

TNO *Special*



TNO Special is de halfjaarlijkse bijlage die TNO Arbeid verzorgt voor ARBO.

Deze keer heeft de TNO Special als thema: 'Werken en leven in balans'.

Hoe kan een werkgever, en de overheid, maar ook de werknemer zélf zorgen dat werk niet een te grote wissel trekt op het (privé-)leven, en andersom?

TNO Arbeid



METSELZAND

Ken je product!

**Productiviteit
als arbo-
wondermiddel?**

**Productiviteit
in het kader van
reïntegratie**

METSELZAND

***Wat kan de
gesubsidieerde
kracht?***

AND

TNO *Special*

Inhoud

Productiviteitsmanagement langs de lijnen Technologie, Organisatie en Personeel Ken je product!	4
'Noem het vooral geen arbo en preventie meer' Productiviteit als arbo-wondermiddel	9
P{ro-actief, preventief of curatief Productiviteit in het kader van reïntegratie-inspanning	14
Vragenlijst Prestatiemogelijkheden meet productiviteit van werknemers Wat kan de gesubsidieerde kracht?	16

TNO *Special*

Colofon

Aan deze special werkten mee vanuit

TNO Arbeid:

Nico Louwrier, Monique van Blijswijk, Sonja Nossent, Ingrid Halewijn, Rob Gründemann, Ton Korver, Sjiera de Vries, Karin Proper

En verder:

Lea van de Vosse (buitengewoon journalist)
Irthe Brouwer (journalist),
Michel Wielick (fotograaf)

Prepress: Verheul en De Geus Communicatie bv
Drukwerk: Den Haag Offset

TNO Arbeid
Postbus 718
2130 AS Hoofddorp
tel: (023) 554 93 93

Nederland
uitgeversverbond
Groep uitgevers voor
vak en wetenschap

KLUWER 



FOTO IS VEEL TE KLEIN!

Productiviteitsmanagement langs de lijnen Technologie,
Organistie en Personeel

Ken je product!

Over arbeidsproductiviteit wordt vaak met grote achteloosheid gesproken: de arbeidsproductiviteit is te laag, de arbeidsproductiviteit moet omhoog, we moeten harder, langer en productiever werken. Van die dingen. De leus 'het is allemaal de schuld van het management!', twee jaar geleden nog populair, is inmiddels alweer vergeten. Maar, management of niet, we komen niet uit onder de hand liggende vraag: aan *welk* product dienen al deze gaven te worden besteed?

*Ton Korver en Peter Oeij,
senior onderzoeker/adviseur
TNO Arbeid*

Wie over productiviteit spreekt, mag het product niet vergeten. Producten komen tot stand in een driehoek van Technologie, Organisatie en Personeel. In dit artikel leggen we deze TOP-benadering nader uit. Vervolgens behandelen we een instrument om productiviteit en product in samenhang te meten. Dat instrument noemen we 'De Belofte', vanwege het feit dat het is afgeleid van een oorspronkelijk Amerikaans instrument dat 'PromES' heet. We illustreren het instrument aan de hand van een casus: een door ons onderzochte dienst sociale zaken en werkgelegenheid van een grote gemeente, met taken op het gebied van het verstrekken van uitkeringen, sociale activering en het bemiddelen naar werk.

TOP

De TOP-benadering maakt het mogelijk om concreet te krijgen hoe je 'slimmer' kunt werken. Het voordeel is dat het een eenzijdige nadruk op ofwel technologie, organisatie of personeel voorkomt. De beste volgorde is eerst de organisatie en dan, afhankelijk van het concrete probleem technologie, personeel of allebei. Het instrument dat wij hanteren heeft als volgorde: organisatie, personeel en pas dan, indien nodig, technologie.

Nederland wil de beste kenniseconomie worden. Als ze wil, kan zij de moordende concurrentie in de profitsector en de hoge eisen van doelmatigheid in de non-profitsector weerstaan. De loonkosten wegen echter zwaar in de strijd om kostenefficiënt te opereren. Daarom moet de arbeidsproductiviteit omhoog. Maar wel op zo'n manier dat de medewerkers hun werk gezond en uitdagend blijven vinden. De oplossing is niet 'harder werken', maar 'slimmer werken'. Slimmer werken is met een minimum aan inspanning een maximum aan resultaat behalen. Klinkt mooi, maar waar hebben we het dan over?

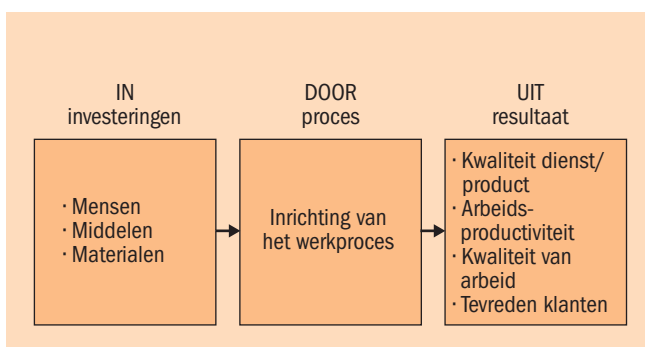
Slim werken is innovaties toepassen zodat de arbeidsproductiviteit op niveau blijft of toeneemt. Daarbij dienen de werkstress en fysieke belasting binnen acceptabele proporties te blijven.

Bij onze aanpak van Slimmer Werken onderscheiden we twee stappen:

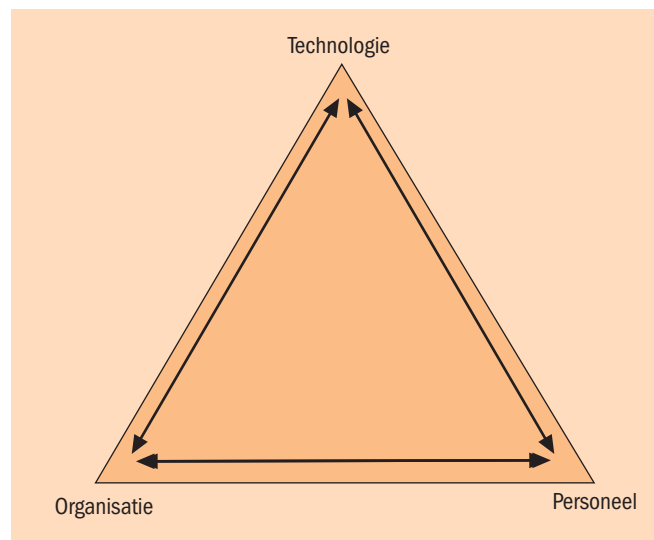
1. Diagnose van de huidige situatie afgezet tegen de gewenste situatie;
2. Ontwikkelen van innovaties op de gebieden Technologie, Organisatie en Personeel (het TOP-model).

In-door-uit metafoor

Om te kunnen vaststellen of organisaties slim werken, hebben we een 'proces-bril' nodig. We gebruiken hiervoor de 'in-door-uit' metafoor:



Voor de klant is allereerst van belang wat het resultaat is: wat komt er uit? Dat staat rechts in de figuur: kwaliteit van de dienst of het product en tevreden klanten. Ook rechts in de figuur staan uitkomsten voor werknemers en werkgevers: kwaliteit van de arbeid en arbeidsproductiviteit. Wat een uitkomst is voor de werknemer is daarom tevens een indicator voor de uitkomsten voor werkgever en klant. De uitkomsten geven aan of het proces, op de tweede plaats, 'slim georganiseerd' is. Hoé er is georganiseerd, vertelt het middenblok: hoe richten we het werkproces in zodat we het product of de dienst krijgen die we wensen? Ten derde moeten we weten wat we nodig hebben (links in de figuur): wat stoppen we in het werkproces aan productiefactoren (hulpbronnen)? Hoe en met welke middelen we iets doen vertelt veel over de afhankelijkheden die we tegenkomen bij het leveren van een prestatie. De factoren die die afhankelijkheden bepalen (de 'contingenties') kunnen zowel binnen als buiten het werk liggen; soms zijn ze gemakkelijk te beïnvloeden ('een beetje rekening houden met elkaar'), soms moeilijk ('dit vereist een complete reorganisatie') en soms zelfs helemaal niet ('dit is beslist door Regering en Tweede Kamer'). Met andere woorden: wat vandaag werkt, hoeft morgen niet meer op te gaan en dus is een continue vinger aan de pols nodig bij de klanten, in de werkorganisatie en aan de kant van de inzetbare middelen.

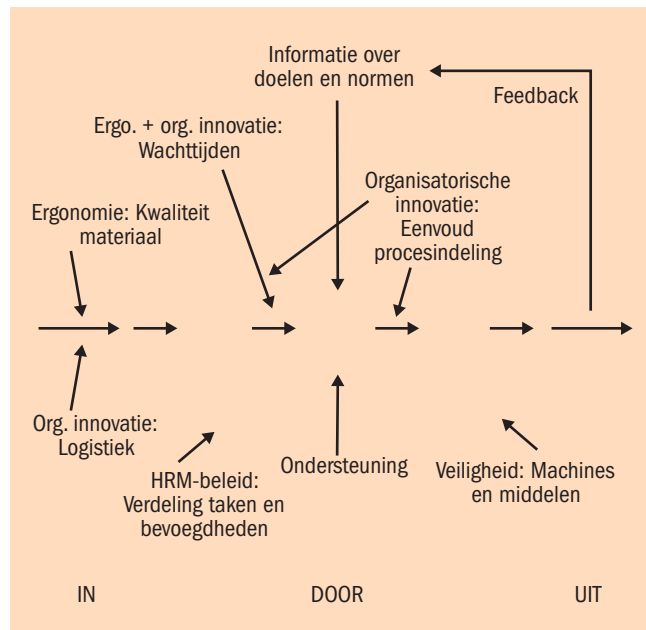


TOP-model

Truc

Als we de proces-bril opzetten om naar de organisatie te kijken gaan we ervan uit dat strategische keuzen over doel en missie al zijn gemaakt. Dan resteert voor nu de vraag hoe het management de stroom aan werkopdrachten door de organisatie leidt. Daarmee wordt duidelijk dat de belangrijkste schakel van slim werken wordt gevormd door het middenblok. Het middenblok verbindt klanten en producten aan activiteiten, mensen en middelen. De vraag is dus: hoe heeft de organisatie de mix van technologie, organisatie en personeel vormgegeven? De truc blijkt het stroomlijnen van het primaire proces te zijn. Het primaire proces begint bij de klant, want deze bepaalt wat het product moet zijn en waaraan het moet voldoen. Het stroomlijnen van het primaire proces komt enerzijds neer op het verminderen van kansen op (ver-)storingen, en anderzijds op het flexibel houden van de organisatie. Waarom is dat eenvoudiger

gezegd dan gedaan? Dat komt doordat een 'in-door-uit' proces doorgaans ingewikkeld is, zoals hieronder is afgebeeld.



