken van de produkten

Aantal werknemers 150 in vaste dienst
 met een bepaalde regelmaat inleenkrachten

werkgever opdrachtgever	dienstverlening arbodienst
extern, de context van het bedrijf * moederbedrijf, systemen * rendement * marktontwikkelingen * wetten * imago * vakorganisaties de opdrachtgever wordt gestuurd en gemotiveerd door deze context	niveau A gesprek op strategisch niveau gesprek met de bedrijfsleider, tevens portefeuillehouder personeelszaken * het bedrijf is marktleider in Nederland ten aanzien van de export van kalfsvlees naar het buitenland * de omzet komt voor 80 procent voor rekening van de export en 20 procent is voor de binnenlandse markt * de markt wordt bepaald door een systeem van dagprijzen * het aantal te slachten kalveren is mede daarvan afhankelijk * elk land (waaronder Frankrijk, Italië, Spanje, Japan) kent zijn eigen strenge kwaliteitseisen * recente BSE-zaken in Europa en Nederland zijn van grote invloed op exportmogelijkheden

intern, de organisatie	niveau B gesprek op strategisch niveau
* ambitie/doelstellingen * stuurmechanismen - strategisch - operationeel uitgangspunt voor de dienstverlening is het primaire proces: 1. organisatie 2. mensen 3. middelen 4. technologie	* de opdrachtgever probeert door het leveren van extra kwaliteit (imago) zijn marktpositie te behouden c.q. te vergroten * het bedrijf is een familiebedrijf en in handen van de derde generatie. Het wordt geleid door een managementteam bestaande uit een directeur (algemene leiding en verkoop), een bedrijfsleider, tevens portefeuillehouder personeelszaken, en een hoofd interne zaken * men is bezig met een reorganisatie: als gevolg van groei van het bedrijf zullen er duidelijker taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden moeten worden omschreven voortdurend vraagstuk blijft de afstemming van werkzaamheden op de vragen uit de markt * de kwaliteit van het personeel en het productieproces: 70 van de 150 werknemers houden zich bezig met het slachten en exportgereed maken van kalfsdelen voor export * het slachtwerk is fysiek relatief zwaar en dat werk wordt hoog beloond * het werk heeft in het bedrijf een hoge status * de slachtploeg is relatief vergrijsd * de werknemers vertonen in toenemende mate lichamelijke gebreken * het beleid is erop gericht dat diegenen die niet meer mee kunnen in de ploeg elders geplaatst worden. Problemen die hierbij spelen zijn de lage honorering van andere functies en de geringere status in het bedrijf de bedrijfsleider ziet voor de arbodienst met name een adviserende rol inzake vergrijzing weggelegd de arbo-adviseur ziet ook die mogelijkheden, met daaraan toegevoegd * individuele begeleiding van werknemers * adviezen over ergonomische aanpassingen * begeleiding bij reïntegratie (REA)

	niveau B: verdere verdieping door de relatiebeheerder gesprekken op (strategisch en) operationeel niveau niveau C: (met actoren) vaststellen van prestatie-indicatoren gesprekken met de bedrijfsleider, tevens portefeuillehouder personeelszaken en (productie)medewerkers (door middel van spreekuur-contacten)		
	verzuim	* het bedrijf is eigen risicodragers voor 52 weken * het percentage ligt rond de 8 procent * het verzuim stijgt als gevolg van het zware fysieke werk * het aantal arbeidsongeschikten neemt toe	* de loonsom ligt rond de 15.000.000 * verzuimvermindering van 1 procent levert aan directe en indirecte kosten naar schatting ruim 100.000 op * het aantal invalkrachten neemt toe a.g.v. verzuim: het aantal invalkrachten x de loonsom op jaarbasis is een besparing als dit afneemt
	kwaliteitsproblemen	* het is niet bekend welke kwaliteitsproblemen er optreden a.g.v. verzuim of verminderde inzetbaarheid	* er wordt aangenomen dat er kwaliteitsverlies is a.g.v. verminderde inzetbaarheid slachtploeg en het inzetten van inleenkrachten * er wordt aangenomen dat er produktieverlies optreedt a.g.v. het inwerken van inleenkrachten
	organisatiestructuur	de organisatiestructuur is niet duidelijk dit blijkt uit de gesprekken met de bedrijfsleider en de produktiemedewerkers	* mogelijke effecten zijn inefficiëntere bedrijfsvoering
	slachtploeg	slachtploeg is in het bedrijfsproces een cruciale slaagfactor: er treedt vergrijzing op	* slachtploeg is kernploeg van het bedrijf: de kwetsbaarheid van de kernactiviteiten neemt toe

	niveau D aanbod arbodienst De analyse door de relatiebeheerder levert de volgende projectvoorstellen op. A. Onderzoek oorzaken fysieke belasting slachtploeg en voorstellen doen ter verbetering. Deze voorstellen zullen * ergonomische verbeteringen betreffen * mogelijk organisatorische voorstellen inhouden zoals taakroulatie om bijvoorbeeld eenzijdig lichamelijke belasting te voorkomen. Mogelijke resultaten voor het bedrijf zijn: * afname uitval (ziekte en arbeidsongeschiktheid) slachtploeg * leveren constante kwaliteit als gevolg van minder uitval, minder vervanging * leveren hogere produktie als gevolg van minder verstoringen in het produktieproces (geen uitval, inwerktijd) * minder uitval ouderen * verlaging verstoringkans primair proces B. Ouderenbeleid ontwikkelen met als doel ouderen inzetbaar te houden voor het werk en uitval te voorkomen Het voorstel zal een combinatie van de volgende elementen bevatten: * elementen samenhangend met projectvoorstel A; * afbouwregelingen van hoge beloning; * inzetbaarheidsregelingen ontwikkelen indien zij in het primaire proces worden ingezet; * ontwikkelen van zinvolle taakinfilling van ouderen (inwerken en begeleiding nieuw personeel) Mogelijke resultaten voor het bedrijf zijn: * constanter kwaliteit van de produkten doordat ouderen hun ervaring bij inwerken inbrengen; * inzetbaarheid ouderen op momenten dat het primaire proces een hoge produktie verlangt; * afname WAO-premie. Organisatiestructuur: bevoegdheden verhelderen: wie moet wat doen. Aanbod: sessies met afdelingen organiseren: * wat zijn de bevoegdheden per afdeling en per functie? * zijn deze voldoende adequaat om het produktieproces aan te sturen? * doorspreken en vaststellen of eventuele wijzigingsvoorstellen formuleren.
--	---

OPMERKINGEN n.a.v. deze casus

Het aanbod van deze arbodienst bestond uit het standaardpakket. Het gesprek levert nieuwe ontwikkelmogelijkheden op, namelijk:

- * het ontwikkelen van een leeftijdbeleid, waarbij de optimale inzetbaarheid van ouderen een belangrijk aandachtspunt is;
- * ergonomische innovatie;
- * procesbegeleiding bij en/of ontwikkeling van organisatiestructuur