De pijltjes in dit voorbeeld geven aan dat allerlei manieren van 'organiseren' van invloed zijn op het proces. Bij elk van die pijltjes kunnen verstoringen optreden. Doen zich regelmatig dergelijke verstoringen voor, dan is het raadzaam het werkproces anders te organiseren. Dat kan door het werkaanbod 'slimmer' te verdelen over medewerkers, afdelingen, machines, zodat een stroom ontstaat die zo min mogelijk afstemming noodzakelijk maakt.

Waar moet je bij de diagnose nu naar kijken om verstoringen op te sporen? Zoals gezegd is elk werkproces ingericht als een

wisselwerking tussen de thema's technologie, organisatie en personeel.

Het parool is dus: volg het primaire proces zoals dat begint bij de klant en diens wensen en eisen. Groepeer (O) aan de hand daarvan mensen (P) en middelen (T) op zo'n manier dat het primaire proces ongestoord kan verlopen. De vraag die we nog niet hebben behandeld is: wie is de klant, hoe komen we achter diens behoefte aan producten of diensten en aan welke eisen dienen die te voldoen?

De Belofte

Hoe kom je aan een hogere productiviteit? Zonder kennis over je product of dienst is spreken over productiviteit, bijvoorbeeld door meer en langer te werken, een zinloze onderneming. En omdat de meeste mensen samenwerken, moet je eigenlijk weten welk product je team levert, zelfstandig of als onderdeel van het product van je organisatie als geheel. 'De Belofte', zoals gezegd een zeer vrije vertaling van het van oorsprong Amerikaanse systeem ProMES- Productivity Measurement and Enhancement System, is erop gericht de productiviteit van organisaties te bevorderen door beïnvloeding van het gedrag en de motivatie van de medewerkers. Het beschikt daartoe over een set instrumenten om de productiviteit te bepalen, en op basis daarvan feedback te geven, opnieuw doelen te stellen enzovoorts. Het kan helpen om ook de beloning van mensen hieraan te koppelen, maar dat is een aspect dat we hier laten rusten.

'De Belofte' is een *bottom-up* methode, gericht op consensus onder de direct betrokkenen. Het is bruikbaar in diverse settings (industrie, administratie, dienstverlening, overheid) en is speciaal ontwikkeld voor het meten van productiviteit van *teams*.

1. Ken je product!

De eerste stap betreft het meten van de productiviteit zelf; een arbeidsintensief werkje. De beginvraag luidt: welke *producten* behoren bij een team? Let wel: producten zijn geen activiteiten. Bij activiteiten gaat het om wat mensen doen, bij producten om wat ze bereiken voor de klant. Vandaag zouden we vragen: wat is het primaire proces van een team en hoe en waar sluit dat aan bij het primaire proces van de organisatie? Wat, om naar ons voorbeeld te gaan, is het primaire proces van een dienst Sociale Zaken en Werkgelegenheid van een gemeente en hoe sluit dat primaire proces aan bij de doelstellingen van de gemeente voor haar burgers?

Als het lastig is je product precies te benoemen is het zinvol om eerst te denken aan wie je klanten zijn. Bij een gemeente zijn dat veelal burgers, en vaak burgers met een bepaald probleem zoals gebrek aan inkomen, gebrek aan werk of sociaal isolement. Dan heb je als dienst Sociale Zaken en Werkgelegenheid eigenlijk je producten al een eerste naam gegeven: inkomensondersteuning, bemiddeling naar werk, en sociale activering. Deze producten sluiten bovendien goed aan bij de doelen die een gemeente zich stelt. Overigens is daarmee de aansluiting zelf nog niet voor elkaar. De rol van leidinggevend is in dit verband meer dan nodig om die aansluiting goed te laten verlopen en eventuele wijzigingen goed bij te houden en te communiceren. En dan is het verhaal nog niet af. Zo zal het altijd nodig zijn om bij inkomensondersteuning in de vorm van bijstand te letten op een tij-

TOP-thema's

Slimmer werken heeft binnen het TOP-model betrekking op de volgende thema's - al dan niet in samenhang met elkaar:

Technologie:

- (informatie- en communicatie-) technologie en toepassingen;
- ergonomische kenmerken.

Organisatie:

- inrichting van het werkproces/de organisatiestructuur;
- inrichting van functies, teams/afdelingen (balans tussen regelmatigheid en taak-eisen);
- management/bestursstructuur (hiërarchie, medezeggenschap, overleg);
- organisatiebeleid en managementsystemen (o.a. HRM, informatiesystemen).

Personeel:

- kwantitatieve bezetting (personele formatie, contracten, roosters);
- kwalitatieve bezetting (kwalificaties/competenties);
- gedrag in de organisatie (waarden, rollen, communiceren, leiderschap, participatie).

dige en adequate regeling van de uitkering. Een standaard voor doorlooptijd is daarom een belangrijk productkenmerk. Datzelfde geldt voor het bereik van een regeling: het product wordt niet goed geleverd als ook burgers die er geen recht op hebben een uitkering krijgen én als burgers die er wel recht op hebben die niet ontvangen, bijvoorbeeld door complexe en soms niet-gecommuniceerde regelgeving. Een product roept daarom ondersteunende producten op: genormeerde standaardtijden, registratie en controle, tracking en voorlichting. Bij bemiddeling naar werk is uiteraard het aantal feitelijke plaatsingen het ondersteunend product, maar ook het hebben en onderhouden van aanmeldingen, het via een intake vaststellen van een begaanbaar traject, het bijhouden van een netwerk van werkgevers en de acquisitie van vacatures, en daarnaast van opleidings- en werkervaringsplekken. En ook hier geldt dat niet alles acceptabel is: welke eisen of criteria worden gebruikt om werk, werkoriëntatie en werkervaring te selecteren horen even goed bij de producten van een dienst Sociale Zaken en Werkgelegenheid. De vraag naar producten van diensten, afdelingen en teams is daarom complex. Soms valt veel te leren bij andere aanbieders, in het bijzonder bij de bemiddeling naar werk. Per slot: van je concurrenten kun je veel opsteken. Soms zijn er geen andere aanbieders en moet je het wiel echt zelf uitvinden, zij het dat je ook dan je voordeel kunt doen met het observeren van en communiceren met vergelijkbare diensten in andere gemeenten. In alle gevallen echter is de inbreng van zowel de uitvoerenden als de managers onmisbaar. De manager is nodig om het organisatieperspectief te bewaken (producten dragen bij aan de organisatie doelstellingen); de medewerkers zijn nodig voor een juiste definitie van de producten op teamniveau: het gaat om teamproducten.

Het is van belang dat er in een team consensus bestaat over wat hun producten zijn. Dat is logisch: een teamdoel formuleren is niet mogelijk zonder idee van waar gezamenlijk aan gewerkt wordt. Deze beginstap is essentieel. En ze is moeilijk. Het valt niet mee in een complexe organisatie de primaire processen te identificeren en die exercitie te herhalen op het niveau van elk team. De kans dat organisatie en team van elkaar worden losgezogen, is niet denkbeeldig. De *bottom-up* aanpak van De Belofte is een expliciete poging beide bij elkaar te houden. De vereiste consensus tussen de medewerkers onderling en tussen de medewerkers en hun leidinggevendenden is daarbij een randvoorwaarde.

2. Ken je indicatoren!

Gesteld nu dat een team in staat is gebleken hun producten te identificeren: welke vervolgstap is dan op z'n plaats? De vervolgstap is het ontwikkelen van *indicatoren* van de producten. Een indicator van een product is een maat voor hoe goed het team het product in kwestie levert. Wat we hier te weten willen komen is: doen we het goed? Hoe kunnen we te weten komen of de door ons geleverde diensten en producten voldoen aan de verwachtingen en wensen van de klant, en hoe houden we bij of een en ander ook voldoet aan de door ons opgestelde criteria en standaarden? Bij klanten is daarom de meting van de klanttevredenheid belangrijk, evenals het onderzoek naar de wensen en verwachtingen van klanten. Zonder registratie hiervan weten we niet of het geleverde ook echt aan de maat is. Ook het monitoren van de prestaties conform je eigen criteria (doorlooptijden enz.)

is essentieel. Ook hier is consensus in het team onmisbaar. En ook hier gaat het om complexe zaken die om voortdurend onderhoud vragen. De spelregels zijn dat de indicatoren moeten aansluiten bij de producten, dat ze begrijpelijk en zinnig moeten zijn voor de medewerkers, dat ze kwantificeerbaar moeten zijn, niet te duur om te registreren en – cruciaal – dat ze *beheersbaar* zijn voor (het personeel in) een team. Immers, een indicator waar je als team geen greep op hebt, kun je ook niet verbeteren. Indien de klantontevredenheid toeneemt omdat er elders verwachtingen zijn gewekt waar je als team part noch deel aan hebt gehad en waarvan je weet dat ze niet kunnen worden beantwoord, dan is een dergelijke indicator van weinig waarde voor de prestaties van een team. Indien het bemiddelen naar werk afhankelijk is van de kwaliteit van data die elders, bijvoorbeeld door een CWI, worden gegenereerd dan kan je score op effectieve bemiddeling te lijden hebben onder een verslechtering in kwaliteit, tijdigheid en betrouwbaarheid van gegevens die je zelf niet hebt. Alleen die indicatoren die voor het team beheersbaar zijn, kunnen de opmaat vormen voor een verbetering van de prestaties van het team op die indicatoren. Spreekt vanzelf, zou je zeggen. Was het maar waar.