2.5.4 Schoonmaakbedrijf

Activiteit: schoonmaken bij uiteenlopende opdrachtgevers (derden)

Aantal werknemers: 1.300, merendeel parttime

werkgever opdrachtgever	dienstverlening arbodienst
extern, de context van het bedrijf * moederbedrijf, systemen * rendement * marktontwikkelingen * wetten * imago * vakorganisaties de opdrachtgever wordt gestuurd en gemotiveerd door deze context	niveau A gesprek op strategisch niveau gesprekspartner arbocoördinator, tevens de kwaliteitsmanager er is een sterke concurrentie het effect daarvan is dat in een deel van de contracten wordt afgesproken meer werk in dezelfde tijd te verrichten

intern, de organisatie	niveau B gesprek op strategisch niveau
* ambitie/doelstellingen * stuurmechanismen - strategisch - operationeel	Er wordt een omzetgroei van 10 procent nagestreefd, door: * uitbreiding van contracten bij bestaande klanten; * het binnenhalen van nieuwe klanten; * andere bedrijven over te nemen; * de dienstverlening verder te ontwikkelen.
uitgangspunt voor de dienstverlening is het primaire proces:	Het bedrijf heeft een holdingstructuur, waaronder 6 B.V.'s opereren. Op centraal niveau opereert de afdeling P&O, die tevens belast is met het verder ontwikkelen van het verzuimbeleid en daarmee samenhangende zaken.
1. organisatie 2. mensen 3. middelen 4. technologie	Bij het behalen van de omzetgroei zijn een aantal vraagstukken te onderkennen. * werkdruk: door het sluiten van wurgcontracten (meer werk in minder tijd) is de werkdruk hoog. Het bedrijf probeert sturing te geven dat er geen wurgcontracten worden afgesloten, maar dit bijt met de doelstelling omzetverhoging • er is een hoog verloop onder het personeel dat een uitvoerende taak heeft m.b.t. het primaire proces. Het personeel heeft amper binding met het bedrijf, werken veelal voor het geld en als zij kunnen kopen wat ze zich hadden voorgenomen, vertrekken zij weer (meesten binnen vier maanden). De behoefte aan sociale contacten is er als gevolg van persoonlijke doelstellingen ook amper en de medewerkers voelen zich meer betrokken bij hun externe opdrachtgever * communicatie met medewerkers wil er als gevolg van werkdruk regelmatig bij inschieten * er is een groot verloop onder relatiebeheerders, als gevolg van werkdruk, reorganisaties of promoties intern, dat terwijl zij sleutelactoren zijn bij het vergroten van de omzet * technologie: er is een materialencommissie ingesteld die zich bezighoudt hoe er met optimale hulpmiddelen werkdrukvermindering tot stand kan worden gebracht en die zich bezighoudt met het zuiniger omgaan met spullen (uit milieuoogpunt) Speerpunten voor de komende tijd zijn: * rust in de organisatie onder meer door duidelijke communicatie * verlaging van het verzuim van 6,7 procent naar 5 procent. De oorzaken van het verzuim liggen op het gebied van RSI en psychische klachten.

	niveau B: verdere verdieping door de relatiebeheerder gesprekken op operationeel niveau niveau C: (samen met) actoren vaststellen van prestatie-indicatoren gesprekken met een rayonleider en een objectleidster		
	takenpakket rayonleider: * onderhouden klantcontacten; * acquisitie * onderhouden contacten met schoonmakers * algemeen en * bij ziekte * verhouding rayonwerkzaamheden in relatie tot uitvoerende schoonmaakwerkzaamheden: 1 uur rayon, 14 uur schoonmaak	problemen bij functievervulling te weinig tijd voor "rayon"-werk door * zoeken naar vervangers bij ziekte of opzegging dienstverband * zoeken naar nieuw schoonmaakpersoneel in krappe arbeidsmarkt daardoor minder tijd voor * nieuwe klanten * onderhouden contacten met bestaande klanten * schoonmakers (ziektebegeleiding en algemene begeleiding)	gevolgen: * slechtere kwaliteit dienstverlening * toename klachten bij bestaande klanten * mogelijkheid afname aantal bestaande klanten * groter verloop schoonmaakpersoneel a.g.v. verminderde persoonlijke aandacht * minder nieuwe klanten doordat de organisatie-tijd de acquisitietijd opslorpt * hogere personeelskosten (selectiekosten, inwerktijd)
	objectleidster stuurt schoonmakers aan en maakt schoon	problemen bij functievervulling * schoonmakers voelen zich meer betrokken bij opdrachtgevers dan bij het bedrijf * a.g.v. contractueel verminderd aantal schoonmaakuren * doen schoonmakers meer werk in minder tijd: dit ervaart men als probleem * met name ouderen kunnen dat niet aan, omdat zij dezelfde kwaliteit willen leveren, met als gevolg hogere uitval	gevolgen: * toename verzuim a.g.v. werkdruk * toename verloop a.g.v. werkdruk

	niveau D aanbod arbodienst De relatiebeheerder analyseert de voorgaande gegevens en formuleert de volgende voorstellen. A. De functie van rayonleider kritisch doornemen (i.s.m. A en O-deskundige). De kritische taken van de rayonleider t.a.v. de continuïteit en kwaliteit van het primaire proces, het ontwikkelen van een evenwichtig takenpakket in een realistisch tijdbestek. Dit voorstel levert het bedrijf, ook bij verminderde uitvoerende werkzaamheden door de rayonleider, een verbeterde kwaliteit van de dienstverlening op en dat komt dichterbij de te realiseren omzetsijging. De kans dat de neerwaartse spiraal door een andere taakinvolving wordt doorbroken is groter. B. Communicatie- en motivatieplan opzetten (i.s.m. A en O-deskundige). De communicatie met schoonmakers, de binding, betrokkenheid met het bedrijf, verhogen. Dit voorstel levert het bedrijf minder verloop, afname inwerktijd, een betere kwaliteit van de dienstverlening op. C. Leeftijdbeleid met daaraan gekoppelde kernkwaliteiten ontwikkelen. Loopbaanbeleid voor jongeren en voor ouderen met daaraan gekoppelde kernkwaliteiten dient ontwikkeld te worden. Deze kernkwaliteiten moeten ten dienste van de organisatie en ten dienste van de binding van het bedrijf en voorkoming van uitval als gevolg van ziekte werken.
--	--

OPMERKINGEN n.a.v. deze casus

Deze arbodienst profileert zich door aan te sluiten bij de vraagstukken en introduceert zich als dienstverlener op een breder terrein, waarbij de AenO-deskundige ingezet wordt.