3. Ken de contingenties

Nadat producten en indicatoren zijn vastgelegd zijn de *contingenties* aan de beurt. Contingenties geven aan waarvan een prestatie op een indicator afhankelijk is. Contingenties zeggen dus iets over de acties van het personeel in een team en over de bijdrage van hun acties aan het bereiken van de gestelde indicatoren. Klantvriendelijkheid is zo'n contingentie. Soms is het makkelijk daar iets aan te doen: beleefd en voorkomend gedrag bijvoorbeeld. Maar niet altijd, want hoe inzichtelijk klantvriendelijkheid ook is voor de vermindering van klachten, het verbeteren van de score erop kan afhangen van tal van factoren die afzonderlijk en in combinatie je streven naar een betere bejegening van je klanten behoorlijk voor de voeten kunnen lopen. Denk aan een te krappe formatie, aan bezuinigingen, aan een reorganisatie, aan de werkorganisatie, aan ziekte en verloop, aan vacatures enz. Het TOP-model gaf al aan waar allemaal mee rekening gehouden moet worden. Bovendien: hoe belangrijk is klantvriendelijkheid eigenlijk? Telt het tijdig verstrekken van een uitkering, al dan niet klantvriendelijk, niet zwaarder of op z'n minst even zwaar? Verschillende contingenties hebben dus verschillende gewichten, waarvan het belang uiteindelijk wordt bepaald door de klanten. Voordat we gaan 'sturen' op contingenties is het wel zo handig te weten welke producten het zwaarst moeten wegen en welke rangorde van indicatoren daarbij de aangewezen is. Pas dan kunnen we zien of het aansturen van mensen goed spoort met het relatieve gewicht van indicatoren en producten. En pas dan kunnen we zien of de verdeling van middelen en mensen over de diverse activiteiten wel goed past op de belangen van producten en productindicatoren.

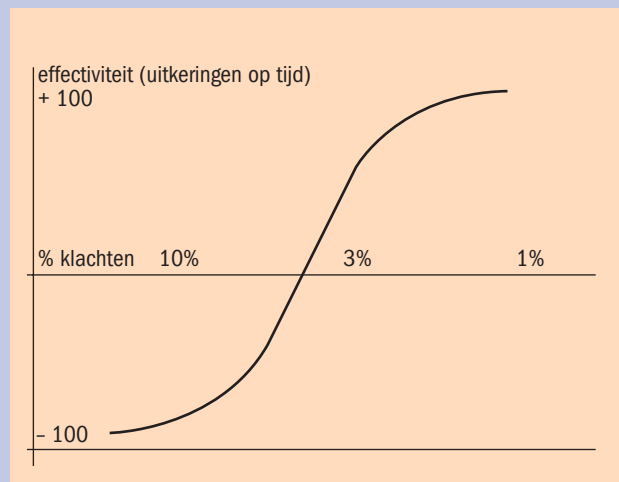
Als product, indicatoren en contingenties zijn bepaald, kunnen deze gegevens worden gebruikt om op vastgelegde tijdstippen (bijvoorbeeld maandelijks) feedbackrapportages te verzorgen en deze ter bespreking voor te leggen aan de teams. De feedback betreft in het bijzonder de indicatoren (bijvoorbeeld het aantal klachten van maand tot maand) en hun, via de contingentie lijn gemeten, relatie met de effectiviteit. Voor elke indicator kan

De formele kant van het meten van contingenties

Contingenties meten de effectiviteit van de bijdrage, waarbij effectiviteit wordt gedefinieerd als de waarde van de bijdrage van een gegeven output-niveau. De standaard ten opzichte waarvan de effectiviteit wordt gemeten is het verwachte (neutrale) effectiviteitsniveau. Dat wordt de waarde 0 gegeven, daaromheen loopt de waardering uiteen tussen de theoretische punten van +100 tot -100. Het wordt grafisch voorgesteld met op de Y-as de effectiviteit en op de X-as de indicator (zie de figuur hieronder). De eerste vraag aan het team is hier: wat is het beste en wat is slechtste dat het team kan doen op een indicator? Dit zijn veelal ervaringsgegevens en leiden bijvoorbeeld tot een topwaarde van 1% klachten over niet-tijdige uitkeringen en een onderste waarde van 10% klachten. Zodra dat is vastgesteld, komt de kritische oefening van het relateren van indicator aan effectiviteit. Het nulpunt is het startschot: op welk niveau van de indicator, in ons geval bijvoorbeeld bij 3% klachten, is het effectiviteitsniveau standaard, d.w.z. zoals verwacht, dus goed noch slecht maar neutraal? Vervolgens wordt het effectiviteitsniveau van de hoogste respectievelijk laagste waarde van de indicator vastgesteld, opnieuw in een proces dat pas eindigt als consensus is bereikt. Het resultaat is drie punten: één op de X-as (standaard-neutraal), één eronder (slechtste prestatie) en één erboven (beste prestatie). Liggen die vast, dan kunnen ook de tussenliggende punten worden gevonden volgens dezelfde procedure (dus de effectiviteit bij bijvoorbeeld 5%, 7%, enz.). Zo ontstaat een lijn, de contingentielijn, die de punten verbindt.

Daarbij maken we twee kanttekeningen. Ten eerste: het ligt niet voor de hand dat de lijn die uiteindelijk door de punten kan worden getrokken een rechte is. Hoe slechter men presteert op de indicator, en gegeven de beheersbaarheid van de indicator, hoe makkelijker het zal zijn om te verbeteren en omgekeerd: hoe hoger men zit hoe moeilijker het wordt te verbeteren. Een tweede kanttekening bij de lijn is z'n helling. Sommige indicatoren zijn belangrijker voor het product dan andere; een

goede intake kan zwaarder wegen dan de snelheid van de afwikkeling op zichzelf. Dat relatieve belang wordt in de helling van de lijn uitgedrukt: hoe steiler de helling, hoe zwaarder de indicator aantikt. En omdat non-lineariteit en relatief belang van de indicatoren al verwerkt zijn in de puntenlijn en dus in de effectiviteitscores kan men de totaalscore voor een team door een eenvoudige optelling vaststellen.



Bij drie procent van de klachten is het effect op de effectiviteit neutraal. Stijgt het aantal klachten (we gaan naar links op de x-as!) dan zien we dat het gevolg een snelle daling van de effectiviteit is, die op een gegeven moment weer afvlakt. Het omgekeerde zien we bij een dalend aantal klachten (we gaan naar rechts op de x-as): aanvankelijk is het effect vrij groot, daarna ebt het weg. Dat is ook logisch; je kunt nog zo je best doen het percentage klachten tot nul terug te brengen maar op een gegeven moment loont het de moeite niet meer. Per slot, een foutje zal altijd wel eens optreden en naarmate je meer poogt ook dat laatste foutje te voorkomen moet je steeds meer kosten maken met steeds minder resultaat.

zodoende een maandelijkse effectiviteitscore worden opgesteld en het team zelf kan dan onmiddellijk zien welke activiteiten tot welke resultaten leiden, met andere woorden: hoe productief hun inzet is geweest op een bepaalde indicator. Hier blijkt opnieuw het belang van het werken met door het team beheersbare indicatoren. Daar kan immers wat aan worden gedaan en de feedback geeft weer wat een en ander waard is geweest. De feedback is daarom van groot belang om de winst van het motivationele aspect van De Belofte te incasseren en het blijkt in de praktijk ook de factor te zijn die het meest bijdraagt aan de verbetering van de productiviteit, gevolgd door het stellen van nieuwe doelen (betere scores op indicatoren en producten). Productiviteit loopt van product naar indicator naar contingentie naar activiteiten. In die volgorde. Wie begin met activiteiten - meer werken!, langer werken!, meer mensen aan het werk! - loopt een gereede kans het paard achter de wagen te spannen.

Topbeloften

Moet nu elke organisatie al deze stappen zetten? Nu, er is in de praktijk al veel gewonnen als een team eens bij zichzelf te rade gaat over hoe het staat op producten, indicatoren en contingenties. Dan kan blijken dat er veel onbekenden in het spel zijn die

soms een belangrijke rol spelen in het totaal. In dat geval is het de moeite waard om een stap verder te gaan en tot een systematische doorlichting te besluiten. Maar ook zonder dit laatste is de oefening aan te bevelen. Oefening baart kunst.

We weten uit tal van onderzoek hoe belangrijk het is voor de motivatie van mensen om te weten waar hun werk toe dient. En motivatie is de sleutel tot productiviteit. Wie er daarom voor zorgt dat medewerkers niet alleen weten *wat* ze doen maar ook *waartoe* en dus *hoe* hun inzet concreet bijdraagt aan de doelstellingen van hun organisatie, heeft een voorsprong. Immers, vraag mensen naar het primaire proces van hun team, hun afdeling en hun organisatie en je krijgt vermoedelijk evenveel antwoorden als er mensen zijn. Een ongearticuleerde roep om 'meer' levert in dat geval wel meer verschillen op maar niet noodzakelijkerwijs ook meer productiviteit. Dat is zonde van de moeite en het leidt vroeger of later tot verlies van motivatie. Slim werken is werken aan een product dat je kent en waarvan je prestatie-eisen blijvend kunt overzien én beïnvloeden. Topbeloften, zoals hierboven weergegeven, houden ons bij die les.

Verder lezen? www.tamu.edu/promes



De arbodienstverlening gaat veranderen. Voor werkgevers is volgend jaar de verplichte winkelnering bij de arbodienst voorbij. Houden werkgevers daarmee ‘arbo’ helemaal voor gezien? Zijn arboprofessionals zonder die verplichting in de toekomst nog welkom binnen de bedrijven? Of zijn zij in staat werkgevers alsnog te overtuigen dat goede arbozorg uiteindelijk winst oplevert in termen van hogere productiviteit en een beter bedrijfsresultaat? Een discussie tussen vijf deskundigen over de toekomst van de arbodienstverlening. Maatwerk lijkt nu het devies. ‘Maar noem het vooral geen arbo of preventie meer’. Productiviteit als arbo-wondermiddel?