2.5.5 Loonwerkersbedrijf

Activiteit	het verhuren van personeel voor alle voorkomende werkzaamheden aan een groente- en fruitveiling
Aantal werknemers	laagseizoen 40 medewerkers hoogseizoen 150 medewerkers

werkgever opdrachtgever	dienstverlening arbodienst
extern, de context van het bedrijf * moederbedrijf, systemen * rendement * marktontwikkelingen * wetten * imago * vakorganisaties de opdrachtgever wordt gestuurd en gemotiveerd door deze context	niveau A strategisch niveau Gesprek met de zaakgelastigde * De grootste opdrachtgever is onzeker over de toekomst. Sinds kort maakt de veiling deel uit van een groot landelijk netwerk. Wellicht is er kans dat “de werkzaamheden” bij een grote opdrachtgever worden ingekocht. * Menskracht is schaars in de huidige markt. Op arbeidsvoorwaarden moet geconcentreerd worden met andere werkgevers.

intern, de organisatie * ambitie/doelstellingen * stuurmechanismen - strategisch - operationeel uitgangspunt voor de dienstverlening is het primaire proces: 1. organisatie 2. mensen 3. middelen 4. technologie	niveau B strategisch niveau Doelstelling van het bedrijf is om de explosief gegroeide onderneming te organiseren en te beheren. Het verhogen van de efficiëntie. Verbetermogelijkheden zijn: Het vaststellen en implementeren van normen en afspraken door kritieke processen vast te leggen in procedures en of instructies. Arbeidsvoorwaardelijke onderwerpen vast te leggen in een personeelshandboek.
--	---

	niveau B: verdere verdieping door de relatiebeheerder gesprekken op operationeel niveau niveau C: (samen met) actoren vaststellen van prestatie-indicatoren gesprekken met administratief medewerker, produktiemedewerker, directeur en de zaakgelastigde	
	Ingegaan is op de “kosten” die worden gemaakt door het verbeterpunt “afwezigheid van afspraken”. Daarin kan een onderscheidt worden gemaakt in “harde gegevens” en “zachte gegevens”	Harde gegevens: Door de enorme groei in personeel en omzet van de afgelopen jaren, is er geen tijd geweest om het een en ander te registreren. Daardoor is de registratie van verzuim gegevens niet gebeurd. Het inzicht in het verzuim is vooral gebaseerd op een onderbuik gevoel. Door deze “niet-registratie” is voor de onderneming niet duidelijk dat de kosten enorm zijn gestegen. Uit de registratie van de Arbodienst blijkt dat de personeelskosten op ongeveer 10 % worden geschat. De directie had hiervan een ander (gunstiger) beeld. Kwaliteit van de dienstverlening is in orde maar neemt wel af (geen kijk op en overzicht van) De oorzaak is minder prioriteit van de kwaliteitscontrole door de lijn door meer werk en personeel. Het kader is zonder succes in het verleden hiervoor opgeleid. Door slechte budgettering zijn de kosten van een nieuwe hal hoger uitgevallen f 50.000,- Oorzaak lijkt onvoldoende management ervaring te zijn.
		Zachte gegevens Regelmatig worden knelpunten door de directie geconstateerd. De wil en wens is om middels een plan van aanpak te knelpunten op te lossen. Echter de “waan van de dag” breekt vaak de verbetertrajecten. Gevolg is dat soms 2 tot 3 keer het zelfde traject wordt doorlopen. Verlies van managementtijd en consultancytijd. Door de afwezigheid van arbeidsvoorwaardelijke afspraken voelt een categorie medewerkers zich niet thuis. Kosten worden zichtbaar in het hoge verloop en inefficiëntie en inwerken van nieuwe medewerkers
	niveau D aanbod arbodienst Arbogereleerd:	

	• Kritieke processen inventariseren, vaststellen en implementeren. Mogelijkheid tot langzame in procedurele beschrijving en instructie (wellicht in de vorm van een KAM-systeem. ISO 900X -certificering) • Zichtbaar maken van de werkbelasting en het verzuim (onder meer met behulp van een PAGO). Oorzaken daarvan benoemen en een plan opzetten voor verbetering. Niet-arbogerelateerd: • Arbeidsvoorwaardelijke onderwerpen vastleggen in een personeelshandboek.
--	--

OPMERKINGEN n.a.v. deze casus

De dienstverlening heeft voornamelijk een arbogerelateerd karakter.

2.5.6 Slibverwerkend bedrijf

Activiteit slibverwerking en grondverzet
 Aantal werknemers 250

werkgever opdrachtgever	dienstverlening arbodienst
extern, de context van het bedrijf * moederbedrijf, systemen * rendement * marktontwikkelingen * wetten * imago * vakorganisaties de opdrachtgever wordt gestuurd en gemotiveerd door deze context	niveau A strategisch niveau gesprek met de algemeen directeur en de coördinator kwaliteit, arbo en milieu Het bedrijf is een werkmaatschappij, waarbij de faciliterende afdelingen op holdingniveau zijn georganiseerd. * er is concurrentie, maar eigenlijk is er sprake van een redelijk stabiele markt * het bedrijf heeft een goed imago * er zijn vele wettelijke richtlijnen waarmee rekening moet worden gehouden, er ontstaan daarbij geen problemen: de te hanteren richtlijnen worden geoperationaliseerd in de bedrijfsvoering

intern, de organisatie	niveau B strategisch niveau
* ambitie/doelstellingen * stuurmechanismen - strategisch - operationeel uitgangspunt voor de dienstverlening is het primaire proces: 1. organisatie 2. mensen 3. middelen 4. technologie	De geformuleerde ambitie van het bedrijf is gericht op het: * leveren van kwaliteit; * binnen de gestelde termijnen; * tegen de gebudgetteerde afspraken. Deze drie terreinen bevatten tevens de faalfactoren. Het binnenhalen van opdrachten verloopt goed. Slibverwerking is één van de werkmaatschappijen. De mens wordt als belangrijke factor gezien. Dit blijkt onder meer uit het voeren van een structureel personeelsbeleid, maar het is eveneens veranderd in de wijze van omgaan met elkaar. Diegenen die ondersteuning nodig hebben krijgen inzichtgevende trainingen aangeboden of kunnen opleidingen volgen. Het voeren van functioneringsgesprekken behoort tot het standaardrepertoire. Uit de PAGO blijkt eveneens dat met uitzondering van 1 persoon iedereen tevreden is over de wijze waarop er met het personeel wordt omgesprongen. Het verzuim bij één van de werkmaatschappijen is recentelijk verhoogd. De oorzaken zijn niet bekend. Er is een gestructureerde interactie tussen het strategisch managementniveau en de uitvoering van opdrachten. Elke werkmaatschappij is resultaatverantwoordelijk en men ervaart indien dat nodig is ondersteuning vanuit het hoofdkantoor. Er is duidelijk vastgelegd wie waarvoor verantwoordelijk is. Als er op projectbasis wordt gewerkt vindt er altijd een evaluatie plaats, op basis waarvan er bijstellingen plaatsvinden. Bij slibverwerking is er meer sprake van een continuproces, met een eigen evaluatie- en bijstellingscyclus. Deze evaluaties hebben nog niet geleid tot de gewenste resultaten (zie geformuleerde ambities) Bij de uitvoering van het werk treden er met name technische problemen op. Volgens de directeur ligt dit aan de vaardigheden van de projectmanagers. Budgetoverschrijdingen komen dan ook voor (faalkosten).