Walter Baardemans, journalist

‘Noem het vooral geen arbo en preventie meer’ Productiviteit als arbo-wondermiddel?

De arbodienstverlening bevindt zich in turbulent weer. Zeker na de uitspraak van het Europese Hof, mei vorig jaar, dat een werkgever pas een beroep kan (en moet) doen op externe deskundigen als de mogelijkheden binnen het bedrijf onvoldoende zijn. De Straatsburgse inkt van die jurisprudentie was amper droog toen het advies van de Sociaal Economische Raad over de toekomst van de arbodienstverlening er overheen kwam. De (voormalige) staatssecretaris Rutte van Sociale Zaken en Werkgelegenheid had de SER om advies gevraagd over de liberalisering van de arbodienstverlening. Een meerderheid van de SER, met

uitzondering van de vertegenwoordigers van het midden- en kleinbedrijf (MKB), koos uiteindelijk voor de mogelijkheid om met instemming van werknemers een alternatief te kunnen kiezen voor de huidige arbodiensten. Met de EU-uitspraak en het SER-advies is voor werkgevers de verplichte aansluiting bij een arbodienst van de baan. Zij kunnen voor hun arbodienstverlening gaan shoppen op een vrije markt met nieuwe aanbieders. Dat alles gebeurt in een klimaat van deregulering. De overheid vindt dat er te veel regels en voorschriften zijn die best een tandje minder kunnen. Ook, en misschien wel vooral, de Arbowet ligt onder vuur.



Annemarie Arensen



Henk Bolk



Eric Jan van Eerde

De wet is volgens velen te complex, te ingewikkeld en op onderdelen tegenstrijdig. En zo iets vertaalt zich op de werkvloer al snel in 'overdreven'.

Kortom, tijd voor discussie en vooruitziende blikken. Waartoe leiden deze ontwikkelingen? Wie zit er straks nog op de arboprofessionals van de arbodiensten te wachten? Zit de werkgever nog wel om hen verlegen of gelooft ie het wel? Of kunnen de (nu nog arbo-)professionals aantonen dat zij meerwaarde hebben? Laten werkgevers zich straks alsnog overtuigen door argumenten van de arbeidshygiënist en veiligheidskundige dat 'arbo' geen geld kost, maar juist geld oplevert, zij het in termen van hogere productiviteit?

Voor een richtinggevend antwoord op deze vragen is een tafel vol deskundigen uitgenodigd. Annemarie Arensen is stafmedewerker arbeidsomstandigheden van de Vereniging FME-CWM, de werkgeversvereniging van de metaalektro. Omdat de sector geen arboconvenant sloot, heeft de metaal nu te maken met een verhoogde inspectiedruk. Arensen behartigt de belangen van haar leden in Brussel, binnen de SER commissie arbeidsomstandigheden en richting het ministerie van SZW. Naast bredere belangenbehartiging adviseert zij ook individuele bedrijven over arbeidsomstandighedenbeleid en ziekteverzuimbeleid. 'Juist die combinatie maakt het erg leuk', aldus Arensen. Naast

haar zit Camiel Jansen, werkzaam op de afdeling Arbeid en Sociaal Beleid van onderzoeks- en adviesbureau Ecorys. Jansen houdt zich vooral bezig met arbeidsvoorwaarden en productiviteit en werkte eerder mee aan diverse onderzoeken over arbo en productiviteit. Henk Bolk is partner in DEXIS Arbeid. Zijn bedrijf begeleidt onder meer arboconvenanten in de vorm van projectcoördinatie. Bolk: 'Op dit moment begeleiden we op de één of andere manier meer dan tien arboconvenanten.' Daarnaast begeleidt DEXIS Arbeid met zijn zeven medewerkers grotere organisaties 'op weg naar eigen ingerichte voorzieningen op het gebied van arbeidsomstandigheden'. Bolk: 'We hebben plannen voor het aanbieden van dienstverlening in groter verband.'

Die opmerking zal ook Eric Jan van Eerde, verantwoordelijk voor Operatiën binnen de directie van ArboNed, niet ontgaan zijn. Na een werkzame periode als bedrijfsarts stapte Van Eerde drie jaar geleden over naar het management. Van Eerde: 'Ik ben een redelijk onrustig type. Ik vond het lastig om in de spreekkamer in alle rust te adviseren. Ik ben nu bezig met de voorbereidingen op de veranderende wetgeving. Het is leuk om betrokken te zijn en invloed te kunnen uitoefenen op verbeteringen.' Steven Dhondt, ten slotte, is senior onderzoeker bij TNO Arbeid en gespecialiseerd in de invoering van ICT-vraagstukken binnen organisaties.

Hij maakte eerder een kosten-batenmodel voor arbozorg. Volgens sommigen 'het wondermiddel' waarmee werkgevers overtuigd moeten worden.

Over vijf jaar

Gespreksleider Ton Bennink vraagt de deskundigen meteen om in de glazen bol te kijken en te voorspellen hoe de arbodienstverlening er over vijf jaar uitziet. Camiel Jansen: 'Met de pijlers die nu voorstaan, zijn er meerdere scenario's. Mogelijk wordt productiviteit het kernwoord en zien bedrijven via die optiek in dat arbo rendeert. Maar ik vermoed eerder dat belangrijke zaken uit arboconvenanten worden opgenomen in de cao. Er ontstaat de komende jaren in sommige sectoren weer een krappe arbeidsmarkt. Werkgevers zullen zich ook in arbozaken willen onderscheiden om aantrekkelijk te zijn voor werknemers.'

Annemarie Arensen van FME-CWM: 'Ik zie over vijf jaar minder en betere regels. En ik zie volledige vrijheid voor werkgevers bij arbodienstverlening op een markt met meer aanbieders. Dat laatste is vooralsnog *wishful thinking*; de andere zaken zijn wat mij betreft een feit.'

Volgens Henk Bolk, DEXIS Arbeid, gaat de arbodienstverlening flink op de kop. Bolk: 'Ik zie over vijf jaar geen arbodienstverlening meer. Ik zie wel een rijkdom aan ondersteuning, ook vanuit bedrijven zelf georganiseerd, op het terrein van gezondheidsmanagement: de geïntegreerde



Camiel Jansen



Steven Dhondt

kwaliiteit van leven en arbeid. Op die markt zijn straks allerlei dienstverleners actief, zoals restanten van arbodiensten en P&O-adviesbureaus. Ook arbeidshygiënist en veiligheidskundigen die nu nog op de loonlijst staan van arbodiensten zullen eigen netwerken vormen en hun diensten aanbieden. In projecten die wij nu doen, merk ik bij de werkgevers wel degelijk intrinsieke motivatie om aan gezondheidsmanagement invulling te geven. Ik vertrouw de werkgevers die verantwoordelijkheid ook wel toe.'

Eric Jan van Eerde van ArboNed weert zich tegen het beeld dat de arbodienst over vijf jaar niet meer bestaat. 'Zo'n vaart zal het niet lopen', zegt hij. Van Eerde: 'Maar we zullen niet in deze vorm blijven bestaan. Arbo is nu voornamelijk bulkwerk. Dat levert veel onvrede op. We moeten de omslag maken naar maatwerk in dienstverlening. In mijn ogen is maatwerk het devies. Juist arbodiensten kunnen in die nieuwe benadering heel goed de verbinding leggen tussen mens en arbeid. Maar op een andere manier dan nu gebeurt.'

Volgens onderzoeker Steven Dhondt lijkt het alsof Nederland zich ontwikkelt van poldermodel naar een conflictmodel. Maar alle rumoer zal uiteindelijk weinig veranderen, voorspelt hij. Dhondt: 'In een internationaal scenario blijft Europa de regels voorschrijven. Werkgevers zijn zonder die verplichting ook niet intrinsiek gemotiveerd om iets goeds te doen. Ze kijken

eerst of een ander aan arbodienstverlening gaat doen en of het risico van de investeringen rendeert. Sommige werkgevers zullen helemaal niets meer doen. In dat geval moeten de bonden de regels op bedrijfsniveau bevechten en in de cao vastleggen. Maar een derde scenario, en naar mijn verwachting het meest waarschijnlijke, is dat de huidige situatie blijft bestaan. Nederland roept altijd wel over het conflictmodel, maar op het laatst brengen tegenkrachten dat altijd weer in het gareel. Het conflictmodel is zo tegen-Nederlands.'

Als de verplichte aansluiting bij de arbodienst wegvalt

Eric Jan van Eerde: 'Er zit een groot verschil tussen grote en kleine bedrijven. Bij een grote groep mkb-bedrijven overheerst naar mijn idee toch een korte-termijnpolitiek. Wij merken op dit moment dat alle kleine ondernemers maar één ding onthouden: 'Het hoeft niet meer. We zien straks wel.'

'Dat is onjuist', reageert Annemarie Arensen. 'Wij proberen onze leden uit te leggen dat de Arbowet overeind blijft en dat ze nog steeds een ri&e moeten uitvoeren. De volledige financiële verantwoordelijkheid die werkgevers op dit moment hebben voor zieke en arbeidsongeschikte medewerkers, stimuleert hen ook zeker een bijdrage te leveren aan een gezondheidsbeleid.'

Van Eerde: 'Het gaat ook om de bakker om de hoek. Die ziet arbo alleen als kosten. Arbodienstverlening is voor tachtig procent verzuim en reïntegratie en voor twintig procent preventieadvies over arbeidsomstandigheden. Kleine ondernemingen zien zo'n ri&e helemaal niet zitten en of het bruikbaar is nog een tweede ook. De meerwaarde wordt niet herkend. Ze komen bij de arbodienst omdat het een verplichting is. Wij zitten niet te wachten op iemand die ons als verplichting in de arm neemt. Je kunt nooit een punt scoren als je verplicht naar iemand toe moet. Als je altijd in hetzelfde restaurant moet eten, zou je wensen dat je gras lust. Dat geldt voor arbodiensten ook. Je wilt voor werkgevers je meerwaarde kunnen aantonen. Daar zit mijn zorg: hoe bereik je die gemotiveerde werkgever met een of twee werknemers.'