	niveau B: verdere verdieping door de relatiebeheerder gesprekken op operationeel niveau niveau C: (met actoren) vaststellen van prestatie-indicatoren In plaats van een gesprekken heeft er een nadere analyse plaatsgevonden van de projectevaluaties. Deze evaluaties leverden de volgende aandachtspunten op, gekoppeld aan de ambities van het bedrijf		
	projectmanagement: nadere analyse van de oorzaken van faalkosten (aan de hand van projectevaluaties) geeft mogelijke verbeteropties aan, aansluitend aan de ambitie van het bedrijf	het beter leren managen van projecten, met name door het middenkader: het kunnen opstellen van goede projectomschrijvingen bestaande uit . fasering van de projecten; . projectresultaten per fase; . budgetten per fase; . planning en bezetting per fase; . het organiseren van projectbijeenkomsten; . het contracteren van derden met duidelijk omschreven projectresultaten, inclusief communicatiemomenten;	faalkosten zijn: * kwaliteitsverlies * overschrijdingen budget * overschrijving termijnen waarbinnen de opdracht dient te zijn afgerond mogelijke baten: * zie hierboven * handhaving van het lage verzuim * minder materiaalafbreuk
	de veiligheid tijdens de uitvoering van het werk borgen, mogelijk mede opgenomen in de projectfasen en -eisen.	projecten managen onder goede arbocondities: veiligheidskundige en gezondheidskundige aspecten daarvan specifieke procedure is de procedure “werken met rollen”: voorkomen van beroepsziekten (besmetting, infectie);	als gevolg van de risico-aansprakelijkheid uit de Arbowet kunnen de faalkosten bij calamiteiten of bij arbeidsongeschiktheid behoorlijk oplopen

	niveau D aanbod arbodienst Niet-arbogerelateerd * Het organiseren van een training projectmanagement in samenwerking met Specifieke inbreng van de arbodienst in deze training is het arboverantwoord managen en wat daarvoor nodig is. Mogelijke baten: zie hierboven * Ondersteuning bij onderzoek naar afstemming tussen strategisch managementniveau en de uitvoering van opdrachten. Alhoewel er een gestructureerde interactie is, lijkt het gezien de projectevaluaties niet te functioneren zoals bedoeld is. Arbogerelateerd * Als afzonderlijk aanbod (is tevens onderdeel van het eerste punt) het arboverantwoord managen van projecten. Van projectmanagement (de organisatorische kant) tot technisch veilig het werk uitvoeren en de taken van iedereen daarbij (leidinggevenden, uitvoerenden, derden) Mogelijke baten: zie hierboven * Verzuimonderzoek: nadere diagnose Bij werkmaatschappij X is het verzuim verhoogd, de oorzaken zijn onbekend
--	--

OPMERKINGEN n.a.v. deze casus

Er zijn zowel arbogerelateerde als niet arbogerelateerde diensten aangeboden.

DEEL III- BIJLAGEN

Bijlage 1

Een algemene beschrijving van de Arbo Kosten en Baten Analyse (AKBA)

Begripsverheldering

Het vaststellen van de bedrijfseconomische consequenties van arbo kan op twee manieren.

Aan de ene kant is vast te stellen wat de vermindering van arborisico's een bedrijf oplevert. Dit noemen we **de baten van minder arboschade**.

Om op enig moment minder arboschade te realiseren is meestal een interventie nodig die beleid kan worden genoemd: arbobeleid. Dit beleid kost meestal geld. Dit zijn **de kosten van arbobeleid**.

Baten zijn in dit 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?".

Kosten & baten: twee rekenmethodes!

Voor zowel de baten van minder arboschade als de kosten van arbobeleid 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 arboschade op enig moment is. Of anders geformuleerd: wat zijn de potentiële baten van optimale arbeidsomstandigheden?

Arboschade: wat is het?

In het batenmodel staat het begrip "arboschade" centraal. Arboschade treedt op als, tengevolge van niet-optimale arbeidsomstandigheden, het primaire proces van een onderneming zodanig verstoord wordt dat vermijdbare kosten ontstaan rekenmethode kun je de schade vaststellen die optreedt als gevolg van de volgende bekende arborisico's:

- . fysieke belasting & beeldschermen;
- . geluid;
- . klimaat;
- . verlichting;
- . gevaarlijke stoffen;
- . welzijnsrisico's;
- . discomfort;
- . motivatieverlies;
- . agressie, geweld & seksuele intimidatie;
- . veiligheidsrisico's.

Alle vermijdbare kosten die optreden doordat ten gevolgen van de bovenstaande risico's verstoringen in het primaire proces optreden, noemen we arboschade.

Van arboschade naar bedrijfsschade.

Tot nu toe worden de schadegebieden geformuleerd vanuit het perspectief van de arbodeskundige. Een werkgever zal vooral bedrijfskundig kijken naar de schade. Dit betekent dat voor de arbodeskundige in eerste plaats de motivatoren van de werkgever moet weten wil de arbodeskundige aansluiten bij de werkgever.

De werkgever kijkt in eerste instantie vanuit een bedrijfskundige blik naar zijn bedrijf. Daarbij laat hij zich vooral sturen door de bedrijfsdoelstellingen. Deze doelstellingen kunnen verschillend van aard zijn. Rendementsverhoging, kwaliteitsverbeteringen van het produkt, kostenreductie, imago... etc.

In een gesprek met de werkgever zal helder moeten zijn welke motivaties voor hem gelden. De inzetbaarheid van de werkenden, de wijze hoe het primaire proces georganiseerd is, de beschikbaarheid van de juiste middelen en het gebruik van de beste technologie zijn aspecten die het primaire proces van een bedrijf beïnvloeden. Bedrijfsschade treedt op wanneer een of meerdere van deze aspecten onvoldoende bijdrage leveren aan het primaire proces.

Arboschade heeft (in)direct invloed op deze bedrijfsaspecten. Inzetbaarheid van mensen kan beïnvloed worden door slechte arbeidsomstandigheden (geluid, klimaat). Een onduidelijke organisatie en een onvoldoende communicatie kunnen verstoringen opleveren voor het productieproces. Onvoldoende of slechte hulpmiddelen kunnen de uitvoering van het werk bemoeilijken of zelfs risicovoller maken.

De truc is om de verbeteropties die wij arbodeskundigen noemen als arbomaatregelen te vertalen naar verbeteropties voor de bedrijfsvoering.

Het bepalen van de arboschade

In de kwaliteitswereld wordt het maken van vermijdbare kosten benoemd als het hebben van "faalkosten". Vermijdbare arboschade is eigenlijk een ongewenst kostenpost voor een onderneming. Voor het bepalen van de omvang van de arboschade wordt van de onderneming een overzicht gemaakt van de ongewenste kostenposten als gevolg van niet optimale arbeidsomstandigheden. Dit overzicht geeft aan welke arboschadesoorten binnen een bedrijf aanwezig zijn én geeft rekenmethodes voor het berekenen van de financiële consequenties die met de schade gepaard gaan. Dit overzicht is de kern van de berekening die leidt tot het vaststellen van de mogelijk te behalen winst met arbobeleid: de baten van arbobeleid.

Het overzicht onderscheidt diverse schadegebieden. Het gaat om arboschade tengevolge van "hinder", "letsel" of "verzuim". Dit onderscheid tussen hinder, letsel en verzuim wordt aangebracht 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 suboptimale produktie en kwaliteitsverlies.

Bij letsel ligt het anders. Daar is - in de gebruikte 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 suboptimale produktie gedurende een periode na het ongeval van de geletselde werknemer.

Van verzuim is sprake als werknemers ziek zijn. Dit kan natuurlijk ook het gevolg 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 schadegebieden kunnen verschillende posten worden onderscheiden. Hier wordt het onderscheid aangebracht in de posten: (directe) financiële uitgaven, vermijdbare kosten tengevolge van produktieverlies 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 geluidsoverlast. Er moet dan direct geld uitgegeven worden als gevolg van een actueel arborisico.

Produktieverliezen treden op als gevolg van niet-optimale inzetbaarheid van medewerkers niet het aantal produkten of diensten kan worden geleverd dat als haalbaar wordt beschouwd. De produktieverliezen kunnen worden omgerekend in guldens. Hetzelfde geldt voor kwaliteitsverliezen. Als door niet-optimale arbeidsomstandigheden het aantal afgekeurde produkten groot is of het aantal reparaties toeneemt ontstaan vermijdbare kosten.

Het vorenstaande is weer te geven in het volgende schema.

SOORT SCHADE¹⁹S
O
O
R
TF
A
A
L
K
O
S
T
E
N

	door schadegebied: HINDER	door schadegebied: LETSEL (aanwezigheid)	door schadegebied: VERZUIM (afwezigheid)
FINANCIËLE KOSTEN	. wervingskosten (imago) . beschermingskosten . curatieve onderzoekskosten	. administratie/registratie . externe hulpverlening . materieel/produkt . reparatiekosten . aanschafkosten . produktieverlies	. arbeidsomstandigheden . verzekeringspremies . vervangingskosten . juridische kosten . letsel (mens) ** . letsel (materieel) ** . schadeloosstelling
PRODUKTIVITEITSVERLIES	ontstaat niet-optimale inzetbaarheid (indiv. en collectief) . fysiek/mentaal . kennis/vaardigheid . onduidelijkheid . communicatie (samenwerking/procedures) binnen en buiten . middelen (aanwezig) . middelen (werking) . middelen (beschikbaar) . orde & netheid	ontstaat: Mens . niet-optimale inzetbaarheid (indiv. en collectief) - tijdelijke uitval - herstel/verlies . niet-optimale inzetbaarheid anderen - hulpverlening - herstelverlies . interne ond. kosten . materieel/produkt . storingen	ontstaat: . niet-optimale inzetbaarheid na herstel van de zieke . letsel (mens) ** . letsel (materiaal) **
KWALITEITS KOSTEN	ontstaat: . overschrijding levertijd . aantal vermijdbare afgekeurde producten/diensten . toename klachten . vermijdbare administratieve klachtenbehandeling . correcties . weglopen klanten . weglopen klanten (wegens ontbreken van ext. aantoonbaarheid) *	ontstaat: . overschrijding levertijd . aantal vermijdbare afgekeurde producten/diensten . toename klachten . vermijdbare administratieve klachtenbehandeling . correcties . weglopen klanten . weglopen klanten (wegens ontbreken van ext. aantoonbaarheid) *	ontstaat: . overschrijding levertijd . aantal vermijdbare afgekeurde producten/diensten . toename klachten . vermijdbare administratieve klachtenbehandeling . correcties . weglopen klanten . weglopen klanten (wegens ontbreken van ext. aantoonbaarheid) *

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

** Als verzuim optreedt a.g.v. letsel betekent dit dat er ook kosten gemaakt zijn die terug te redeneren zijn onder de kolom Letse gemaakt t.g.v. verzuim en faalkosten zijn gemaakt t.g.v. Letsel.

Het hiervoor staande overzicht kan als hulpmiddel dienen om samen met managers en werknemers vast te stellen of er kosten binnen de onderneming aanwe-

¹⁹ Dit schema is ontleend aan Arbo Kosten en Baten Analyse, NIA TNO B.V., rapport nr. 370321.moo\wyn, 21 mei 1997, Moonen, C, Feyter, de, M

zig zijn, welke van deze voor de onderneming relevant zijn en in welke mate ze voorkomen.

Om het overzicht van de faalkosten te maken kan een standaard redenering worden gevolgd. Uitgaande van diversen soorten schade wordt als volgt geredeneerd:

door "hinder, letsel, verzuim",
ontstaan "extra activiteiten" en
dat betekent "faalkostensoort".

De matrix die gebruikt wordt bij het maken van het overzicht geeft aanwijzingen voor de diverse soorten kosten die kunnen ontstaan door arboschade, maar ook een eerste indicatie - maar niet meer dan dat - voor oplossingsrichtingen.

Een voorbeeld

Een werkeenheid heeft te maken met geluidsoverlast. De geluidsbelasting is meer dan 80 dB (hinder). Dit feit maakt het noodzakelijk dat gebruik moet worden gemaakt van persoonlijke beschermingsmiddelen, onderhoud moet worden gepleegd aan geluidsbeheersende maatregelen en voorlichting en onderricht moet worden gegeven (dit zijn extra activiteiten). Het schadegebied "geluid" veroorzaakt in deze onderneming een structurele kostenpost, namelijk de financiële consequenties (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 produktiesnelheid in de vorm van vermoeidheid, niet-optimale communicatie tengevolge van de geluidsoverlast (produktiviteitsverlies).

Hoe kan arboschade worden berekend?

Als de schadegebieden, de extra activiteiten en faalkostensoorten zijn vastgesteld, kan er gerekend worden om het schadebedrag te bepalen. Hiervoor zijn enkele rekenregels opgesteld.

Voor ziekteverzuim is dit al enige tijd geleden gedaan. De methode daarvoor 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 produktiviteitsverlies) én kosten ten gevolge van klachten, afgekeurde produkten of klantenverlies.

Bij niet optimale inzetbaarheid wordt het produktiviteitsverlies vastgesteld door de non-produktieve tijd uitgedrukt in uren, te vermenigvuldigen met het uurtarief van de betreffende medewerker(s). Bij de calculatie van verliezen ten gevolge van afgekeurde produkten wordt de hoeveelheid verloren gegaane produkt vermenigvuldigd met de kostprijs per eenheid.

Niet optimale inzetbaarheid

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

- . 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 ambitieniveau uit de beleidscyclus expliciet aan de orde moet komen in de kosten-en 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 managers van bedrijven weten ook niet altijd zelf wat voor hen een acceptabel verzuimniveau is. Hier biedt de professional uitkomst. De professional 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.