Bolk: 'Die moet je niet rechtstreeks willen bereiken. Dat is een taak waarmee brancheorganisaties zich heel goed kunnen profileren. Die zijn zich mede onder invloed van arboconvenanten gaan realiseren dat ze een verantwoordelijkheid hebben in te vullen voor hun leden.' Camiel Jansen: 'Het is maar de vraag of bedrijven dat ook daadwerkelijk gaan doen. Tussen bedrijven onderling zitten ook grote verschillen. Het hangt veel samen met typische bedrijfskenmerken. De opbouw van een personeelsbestand is bijna leidend voor de behoefte aan

arbodienstverlening. Maar er komt ongetwijfeld meer ruimte voor maatwerk.'

Hoe tonen arboprofessionals voortaan hun meerwaarde aan?

Steven Dhondt: 'Het zou voor de arboprofessional heel mooi zijn als hij direct inzicht kan verschaffen in faalkosten en winstmogelijkheden voor de werkgever. Maar dat gebeurt niet snel. Het is altijd heel lastig om het effect van ondersteunende systemen aan te tonen. Dat zie je ook bij kwaliteitszorgsystemen. Het is hopen en geloven dat het iets oplevert, maar weten is lastiger. Ook al omdat verschillende systemen op elkaar inwerken. De impact gaat om procenten. Of de werkgever daardoor geïmponeerd raakt, betwijfel ik. Werkgevers komen vooral in actie als ze zien dat het bij anderen werkt.'

Annemarie Arensen: 'Ja, good practices zijn belangrijk. Je kunt productielijnen zo inrichten dat je met minder mensen meer productie levert en daarnaast gezonder werkt. Die meerwaarde moet je laten zien. In onze branche draaide het afgelopen jaar binnen vijf bedrijven een project op het gebied van gezondheidsmanagement. Vooraf is een kosten-batenanalyse gedaan. Uit het project bleek duidelijk dat goed gezondheidsmanagement uiteindelijk kosten bespaart. Iedereen is daar enthousiast over, omdat het ook ten goede komt aan de kwaliteit en productiviteit.'

Henk Bolk: 'Vijftien jaar arbodienstverlening toont aan dat arbodiensten niet in staat zijn het thema productiviteit op een door ondernemers begrepen wijze aan de vork te prikken. Toch kunnen het verbeteren van arbeidsomstandigheden en productiviteit goed samengaan. In het convenant voor de timmerindustrie worden de fysieke belasting, werkdruk, houtstof en geluid in 'productiviteit' als overkoepelend thema aangepakt. Het project 'Opduwen der techniek' gaat erover de organisatie in timmerfabrieken te vernieuwen, zodat er sprake is van minder uitval, minder rotzooi en minder tussenvoorraad. Dat gebeurt in het kader van het arboconvenant en moet ertoe leiden dat branche-kennis in best practices in beeld gebracht worden. Het gaat ook over arbeidsomstandigheden, maar vooral over productiviteit en kwaliteit van de organisatie. Het

EVENTUEEL EEN FOTO

project is ontstaan vanuit een arboconvenant, maar het wordt zo helemaal niet betiteld. En er is geen professional van de arbodienst die begrijpt waar dit project over gaat. Je komt terecht bij businessconsultants van Berenschot om zo'n project te leiden', aldus Henk Bolk. Hij heeft nog een belangrijke tip: 'Noem het vooral geen arbo en preventie meer. Het mag nog wel over verzuim gaan. Dat is geen kwestie dat de werkgever zich makkelijk om de tuin laat leiden. Hij laat zich heel opportuun goed adviseren over investeringen en wat dat voor hem oplevert.' Volgens Eric Jan van Eerde zijn ook arbodiensten wel degelijk in staat om de meerwaarde van goede arbeidsomstandigheden in termen van productiviteit over te brengen. Dat het vooralsnog niet overkwam, wijt hij aan de wetgeving en ondernemer. Van Eerde: 'Wij hebben ook alles en iedereen in huis om datzelfde te bieden. En wij kennen wel degelijk successen, al zijn ze relatief schaars. Maar door de verplichte winkelnering die de ondernemer kent, sta je een stap achter en kun je iemand minder snel 'aan de vork prikken'. De term arbo hangt als een molensteen om onze nek. Het woord is besmet met allerlei regels die soms ook doorgesloten zijn. Jammer genoeg weten veel werkgevers en werknemers onvoldoende dat er ook verschrikkelijk veel goede arboregels zijn.'

Kansen voor de arboprofessional

Bolk: 'Ik moet erkennen dat ik zelf aan de wieg heb gestaan van het leveren van

pakketten voor arbodienstverlening. Dat vond iedereen destijds geweldig: u krijgt all-in voor een vaste prijs per werknemer. Dat is de grootste stomiteit die we met zijn allen hebben kunnen bedenken. Want daarmee hebben we het voor de professionals onmogelijk gemaakt een nette, authentieke intake te doen. Er ging een accountmanager tussenzitten en die zei tegen de ondernemer: 'u wilt een maatwerkoplossing? Mooi, daar heb ik een brochure voor...'

'Daarom mijn opmerking dat het over vijf jaar veel meer maatwerk zal zijn', gaat Van Eerde verder. 'We moeten veel beter luisteren voordat we wat doen. Er werd te veel geprobeerd een gemiddelde oplossing te vinden voor alle problemen. De gemiddelde oplossing is voor een groot bedrijf niet goed genoeg en voor een klein bedrijf is het overkill. Daarom moet het gespecialiseerder, meer toegesneden op het specifieke bedrijf, aldus Van Eerde. Het multidisciplinair samenwerken, zoals dat lange tijd gepropageerd werd, is volgens Henk Bolk in de nieuwe constellatie 'ten dode opgeschreven'. Van Eerde maakt evenwel een onderscheid tussen verzuimen en preventietaken. Van Eerde: 'Een arbodienst heeft nog een insteek vanuit de verzuimkant. Ik verwacht dat kleine ondernemingen daar via een verzekeringsconstructie gebruik van blijven maken. Ze betalen een bepaald bedrag en daarvoor doen wij onze stinkende best om iemand weer zo snel mogelijk naar de werkvloer terug te brengen. Daar houd je een procesgerichte benadering. We gaan minder adviezen verkopen aan de kleinere

ondernemers. Dat wordt zelfwerkzaamheid of gaat via de branches lopen. Dan wordt het maatwerk: ik wil dit of dat.' Bolk: 'Of misschien wel heel gericht een persoon. Het zal veel meer een door de bedrijven gemanagede verantwoordelijkheid zijn, analoog aan de uitspraak van het Europees Hof.'

Van Eerde: 'Voor grote bedrijven moet je advies over werkprocessen en verzuim-aanpak beter integreren. Productiviteitsverhoging bereik je niet alleen door verzuim te verminderen. Je moet kijken of je dat meer geïntegreerd kunt aanpakken. Als je dat slim doet, ben je volgens mij spekkoper.'

Helpt minder regels?

Steven Dhondt: 'Eén regel kan meer irritatie opwekken dan duizend regels samen. Het aantal regels maakt niet uit, het gaat vooral om de kwaliteit van de regels.' 'Het gaat er inderdaad om of de regels goed zijn', vindt ook Annemarie Arensen. 'De discussie over vijftig procent minder regels vind ik onzin. Het gaat erom dat de regels die straks overblijven beter en transparanter zijn dan de huidige. Ik ben een beetje bang dat er straks regels geschrapt worden over kantoorstoelen, terwijl belangrijke regels over gevaarlijke stoffen, waar hoge risico's aan verbonden zijn, niet verbeteren. Ik krijg soms ook het idee dat ondernemers het bos in worden gestuurd door bedrijven die hun diensten kwijt moeten. Ik hoor van ondernemers dat anderen zeggen dat ze van alles moeten, terwijl die dingen helemaal niet in wet staan.'

Volgens Van Eerde moeten de regels duidelijk en vooral eenduidig interpreteerbaar zijn. Hij noemt het nu 'de chaos van de interpretatie'. Van Eerde: 'Ik kan een ondernemer nu naar eer en geweten adviseren dat hij iets moet doen en een ander kan naar eer en geweten adviseren dat hij niets hoeft te doen. Daardoor ontstaan dilemma's.'

Henk Bolk: 'Mensen zijn de bron kwijt en weten niet meer wat het doel van een regel is. We moeten werkoverleg voeren... maar waarom ook al weer? Ze kennen de ratio niet. Ze hebben de discussie niet gehoord of gevolgd en zijn ook niet geïnformeerd.'

Van Eerde: De discussie over ladders is begonnen omdat glazenwassers geregeld naar beneden donderden. De noodzaak is duidelijk, alleen we schrijven het onwerk-

baar op. Je moet een regel zo opschrijven dat je een werkgever kunt uitleggen dat hij daardoor zijn mensen gezond houdt en de premies omlaag gaan. Dan ziet hij het nut wel om veilig de ramen te lappen. Maar als de werkgever het nut niet ziet, krijgt hij alleen een verplichte arbodienst aan de deur die zegt wat hij moet doen. Dan heb je de misère in huis.'

Arbeidsomstandigheden overlaten aan de vrije markt?

Steven Dhondt: 'Internationaal zijn er verschillende modellen. Het Nederlandse model probeert vooraf zaken te regelen. In andere modellen betalen mensen zich blauw om risico's af te dekken. Verlaat je het ene model, dan kom je terecht in het andere model. Elk model is erop gericht om te gaan met de risico's die ontstaan als gevolg van het onvoldoende gereguleerd zijn van bepaalde situaties. Als Nederland overstapt, krijg je conflicten binnen bedrijven. Dan dreigt een claimcultuur waarbij de rechter in zaken pas over vijf jaar uitspraak doet. En rechters hebben het al druk.'

Annemarie Arensen: 'Ik hoop niet dat een claimcultuur het voorland is voor het mkb. En desondanks ga ik voor een model

Van Eerde (ArboNed): 'De term arbo hangt als een molensteen om onze nek.'

waarin de werkgevers hun eigen verantwoordelijkheid kunnen nemen. Als ze dat doen, ga ik er vanuit dat claims niet aan de orde zijn.'