Het is zeer voorstelbaar dat de professional 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 kan verwacht worden 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 bepalen, hiervoor zijn ze niet altijd deskundig genoeg. Het gaat er echter wel om hen direct te betrekken bij het bepalen van de schade, al 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 arboschade met grote mate van zekerheid te bepalen. Het model kent daarom drie 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.

Kosten: kwantitatief en/of kwalitatief?

Van arboknelpunten kunnen de gevolgen en de kosten in beeld gebracht. De methode onderscheidt drie soorten van arboschade die weer in kosten uit te drukken zijn: "hinder", "letsel" en "verzuim". Het onderscheid tussen deze drie wordt aangebracht 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 arboknelpunten en de correctieve maatregelen die naar aanleiding van die knelpunten worden genomen.

De methode 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 arboschade 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.

Minder arboschade = arbowinst?

Als de totale arboschade 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 arbowinst. 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 arboschade, die allen afzonderlijk bepaald moeten worden. Het gaat om de volgende niveaus van arboschade:

- . de berekende arboschade. Deze volgt uit het overzicht. Of deze schade ook volledig vermeden kan worden is sterk de vraag;
- . de vermijdbare arboschade. 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 arboschade. De werkgever bepaalt zelf de te reduceren schade. Dit is het deel van de potentieel vermijdbare schade die men ook daadwerkelijk **wil** vermijden. Hij committeert hiermee zich zelf aan een doelstelling. De te reduceren schade betekent voor hem dus te behalen winst die ontstaat bij het nemen van maatregelen

Bijlage 2

Handleiding voor het eerste gesprek

Het doel van deze handleiding is:

- de voorbereiding, uitvoering en nazorg te schetsen
- om aan te geven **wat** er tijdens het 1e gesprek besproken moet worden

Deze handleiding is geen keurslijf maar een handreiking aan de deelnemers. Op welke wijze het gesprek gevoerd wordt is aan jullie.

Voorbereiding

Nadenken over:

- de reden van uw komst: professionaliseringstraject arbodienst, kosten en baten, met klant praten over context, motivatoren, kosten en baten, dienstverlening arbodienst
- een korte schets: wederzijdse verwachtingen kenbaar maken (wat ga ik doen? Wat kunt u van mij verwachten? Wat doe ik in het bedrijf?)

Uitvoering

Algemene toelichting

Hierin staan de zaken (aandachtspunten genoemd) die u tijdens het gesprek wilt weten. In de eerste kolom treft u de aandachtspunten aan. Niet elk aandachtspunt is voor elk gesprek even relevant. U maakt dus een keus.

Elk aandachtspunt heeft uiteraard een reden om er informatie over te vragen: dit wordt in de tweede kolom benoemd.

De **agenda** van het gesprek:

- .reden van komst
- .het doel van het gesprek
- .de inhoudelijke kant van het gesprek
- .wat er daarna gaat gebeuren: wederzijdse verwachtingen
- .afspraken voor vervolg in het bedrijf (bedrijfsbezoek, kort gesprek anderen)

De inhoud van het gesprek

Beschrijving van het bedrijf (algemeen):

- welke branche
- het primaire proces van het bedrijf
- de bedrijfsgrootte/organisatiestructuur
- hoeveel werknemers

Doel

U wilt weten met “welke” organisatie u te maken hebt, wat het bedrijf het bedrijf “maakt”.

Deze informatie is wellicht al bij u bekend

Externe ontwikkelingen die van invloed zijn op het bedrijf

- rendementseisen die gesteld worden (door de moederorganisatie)
- andere eisen die door de moederorganisatie gesteld worden
- imagovraagstukken
- wetten die veranderen
- branche-overeenkomsten die zijn gesloten
- vakorganisaties die eisen stellen, waaronder Cao's die afgesloten zijn
- marktontwikkelingen, nationaal en/of internationaal, inclusief concurrentieverhoudingen

Doel

Context en motivatoren bepalen van de werkgever

U wilt weten welke ontwikkelingen zich in de omgeving van dit bedrijf voordoen, want deze ontwikkelingen bepalen mede het krachtenveld waarin de organisatie opereert en dit vertaalt zich in vraagstukken waar de opdrachtgever een antwoord op wil/moet vinden: het geeft aan hem zijn sturing en motivatie.
Op basis van het voorgaande kunt u met de opdrachtgever gezamenlijk de vraagstukken en uitdagingen vaststellen.

Het bedrijf intern (specifiek):

- de ambities van het bedrijf: welke doelen er de komende periode worden nastreefd als gevolg van deze externe ontwikkelingen
- de van deze externe context onafhankelijke na te streven doelen
- hoe er op strategisch niveau sturing in het bedrijf plaatsvindt (en de plaats van de opdrachtgever hierin)
- wat de mogelijke dilemma's daarbij zijn
- de interne zaken die van invloed zijn op de resultaten van het bedrijf en die besluitvorming op strategisch niveau beïnvloeden
 - inzet van mensen
 - inzet van middelen
 - inzet van technologie
 - vraagstukken op organisatiegebied

Doel

motivatoren van de werkgever

U wilt weten welke interne vraagstukken er in de organisatie spelen. Op basis daarvan kunt u met de opdrachtgever gezamenlijk de vraagstukken vaststellen.
Daarop kunt u uw dienstverlening laten aansluiten.

Verbeteringsmogelijkheden

- bespreek de verbeteropties afgeleid van het voorgaande

Doel

Vaststellen over de richting waar het naar toe zou moeten.

De bedoeling is dat na het gesprek een kort verslag gemaakt wordt van de resultaten in termen van:

- beschrijving bedrijf
- externe ontwikkelingen/context
- interne ontwikkelingen
- de motivatoren van de werkgever/wat is belangrijk?
- de verbeterrichting(en)

Bijlage 3

Handleiding voor het tweede gesprek

Op dit moment beschikt een ieder (binnenkort) over informatie uit het eerste gesprek.

Ten aanzien van de tussentijdse opdracht zijn de volgende doelen te formuleren:

1. het zichtbaar maken van zaken die
in het eerste gesprek naar boven zijn gekomen
en die duidelijk gerelateerd zijn aan bedrijfsgebonden verbeterpunten;
2. het zichtbaar maken welke kwalitatieve en/of kwantitatieve verbeteringen
kunnen optreden.

Hoe dit voorgaande te bereiken.

1. Door de informatie uit het eerste gesprek te ordenen en op basis daarvan te
bepalen welke verdere informatie verzameld kan worden om eventuele ver-
beterpunten te ondersteunen (kwantitatief, zie onder 2. en kwalitatief, zie
onder 3.).
2. Door het verzamelen van “harde” gegevens.
Daarbij valt te denken aan cijfers over incidenten, kwaliteitsmissers, ver-
zuimgegevens. Kortom: alles wat relevant is verzamelen. Deze cijfers dui-
den ongewenste gebeurtenissen aan, geven dus schade aan (kwantitatief).
Dit kan indicatief berekend worden door bijvoorbeeld
het aantal incidenten x het aantal betrokkenen bij die activiteit
+ het aantal uren overleg x het uurloon
+ de onderzoekskosten en de daarmee gepaard gaande facturen
te vermenigvuldigen/op te tellen.
Het zijn indicatieve gegevens.
3. Door “zachte” informatie in te winnen bij medewerkers/betrokkenen/de OR.
Daarbij valt te denken aan gesprekken met medewerkers, leidinggevenden,
eventueel PenO- en kwaliteitsfunctionarissen.
Essentiële vragen daarbij zijn:
* wat gaat er mis (loopt niet goed, kan verbeteren);
* welke gevolgen/effecten heeft dit m.b.t. een effectieve en efficiënte be-
drijfsvoering.

Tip: pas daarbij het “LSD”-principe toe (luisteren, samenvatten, doorvra-
gen).

De indeling mens, middel, organisatie en technologie kan ter ondersteuning
dienen bij het stellen van vragen. (communicatie, overleg, onderhoud, orde
en netheid, onduidelijke afspraken, onderhoudsbudget), maar is onderge-
schikt aan het benoemen van kwalitatieve punten.

Voorbeelden zijn: de communicatie loopt niet goed, het effect is dat afspra-
ken onduidelijk zijn en dat ze als gevolg daarvan niet worden nagekomen.
Dit leidt tot onnodig tijdverlies, extra overleg, toename van het aantal her-
stelhandelingen, verslechtering van de sfeer.

Een indicatief rekenvoorbeeld:

het aantal mensen dat onduidelijke afspraken heeft uitgevoerd wat niet tot
het gewenste resultaat heeft geleid x het uurloon;

het aantal mensen dat betrokken is bij het tweede/extra overleg x het uur-

loon;

Het genoemde onder 2 en 3 levert als resultaten op:

- * een overzicht van verbetermogelijkheden en de daarmee gepaard gaande kwantitatieve kosten.
Bijvoorbeeld: x-incidenten kost f 5.000 en x-verzuim kost f. 600.000;
- * een overzicht van verbetermogelijkheden en de daarmee gepaard gaande de kwalitatieve kosten.
Bijvoorbeeld: het aantal uren x het uurloon t.a.v. ... kost f. 10.000.

Het zijn en blijven indicaties!, bestemd voor de beeldvorming voor de gesprekspartner.

Door deze missers en mogelijkheden te benoemen c.q. in geld uit te drukken zijn automatisch verbeteringen zichtbaar te maken.

4. Probeer de verbeteropties te plaatsen in het perspectief van de motivatoren van de opdrachtgever.
 5. Probeer gerichte verbeteropties te formuleren, hetzij arbo-gerelateerd, hetzij niet-arbo-gerelateerd.
 6. Geef aan in een gespreksverslag (vóór 16 december):
 - * Wat je ervaringen zijn geweest
 - * Licht daarbij de stappen als hiervoor genoemd toe. Benoem de kwalitatieve schade (niet geld) en kwantitatieve schade (geld). Leg daarbij de nadruk op kwalitatieve schade.
- Tip: maak als het nodig is gebruik van de faalkostenfoto en de toegezonden literatuurlijst met kwalitatieve en kwantitatieve indicatoren.

Bijlage 4

Bijeenkomsten ontwikkelgroep: ervaringen van deelnemers en begeleiders

Opvallende zaken tijdens de tweede bijeenkomst, dus na het eerste gesprek (fasen A en B):

- de context van bedrijven is behoorlijk verschillend. De motivatoren afgeleid van die context als gevolg daarvan ook;
- de gesprekspartners waren verschillend: (gedelegeerde en potentiële) opdrachtgevers, zoals bedrijfsleiders (twee maal), directeur beheer, een hoofd PenO tevens MT-lid, een directeur, een arbocoördinator annex kwaliteitsmanager.
Opvallend gegeven was dat de gesprekspartner die op stafniveau functioneerde zijn stafrol niet kon loslaten. De relatiebeheerder moet dan bijsturen. Het geheel leverde overigens voor de gesprekspartner nieuwe inzichten op en dat is de relatie ook ten goede gekomen;
- uit het vierluik: mens, middel, organisatie en technologie is deze laatste als verbeteroptie slechts één maal genoemd. Dit kan ook iets zeggen over de focus/vaardigheid van de relatiebeheerder/gespreksvoering;
- de verbeterpunten zijn niet altijd in samenspraak met de gesprekspartner vastgelegd. Dat kan effecten hebben voor het draagvlak in een later stadium van het gesprek;
- de weergegeven interne en externe factoren vloeien niet altijd logisch uit elkaar voort. Ook kan de in het gespreksverslag aangegeven wat meer geordend worden. Dat levert meer gesprekspunten op;
- de meeste verbeterpunten zijn arbogerelateerd. Deze hebben niet altijd een verbinding met de motivatoren. Gerichter sturen tijdens gesprekken en je als relatiebeheerder geen beperkingen laten opleggen levert betere dienstverlening op;
- de mogelijkheid dat er tijdens dit traject wisselingen optreden: eerst de accountmanager en later een relatiebeheerder voor verdere verdieping wordt niet uitgesloten.

De derde bijeenkomst (na het tweede gesprek (fasen C en D) gaf de volgende opvallende zaken:

- de gesprekken op operationeel hebben plaatsgevonden met OR-leden, afdelingshoofden, uitvoerenden, met rayonleiders en leidinggevendenden van projecten. Er zijn ook andere methoden gebruikt, namelijk gesprekken met zienen tijdens spreekuurcontacten en analyse van projectevaluaties;
- bij de ene relatiebeheerder sloten de gesprekken goed op elkaar aan, bij de ander daarentegen minder goed;
- dat is ook terug te vinden in de gespreksverslagen. Soms worden de causale verbanden niet duidelijk gelegd;
- de vaardigheden van de relatiebeheerder zijn deels ook debet aan. Als voorbeelden zijn genoemd:
 - . het onvoldoende beschikken over analytische vaardigheden;

- . elke adviseur labelt datgene wat hij hoort: het principe van luisteren, samenvatten, doorvragen (LSD) kan daar helpen het niet goed labelen te doorbreken;
- . het beschikken over onvoldoende organisatiekundige en bedrijfskundige kennis en inzichten;
- de arbodienstverlening die uiteindelijk wordt aangeboden is duidelijk breder dan het huidige standaardpakket: het heeft een duidelijke meerwaarde gekregen;
- de toepassing werd positief ervaren.

De relatiebeheerders zijn van mening dat in het rapport aandacht moet worden besteed aan:

- de randvoorwaarden waaronder het denk- en handelingsmodel kan worden toegepast waarbij met name adviesvaardigheden worden genoemd;
- de noodzaak om - als je klantgericht wilt werken - als Arbodienst breder diensten te verlenen;
- het ondersteunen door middel van een training voor een effectieve toepassing;
- een duidelijke aanduiding dat geen het rekenmodel is, maar een meerwaardemodel betreft;
- dat het bestemd is voor adviseurs die op beleidsniveau kunnen denken en handelen.