Camiel Jansen, Ecorys: Werknemers en werkgevers zullen beiden proberen zoveel mogelijk verantwoordelijkheden weg te leggen bij de ander.'

Volgens Van Eerde is vooral de snelheid van omschakeling lastig. 'Het is op zich goed om de verantwoordelijkheid bij werkgevers en werknemers te leggen. Maar iedereen heeft tijd nodig om zich aan te passen. Het is ook goed dat de werkgever maatwerk kan inkopen waar hij denkt het beste uit te zijn. Maar geef

het iets meer tijd om het in te slijpen. Dat vindt onze boekhouder ook wel prettig', weet de ArboNed-directeur. Van Eerde wijst tegelijk op het belang van een goede handhaving. 'Als de handhaving ontbreekt, koop je straks voor een paar tientjes een arbocontract en hoef je verder niets te doen. Dat is natuurlijk niet de bedoeling. Als dat soort klanten bij ons weggaan, vind ik het ook helemaal niet erg. Maar het hangt wel af van de snelheid waarmee het gebeurt.'

Bolk: 'Er ontstaat een complex scenario met een heel nieuw speelveld. Een heel nieuwe arena waar arbodiensten op in moeten spelen. Want ik heb daar al horen zeggen: als ik geen list verzin, raak ik mijn beste mensen kwijt. Er komen allerlei nieuwe freelance netwerken van arbeidshygiënist en veiligheidskundigen op. Het is vervelend voor arbodiensten dat het zo snel gaat, maar arbodiensten hadden ook vijf jaar geleden hun zegeningen kunnen tellen. Ze hebben zich nooit echt de vraag gesteld: ben ik wel effectief en productief genoeg. Ik heb meer medelijden met de vakbonden. Personeelvertegenwoordigingen vragen bij de bond om advies, maar door capaciteitstekort zijn de bonden niet in staat om alle vragen te beantwoorden.'

Is productiviteit het verlossende woord?

Annemarie Arensen: 'Productiviteit is niet het verlossende woord. Dat vind ik te stellig. Het biedt wel kansen voor arboprofessionals en werkgevers. Het wordt een vrije markt en wie denkt daarin iets goeds te kunnen bieden, moet die kans grijpen. De dienstverlener en werkgever moeten elkaar daarin vinden. Maar productiviteit is niet het verlossende woord voor de arbodienstverlening in zijn geheel. Als je goed bent, kom je nu ook al bij bedrijven binnen.'

Van Eerde: 'Het geldt misschien voor die ondernemingen die op dit moment ontevreden zijn over hun arbodienstverlener. Het biedt wel een kans om op een ander niveau in te steken dan op verzuim en verplichting. En of het ethisch verantwoord is? Ik denk het wel. Het kan en zijn. Je kunt de arbeidsomstandigheden verbeteren en tegelijk de productiviteit verhogen. Dan ontstaat voor iedereen een win/win-situatie. Ik schets natuurlijk wel graag het ideaalbeeld.'



Pro-actief, preventief of curatief

Productiviteit in het kader van reïntegratie-inspanning

Zoals de vorige artikelen illustreren, wordt arbeidsproductiviteit vaak uitgedrukt in geleverde prestaties per werknemer of resultaat per uur taakuitvoering. Deze cijfers hebben het karakter van 'end-of-pipe' metingen. Maar op individueel niveau bestaat vaak de behoefte om het 'absolute' werkvermogen van een werknemer te monitoren. Deze kan variëren met leeftijd, maar ook bijvoorbeeld met de aanwezigheid van arbeidsbeperkingen. Deze gegevens kunnen van groot belang zijn bij bijvoorbeeld reïntegratietrajecten. Als introductie op het volgende artikel "Wat kan de gesubsidieerde kracht?" geeft Roel Cremer hieronder een korte uiteenzetting van de begrippen optimalisering, behoud en herstel van werkvermogen en het instrumentarium om daar 'kwantitatieve' uitspraken over te doen.

Productiviteit is het begrip dat vooral op macro-economische schaal wordt gebruikt om uitspraken te doen over een hoeveelheid producten of diensten voortgebracht door economische stelsels: bedrijfsorganisaties, of zelfs hele naties. De concepten productiviteit en efficiëntie hangen sterk samen. Het gaat om de kosten van productiebronnen ten opzichte van opbrengsten die vereist zijn voor het productieproces. De individuele productiviteit is in arbeidssituaties een belangrijke factor voor successen op macro-niveau.

Productiviteit, prestaties en werkvermogen

Op micro-niveau staat echter allermintst vast of een werknemer voldoende presteert ten opzichte van de gedane investeringen in termen van competenties, opleiding, salaris en dergelijke. Bij jonge, beginnende werknemers is het bijvoorbeeld maar afwachten wat hun productiviteit zal blijken te zijn, en of investeringen in de vorm van opleidingen rendabel worden. Een soortgelijke vraag geldt voor werknemers met beperkingen: er is onzekerheid over welke prestaties verwacht kunnen worden. Hier wordt duidelijk dat de begrippen productiviteit, prestaties en werkvermogen samenhangen. Bij werkgevers bestaat vaak twijfel over werkzoekenden met arbeidsbeperkingen ten opzichte van de omvang en duurzaamheid van hun productiviteit. Dit heeft niet alleen te maken met vooroordelen, maar ook met de moeilijkheid van het voorspellen van inzetbaarheid van individuele capacitei-

ten. De productiviteit van werknemers met een arbeidsbeperking is vaak een onbekende factor voor werkgever, maar ook voor de potentiële werknemer zelf. Beperkingen of aandoeningen zijn meestal instabiel en veroorzaken een wisselend werkvermogen. Vaak is, als de persoon eenmaal aan werk is geholpen, moeilijk te voorspellen hoe de inzetbaarheid zich zal ontwikkelen.

De partijen die hier wat opheldering kunnen geven, zijn de reïntegratiebedrijven. Zij doen tijdens een reïntegratietraject op verschillende momenten inschattingen van de productiviteit van de betrokken persoon. Dit is immers nodig om de kans op plaatsing in te kunnen schatten. Het is echter vrijwel nooit zo dat een garantie meegegeven wordt over stabiliteit of groeipotentie van individuele capaciteiten. Het inschatten van productiviteit op grond van een soort standaard is wel erg nuttig, niet alleen voor reïntegratiedoelinden maar ook als onderdeel van HRM-beleid. In alle gevallen zal beleid gericht zijn op productiviteitstoename, hetzij vanuit een pro-actief, preventief of curatief perspectief. Deze drie invalshoeken worden hieronder uitgewerkt.

Optimalisering van productiviteit

Een werkgever zal optimaal gebruik willen maken van de arbeidsmogelijkheden van een werknemer. HRM-activiteiten zijn gericht op optimalisatie van inzetbaarheid en waar mogelijk productiviteitstoename. Het allereerste moment waarop individuele productiviteit gewogen wordt door een werkgever is het sollicitatiegesprek. De werkgever anticipeert op welke prestaties en

gen; een inleiding

opbrengsten te verwachten zijn van een werknemer. Hier, maar ook later is aan de orde hoe prestaties te verhogen zijn, welke opleidingen er gewenst zijn of hoe in de werksfeer aanpassingen zinvol zijn. Ook kan al een carrièreplan uitgedacht worden, allemaal bedoeld om na verloop van tijd productiviteitswinst te behalen. De instrumenten die ingezet kunnen worden zijn divers: bijvoorbeeld arbobeleid, HRM-beleid en als onderdeel van functioneringsgesprekken.

Behoud van productiviteit

Naast het streven naar optimaliseren van productiviteit staat het behoud van productiviteit. Dit is relevant voor specifieke groepen werknemers die in de gevarezone dreigen te komen. Oudere werknemers vormen zo'n groep: ene'zijds krijgt hun productiviteit over de jaren een ander karakter, terwijl anderzijds de flexibiliteit ten aanzien van veranderingen of aanpassingen in de werkzaamheden afneemt. Productiviteit is, met andere woorden, een dynamisch concept: het verandert afhankelijk van beschikbare capaciteiten en gestelde eisen. In de discussie over de inzetbaarheid van oudere werknemers komt deze dynamiek goed tot uitdrukking. Het behouden van hun inzetbaarheid en prestaties vergt anticiperend HRM-beleid, zowel bij het tijdig bijstellen van het werkaanbod, alsook het 'actueel' houden van competenties. Instrumenten op dit niveau zijn vaak scans gericht op employability en competentie.

Herstel van productiviteit

Hetel van productiviteit is aan de orde bij werknemers die om verschillende redenen achterop geraakt zijn of anders gezegd niet meer kunnen voldoen aan gestelde eisen. Men kan hier denken aan werknemers die ziek zijn geworden of een arbeidshandicap hebben opgelopen. In die gevallen kan het voor de uitkeringsverstrekker handig zijn om te weten voor welk deel loonsuppletie of uitkering verlangd wordt of anders gezegd in welke mate van prestatiemogelijkheden sprake is. Het volgende artikel "Wat kan de gesubsidieerde kracht?" geeft een beschrijving van een recent ontwikkeld instrument om op individueel niveau prestatiemogelijkheden te meten. De uitkomsten van het instrument, de Vragenlijst Prestatiemogelijkheden (VPM) kunnen worden gebruikt bij de bepaling van de hoogte van het subsidiebedrag of inleenvergoeding. Maar naast reïntegratie-inspanningen kan het voor een werkgever of een arbodienst zinvol zijn om te voorspellen hoe het werkvermogen verandert in de tijd. Een instrument zoals de 'workability index' bijvoorbeeld geeft aan over welk werkvermogen een werknemer beschikt. Op het preventieve vlak kunnen werk-

gevers hun beleid zo in richten dat vroegtijdig ingegrepen wordt bij dreigende arbeidsongeschiktheid, bij wijze van 'disability management'. Het beleid biedt tevens garanties voor het waarborgen en behouden van herstelde productiviteit. Herstel van productiviteit komt in de praktijk tot stand met het aanbod van gerichte interventies die prestatievermogens van werknemers duurzaam verhogen. Deze diensten worden geleverd door reïntegratiebedrijven en kunnen in het eerste ziektejaar ook vallen onder het dienstenpakket van arbodiensten.

Behoeft aan normen en (standaard)waarden

Menselijke productiviteit is geen stabiele factor. Men kan er aan sleutelen, het kan verbeteren en het kan verminderen. Er is samenhang met geschiktheid voor een soort werk en het is afhankelijk van motivatie. Daarnaast zijn ontwikkeling en ervaring van sterke invloed op te bereiken hoogten van productiviteit. Optimale productiviteit is dus altijd verbonden aan een soort bezigheid en de mate waarin de leverancier heeft kunnen groeien met de bezigheid. Deze bronnen van variatie bemoeilijken het meten van individuele productiviteit. Het eenvoudigste is te meten in termen van output, end-of-pipe: hoeveel productie wordt geleverd? Maar veel moeilijker wordt het als men de potentie zou willen kennen, voor het beantwoorden van de vraag hoeveel meer er is te verwachten aan productiviteit.

Centraal probleem bij het willen meten van productiviteit zijn de standaard en de norm. Met andere woorden wat wordt er gemeten en wat is de betekenis van de gemeten hoeveelheid? Gelet op variatiebronnen zoals hiervoor besproken, hebben uitkomsten van meetinstrumenten alleen maar de gewenste specifieke betekenis als rekening gehouden wordt met de meest relevante factoren. Het vaststellen bijvoorbeeld van een productiviteitsindex voor een werknemer in de groenafdeling van een SW-bedrijf vraagt om een norm voor dat type werk, en differentiatie van waarden op een subschaal voor leeftijdsgroepen. Mocht het zo zijn dat ook nog een voorspelling nodig is om ontwikkeling of groei te bepalen, dan moet doorgevraagd worden over groeipotentieel en motivationele factoren. Naast deze mogelijkheden zou men kunnen verwachten dat onderzoek naar arbeidsmogelijkheden zoals reïntegratiebedrijven dat aanbieden opheldering kan verschaffen. Maar het is duidelijk dat, als men gebruik wil maken van instrumenten om zowel optimalisering en behoud als herstel van productiviteit te monitoren er behoefte zal zijn aan een algemeen te gebruiken model, dat specifiek te maken is voor bepaalde toepassingen; daarbij moet een normbestand beschikbaar zijn.



Vragenlijst Prestatiemogelijkheden meet productiviteit van werknemers

Wat kan de gesubsidieerde kracht?

Werk voor kneusjes, kunstbanen, geldverspillerei: de ideeën over gesubsidieerde arbeid liegen er niet om. De gemeente Hengelo is er wars van en ging op zoek naar een instrument om het functioneren van gesubsidieerde krachten te meten. Het werd de Vragenlijst Prestatiemogelijkheden (VPM), een praktisch hulpmiddel voor gemeenten, werkgevers en werknemers.

Lea van de Vosse, verslaggever

Gesubsidieerde arbeid wordt nogal eens bestempeld als inefficiënt. Het zouden kunstbanen zijn die nauwelijks iets opleveren. Martin Penninga, hoofd van de afdeling Werk van de Stichting Werken in Midden Twente (SWIMT, uitvoeringsorganisatie voor gesubsidieerde arbeid) en de dienst Sociale Zaken en Welzijn bij de gemeente Hengelo, verzet zich hiertegen. 'Gesubsidieerde arbeid heeft wel zeker een grote toegevoegde waarde. Het is op zich iets duurder dan een uitkering. Maar kijk je naar het geheel, dan is gesubsidieerde arbeid juist goedkoper, want daarmee ondersteun je laagdrempelige, maar maatschappelijk belangrijke taken. Die baten moet je ook meewegen', vindt Penninga. Gesubsidieerde arbeid heeft ook effecten op gezinnen: daardoor kunnen kinderen immers opgroeien met een werkende ouder in plaats van een die "een uitkering trekt". 'Werken verbreekt het

sociale isolement en geeft mensen het gevoel weer mee te tellen. Dat verbetert het algemeen welzijn en vermindert het beroep op zorg', aldus Penninga. 'Je kunt dus beter geld pompen in de collectieve sector dan in uitkeringen, want daar krijg je als maatschappij niets voor terug.'

Druk op doorstroom

Alle Nederlandse gemeenten hebben echter meer dan voorheen de opdracht om gesubsidieerde werknemers naar de reguliere arbeidsmarkt te leiden. En dat haalt veel overhoop, want historisch gezien was gesubsidieerde arbeid niet zo zeer een doorstroom-, maar een activeringsinstrument. 'Op zich kan ik me wel in die ontwikkeling vinden, maar we moeten ook accepteren dat er altijd een groep zal blijven die onvoldoende productief is om te kunnen concurreren op de reguliere arbeidsmarkt', zegt Penninga. 'Anderzijds moet je beperkingen waarmee mensen



kampen niet zover doortrekken dat al het werk wat zij doen maar gratis moet zijn. Daarmee stigmatiseer je hen. Bovendien doen zij maatschappelijk belangrijk werk. Eigenlijk zou je dat uit de reguliere budgetten voor bijvoorbeeld sport, welzijn, cultuur, zorg, veiligheid of onderwijs moeten betalen. In feite is het een envelopkwestie.'

Uitkering en reïntegratie

Met de invoering van de Wet Werk en Bijstand (WWB) op 1 januari 2004 zijn gemeenten verantwoordelijk voor de uitgaven voor uitkeringen én reïntegratie. De gelden hiervoor zijn verdeeld over twee potjes. Het budget voor het inkomensdeel, dat gemeenten aanwenden om uitkeringen te verstrekken, wordt door het Ministerie van SZW vastgesteld op basis van criteria als de lokale bevolkingsopbouw en werkgelegenheid. Het werkdeel, bedoeld voor reïntegratieactivitei-

ten, wordt jaarlijks door de landelijke politiek vastgesteld. Penninga: 'Het wrange is dat het werkdeel de afgelopen jaren fors is verlaagd, juist in een periode met laagconjunctuur en een hogere werkloosheid. Net op een moment dat er meer mensen zijn die gemeenten zouden moeten reïntegreren.'

Het systeem is zo opgezet, dat gemeenten geld dat zij overhouden uit het reïntegratiebudget moeten terugbetalen. Besparen zij door minder uitkeringen te verstrekken, dan mogen gemeenten dat geld overhevelen naar hun algemene middelen. Penninga: 'Voor gemeenten is het dus aantrekkelijker én noodzakelijk geworden om uitkeringsgerechtigden te reïntegreren.'

Vraag Hengelo

In 2003 benaderde de gemeente Hengelo TNO Arbeid met de vraag om onderzoek te doen naar de maatschappelijke kosten

en baten van gesubsidieerde arbeid. 'Daar bestaat nog nauwelijks kennis over', benadrukt hij. 'En dat is wel belangrijk, zeker nu in het huidige politieke klimaat het belang van reïntegratie naar de reguliere arbeidsmarkt zo zwaar telt.'

Eén aspect van het meten van de baten van gesubsidieerde arbeid is het vaststellen van de productiviteit. 'En die wil de gemeente graag vertaald zien in bijdragen van werkgevers voor wie gesubsidieerde krachten werken', zegt Penninga. Bij gesubsidieerde arbeid moeten gemeenten meer dan voorheen zoeken naar een evenwicht tussen de inleenvergoeding (die de werkgever aan de gemeente betaalt) of de loonkostensubsidie (dat de gemeente aan de werkgever betaalt) en de productiviteit van de werknemer. Penninga: 'Totnogtoe is gesubsidieerde arbeid redelijk goedkoop. Bij ID-banen werden de loonkosten volledig doorbetaald aan de werkgever. En bij de WIW

was de inleenvergoeding altijd heel laag: ergens tussen de nul en de 500 euro.' De gemeente Hengelo wil binnenkort met werkgevers gaan onderhandelen over de hoogte van de loonkostensubsidie (ID-banen). Om die onderhandelingen te onderbouwen, had de gemeente behoefte aan een instrument om het functioneren van de gesubsidieerde kracht te kunnen vaststellen. 'Zo'n instrument moet wel gezag uitstralen', zegt Penninga. 'Voor werkgevers kan zo'n methode er immers toe leiden dat ze moeten gaan betalen voor een kracht die nu nog gratis is. Bovendien moet je met een dergelijk instrument vrij snel, eenvoudig en heel concreet de productiviteit kunnen meten.'

VPM

TNO Arbeid ontwikkelde in opdracht van de gemeente Hengelo de Vragenlijst Prestatiemogelijkheden (VPM). 'Voor hoger opgeleiden bestaan er allerhande competentielijsten. Maar de vragen daarin zijn vaak erg abstract', aldus Femke Bennenbroek, die als onderzoeker/adviseur bij het project betrokken is. 'Mensen die gesubsidieerde arbeid verrichten hebben juist een zekere afstand tot de arbeidsmarkt, vaak een laag opleidingsniveau en bepaalde leer- en gedragsproblemen. Daarom zijn de vragen in de VPM gericht op concrete vaardigheden en gedragingen, verdeeld over vijftien competenties', vertelt Bennenbroek. Voorbeelden zijn vragen over op tijd komen, je

werk controleren op fouten, persoonlijke verzorging, klanten netjes te woord staan en kunnen werken met een computer. De vragen bestaan uit stellingen, waarbij degene die de werknemer beoordeelt op een schaal van een tot vijf moet aangeven in welke mate een werknemer eraan voldoet. 'Tot nu toe was het beoordelen van het functioneren van gesubsidieerde werknemers vaak nattevingerwerk, gebaseerd op een indruk of een momentopname. De VPM dwingt alle partijen om heel bewust en zo objectief mogelijk te beoordelen', zegt Bennenbroek. Veel functies in de gesubsidieerde arbeid zijn te vinden in onder meer conciërgewerk, kinderopvang of administratieve functies. 'Juist daarin zijn aspecten als sociale vaardigheden, omgaan met kritiek en gevoel voor arbeidsverhoudingen van belang', zegt Penninga. 'Met kwantitatieve eisen hebben we eigenlijk nauwelijks van doen.'