Bijlage 5

Literatuuroverzicht

- Cost en Benefits of Occupational Safety and Health, Proceedings of the European Conference on Cost en Benefits of Occupational Safety and Health 1997, The Hague, 28-30 May 1997, J. Mossink, F Licher
- Economics of the working environment, Ministry of social affairs and health Department for Occupational Safety and Health Finland, Markka Hermes Tampere, 1997
- Verdienen met arbo is meer dan alleen goed boekhouden, Arbeidsomstandigheden 9 1997, Jack Peeters, Cyril Moonen.
- Wat kost verzuimbeleid?, Een model voor het bereken van kosten en baten, Knotter, de Feyter, Kruidenier, SZW, maart 1995
- Kosten en baten van arbobeleid (I), J. Mossink, Arbomagazine jaargang 12 nr 5
- Kosten en baten van arbobeleid (II), J. Mossink, E. Koningsveld, T Wiersma, Arbomagazine, jaargang 12 nr 6
- Arbeidsomstandigheden en ergonomie: Kosten of investeringen?, J. Mossink, Tijdschrift voor Ergonomie December 96
- Slim produceren voor veeleisende en turbulente markten, P.Vink, D.Jacobs, Th.Mathu, NIA TNO februari 1997
- Notes form managers, Watts-Davies, R. Absenteeism, London, The Industrial Society, 1989, 27 p., 50-122
- Terugdringen ziekteverzuim en arbeidsongeschiktheid rijksoverheid: verslag resultaten intensieve verzuimbegeleiding, Moll van Charante, A.W., Den Haag, Min. BiZa, 1993, 27p. bijl.
- Aanpak ziekteverzuim: beter inzicht in wetgeving, registratie, kosten van achtergronden van verzuim, Heemskerk, F.P.M., Klein Hesselink, D.J., Kruidenier, H.J., Praktijkreeks 50-380
- Baten en kosten bedrijfsgezondheidszorg nader bekeken: literatuurrecherche, Boelens, M.W.M., Nijmegen, Katholieke Universiteit Nijmegen (KUN), 1989, 35 p., 51-84
- Handboek ziekteverzuim en arbeidsongeschiktheid: wet- en regelgeving, methoden voor terugdringing., Kruif, C.G.M. de, Versloot, J.M., Alphen aan den Rijn, Samson, 1993, losbl., LZ, arbo 21
- Arbozorg, nieuwe kosten en waarvoor: de kosten en baten van arbozorg opnieuw beschouwd: een aangeklede literatuurstudie., Amsterdam, Universiteit van Amsterdam (UvA), 1994, 57 p., 48-41
- Verzuimregistratie en personeelsinformatiesystemen: mogelijkheden bekeken en vergeleken., Hopstaken, L., Knotter, M., Amsterdam, Nederlands Instituut voor Arbeidsomstandigheden (NIA), 1995, 6 Verzuimreeks, 52-352 2e ex.
- Wat kost verzuimbeleid?: een model voor het bereken van kosten en baten., Knotter, M., Feyter, M. de, Kruidenier, H., Den Haag Vuga 1995 53 p.
- Promoting health at work: a review of the effectiveness of health education and health promotion., Veen, C.A. van, Vereijken, C.J.M., Utrecht, Landelijk Centrum GVO, 1994, 123 p., 54-112

- Ziekteverzuim en arbeidsongeschiktheid: 100 praktische vragen en antwoorden voor de werkgever., Greveling, G.W., Waanders, W.J., Den Haag, Delwel, 1995, 128 p., 54-213
- Handboek arbeidsomstandigheden- en verzuimbeleid in de thuiszorg., Feyter, M.G. de, Kwantes, J.H., Marcelissen, F.H.G., Bunnik, Landelijke Vereniging thuiszorg (LVT), 1995, 104 p., 116 p. bijl., 52-240
- Kosten arbozorg door 'Den Haag' flink onderschat: bedrijfsleven gaat drie maal zoveel betalen., Bosch, L.H.M., Burg, B.I. van der, Arbeidsomstandigheden 69(1993)no. 3 p., 127-130
- Premiedifferentiatie kan typisch malus-bedrijf failliet laten gaan: SFB biedt bedrijven ondersteuning bij terugdringing van verzuim., Arbouw journal (1993)no. 1 p., 5-6
- Nieuwe ziektewet heeft aanzienlijk effect op kosten werkgever: ongewenste oververzekering nog niet van de baan., Kruidenier, H., Arbeidsomstandigheden 69 (1993) no. 6 p., 329-333
- Pilotproject "Terugdringen ziekteverzuim overheid", Moll van Charante, A.W., Tijdschrift voor toegepaste arbowetenschap 6(1993) no. 2 p., 18-24
- Bouw kan zich spiegelen aan Arbo-flexiplan., Arbouw journal 3 (1993) no. 4 p., 9-10
- Wat kost verzuimbeleid?., Knotter, M., Feyter, M. de, Arbo & milieu 2(1994)no. 12 p., 22-25
- Rendement goed arbobeleid vaak groter dan management verwacht: hoofdrol voor afdeling P&O?., Lambers, J., Arbeidsomstandigheden 71(1995) no. 10 p., 483-486
- Kosten en baten van arbobeleid: D1. II. De berekeningen., Mossink, J.C.M., Koningsveld, E.A.P., Wiersma, T., Arbomagazine 12 (1996) no. 6 p., 12-17
- Gezond werken aan gezondheid financieel succes: Ziekenhuis stelt eigen arbodiagnose., Larijsen, E., Gründeman, R., Arbeidsomstandigheden 73 (1997) no. 1 p., 29-32
- Arbo als big business: kosten ziekteverzuim onder de loep., Maats, B., Personeelbeleid 34 (1998) no. 1 p., 17-20
- Baten en kosten bedrijfsgezondheidszorg nader bekeken: literatuurrecherche., Boelens, M.W.M., Nijmegen, Katholieke Universiteit Nijmegen (KUN), 1989, 35 p., 51-84
- Occupational health policy, practice and evaluation., Behrens, J., Westerholm, P., Bremen, Universität Bremen, 1996, 277 p., 57-72
- Kosten arbozorg door 'Den Haag' flink onderschat: bedrijfsleven gaat drie maal zoveel betalen., Bosch, L.H.M., Burg, B.I. van der, Arbeidsomstandigheden 69 (1993) no. 3 p., 127-130
- Baten en kosten bedrijfsgezondheidszorg nader bekeken: literatuurrecherche., Boelens, M.W.M., Nijmegen, Katholieke Universiteit Nijmegen (KUN), 1989, 35 p., 51-84
- Niets doen kost geld! Hoe krijg ik zicht op vermijdbare arbo-schade? Een rekenmethode, Moonen, C.L.M., Knotter, M., TNO Arbeid
- Hoe een arbodienst te beoordelen?., Kamp, B., Arbo & milieu 3 (1995) no. 9 p., 13-15