Werkwijze

Het toepassen van de Vragenlijst Prestatiemogelijkheden is onderdeel van een proces. De eerste stap omvat een functie-weging- en normering door de werkgever, diens P&O'er of leidinggevende. Die geeft aan welke vaardigheden en gedragingen van belang zijn om de functie goed uit te oefenen. Bennenbroek: 'De werkgever wordt zo al in een vroeg stadium bij het proces betrokken. Zo krijgt hij ook inzicht in concrete gedragingen waarop hij de

werknemer moet beoordelen.' Na het wegen van de functie volgt een observatieperiode, waarin de werkgever gedurende circa vier weken nagaat hoe de werknemer op de werkvloer functioneert. 'In principe voert de direct leidinggevende de observatie uit, of iemand anders die dagelijks contact heeft met de werknemer. Een P&O'er werkt daarvoor te zeer op afstand', aldus Bennenbroek. De observatieperiode wordt afgerond met het invullen van een Vragenlijst Prestatiemogelijkheden (VPM) door de werkgever en een door de werknemer. Vervolgens bespreekt de consultant van de gemeente de score met beide partijen. 'De score wordt afgezet tegen de eerder vastgestelde normscore', vertelt Bennenbroek. 'Zo wordt duidelijk op welke competenties de werknemer goed scoort en welke nog onvoldoende zijn.'

De concept-VPM die TNO Arbeid ontwikkelde, is april dit jaar in de gemeente Hengelo getest onder werkgevers van negentien gesubsidieerde arbeidskrachten. In juli bespraken de ontwikkelaar en de gemeente Hengelo de resultaten. Op basis daarvan is de VPM aangepast; zo ging onder meer het aantal vragen terug van 116 naar 86. 'De vragen sluiten goed aan op de praktijk en geven weinig ruimte voor subjectieve antwoorden', aldus Penninga. 'Ook viel de tijdsinvestering die werkgevers moesten doen erg mee. Bovendien komen de scores aardig overeen met het beeld dat zij al hadden van het functioneren van hun gesubsidieerde krachten', aldus Penninga. 'Die herkenning is goed voor de acceptatie.' Aan de testfase deden vier consultants van de gemeente mee, die van tevoren in het werken met de VPM werden getraind door TNO Arbeid. 'Over het algemeen zijn de consultants heel positief', zegt Penninga. 'Wel moeten consultants bij toepassing van deze methode drie keer bij de werkgever langs. Aan de andere kant doe je daarmee veel voorwerk, waardoor je later weer tijd bespaart.' Uit de testfase bleek verder dat de vragenlijst waarmee de werknemer zijn eigen functioneren beoordeelt niet altijd zinnig is. 'Het oordeel van de werknemer is relevant om zelfinzicht te verschaffen', zegt Bennenbroek. 'Dat kan ook het zelfvertrouwen bevorderen. Maar als de werknemer door taalproblemen de vragen niet begrijpt, kan dat ook verwarring geven.'

RUIMTE VOOR EEN FOTO

In dat geval heeft het afnemen van de werknemerslijst niet zoveel zin. Je mist die informatie dan wel een deel, maar voor de onderhandeling tussen consultant en werkgever is dat op zich geen probleem.'

Onderhandelingsproces

De consultants van de gemeente Hengelo richtten zich van oudsher vooral op de sociale begeleiding van uitkeringsgerechtigden en gesubsidieerde krachten. Nu er meer nadruk op uitstroom naar de reguliere arbeidsmarkt is komen te liggen, moeten zij ook met werkgevers gaan onderhandelen over de hoogte van inleenvergoedingen en subsidies. 'Dat vereist een cultuuromslag naar meer zakelijkheid', zegt Penninga. 'De VPM is daarbij een belangrijke ruggesteun.'

In toekomstige onderhandelingsprocessen zal de score van de gesubsidieerde kracht worden afgezet tegen de functienorm. Dat maakt duidelijk waar er gaten zitten in de gedragingen en competenties van de werknemer. Groot voordeel van het gebruik van de VPM vindt Penninga dat de werkgever zelf aangeeft hoe een werknemer scoort. 'Dat maakt het makkelijker om als gemeente bij een gesubsidieerde kracht die hoog scoort, te zeggen 'wordt het niet eens tijd dat u deze werknemer regulier overneemt?' "

Door het gebruik van de VPM wordt voor alle partijen duidelijk of gesubsidieerde krachten nog op de goede plek zitten. 'Daarover kunnen we met de scores uit de VPM veel beter onderhandelen. En dat is nodig ook, want werkgevers kunnen niet langer voor een dubbeltje op de eerste rij zitten. Bovendien moeten gesubsidieerde krachten de kans krijgen om verder te komen', zegt Penninga. 'In feite moet het uitgangspunt zijn dat hoe beter een gesubsidieerde kracht functioneert, hoe lager de subsidie of hoe hoger de inleenvergoeding.' In de praktijk zou toepassing van de VPM kunnen betekenen dat een gemeente voor een werknemer die bijvoorbeeld voor 70 procent goed functioneert, nog maar 30 procent van de loonkosten aan de werkgever vergoedt. 'En dus niet meer honderd procent, want dan gooi je zeventig procent weg en wordt de werknemer ondergewaardeerd.'

Ontwikkeling werknemer

De score uit de VPM biedt niet alleen houvast voor de onderhandeling met werkge-

vers, maar ook voor het ontwikkelingstraject van de werknemer. 'Veel gesubsidieerde krachten hechten aan de zekerheid van een vaste groep collega's', aldus Penninga. 'Vastigheid is juist voor deze mensen belangrijk, want vaak hebben ze een lange periode van werkloosheid achter de rug waarin zelfvertrouwen niet hun sterkste punt was.' Enerzijds wordt dat onderdruk gezet door het bevorderen van mobiliteit. Anderzijds is een hoge VPM-score voor de werknemer het bewijs dat hij nog maar een heel klein stukje van de reguliere arbeidsmarkt zit. 'Daarmee kun je het zelfbeeld opkrikken', zegt Penninga. 'En heeft de werkgever geen geld voor een reguliere baan, dan ontstaat er voor de consultant meer ruimte om de werknemer te stimuleren elders te solliciteren. Dat is absoluut een voordeel.'

Omdat de VPM-score duidelijk maakt welke gedragingen en competenties nog 'onvoldoende' zijn, wordt het ook makkelijker om in de trajectbegeleiding onderbouwd maatwerk te leveren. 'Je hebt een betere basis om te kiezen uit bestaande interventies, variërend van meer begeleiding tot het aanbieden van een praktische cursus of vakopleiding', zegt Penninga. TNO'er Bennenbroek denkt dat de VPM voor gemeenten ook een instrument kan zijn ter verantwoording van het beleid. 'Door de VPM periodiek af te nemen, krijg je zicht op de effectiviteit van reïntegratieactiviteiten. Gaandeweg kun je immers zien hoe de afstand van gesubsidieerde krachten tot de arbeidsmarkt zich ontwikkelt', aldus Bennenbroek. 'En dat geeft weer houvast bij het maken van kostenbatenanalyses van reïntegratietrajecten en de besluitvorming daarover.'

Beleidsvragen

Onlangs werd in Hengelo de testfase met de VPM afgerond. Inmiddels is de nieuwste versie van de Vragenlijst Prestatiemogelijkheden klaar. Ook andere gemeenten kunnen het instrument nu in principe gebruiken. 'In Hengelo gaan we alle consultants trainen om ermee te werken. Vanaf september zetten we de VPM hier op reguliere basis in', zegt Penninga. 'Onze gemeente is trekker op het gebied van gesubsidieerde arbeid in de G26: een verband van 26 middelgrote gemeenten. Ik merk dat er veel belangstelling is voor de VPM.' Die brede interesse is belangrijk, want als meer gemeenten de VPM gaan

toepassen, kan een landelijk normbestand van veel voorkomende functies in de gesubsidieerde arbeid worden opgebouwd. En dat kan op termijn de functienormering door werkgevers overbodig maken, waardoor die weer minder tijd kwijt zijn aan het gebruik van het instrument.

De VPM-scores leveren professionals diverse handvatten. Om te beginnen kunnen consultants er hun onderhandelingen met werkgevers mee onderbouwen. Dat leidt indirect ook tot een professionalisering van de werkwijze van consultants. Maar de scores uit de VPM roepen ook beleidsvragen op. Wat moet een gemeente immers doen als een werkgever voor een hoog scorende gesubsidieerde kracht wel een groter deel van diens inkomen wil, maar niet kan betalen? Moet die kracht dan wel of niet herplaatst worden? 'Dat is de volgende fase. Dat werkgevers erkennen dat de score reëel is, wil nog niet zeggen dat ze een gesubsidieerde baan omzetten in een reguliere. In sectoren als welzijn, sport en cultuur hebben organisaties daar waarschijnlijk vaak het geld niet voor', weet Penninga. 'Het is dan aan de politiek om een afgewogen besluit te nemen. Maar het is goed als die kwestie naar boven komt. We zullen die discussie toch een keer moeten voeren.'

WSW en WAO

De VPM is ontworpen om het functioneren van gesubsidieerde krachten te beoordelen. Maar Bennenbroek en Penninga denken dat het instrument ook elders van waarde kan zijn, bijvoorbeeld in WSW-bedrijven, de sociale werkplaatsen. Bennenbroek: 'De functies en doelgroepen zijn daar iets anders, maar met kleine aanpassingen is de VPM daar ook goed te gebruiken.' Penninga: 'Toepassing van de VPM in WSW-bedrijven zou mooi zijn, want de gemeenten willen daar graag meer regie over krijgen.'

Daarnaast zullen de gevolgen van beperkingen in de WAO en de WW binnenkort worden afgewenteld op de gemeenten. Die verwachten dan ook een toename van mensen met een arbeidsbeperking in de WWB. 'Dat betekent dat gemeenten meer zullen moeten gaan kijken wat iemand nog kan. Ook daar zou je de VPM voor kunnen gebruiken', zegt Penninga. 'De doelgroep wordt breder, de inzet van de methode verandert nauwelijks.'

