

# Gezonde arbeid, gezonde organisatie

Webba in de praktijk, effecten op kwaliteit van arbeid en  
organisatie in twintig ondernemingen

Peter Rozemond (projectleider)  
Marc Peeters  
Vincent Vrooland

Amsterdam, maart 1996

Onderzoek verricht in opdracht van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid  
door Nederlands Instituut voor Arbeidsomstandigheden NIA en TNO Preventie en  
Gezondheid

Uitgave van Nederlands Instituut voor Arbeidsomstandigheden NIA

CIP-GEGEVENS KONINKLIJKE BIBLIOTHEEK, DEN HAAG

Rozemond, P.

Gezonde arbeid, gezonde organisatie. Weba in de praktijk, effecten op kwaliteit van arbeid en organisatie in twintig ondernemingen./ P. Rozemond, M. Peeters, V. Vrooland.  
- Amsterdam: Nederlands Instituut voor Arbeidsomstandigheden NIA

Met lit. opg.

ISBN 90-6365-112-0

Trefw.: welzijn / risico-inventarisatie / arbeidsomstandigheden.

Te bestellen bij:

NIA, afdeling Verkoop

Postbus 75665

1070 AR Amsterdam

Tel. (020) 54 98 404/465/504

Fax. (020) 64 43 102

Copyright © 1996 NIA

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden veeleelvoudigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze dan ook zonder de voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever, het Nederlands Instituut voor Arbeidsomstandigheden NIA.

# Inhoudsopgave

---

Dankwoord . . . . .	8
Samenvatting . . . . .	10
Aanleiding van het onderzoek . . . . .	10
Onderzoeksresultaten . . . . .	11
Aanbevelingen . . . . .	12
DEEL A . . . . .	14
1 Het WEBA-instrument als onderwerp van evaluatie . . . . .	15
1.1 Introductie . . . . .	15
1.2 Welzijn verwerft zich een plaats naast veiligheid en gezondheid . . . . .	16
1.3 Praktijk van de Arbeidsinspectie . . . . .	18
1.4 Nieuwe ontwikkelingen . . . . .	19
1.5 De inhoudelijke betekenis van het WEBA-instrument . . . . .	20
1.6 WEBA en sociotechniek . . . . .	21
1.7 Stand van zaken . . . . .	22
2 Doel en opzet van het onderzoek . . . . .	25
2.1 Verantwoording van de onderzoeksaanpak . . . . .	25
2.2 Uitwerking van de onderzoeksvraag . . . . .	26
3 Aanleiding WEBA-gebruik . . . . .	31
3.1 Kwaliteit van de organisatie . . . . .	31
3.2 Kwaliteit van de arbeid . . . . .	32
3.3 Reorganisatie . . . . .	32
3.4 Wetgeving . . . . .	33
4 De toepassing van de WEBA . . . . .	35
4.1 Toepassingsgraad . . . . .	35
4.2 Type instrument en werkwijze . . . . .	36
4.3 De functies en de functievervullers . . . . .	39
4.4 Toepasser . . . . .	40
5 Wat heeft het gebruik van de WEBA opgeleverd? . . . . .	43
5.1 Kwaliteit van de organisatie . . . . .	43
5.2 Kwaliteit van de arbeid . . . . .	45
5.3 Visie op de factor arbeid . . . . .	47
5.4 Waardering van de effecten . . . . .	49
6 Succesbevorderende en belemmerende factoren . . . . .	51
6.1 Flexibele hantering instrument . . . . .	51
6.2 Draagvlak bij management . . . . .	52
6.3 Aansluiting met overige veranderingstrajecten . . . . .	53
6.4 Communicatie en voorlichting . . . . .	54

6.5	Deskundigheid, voorlichting en assistentie . . . . .	54
7	Conclusies en aanbevelingen . . . . .	57
7.1	Aanleiding . . . . .	57
7.2	Wat kan het gebruik van het WEBA-instrument opleveren? . . . . .	58
7.3	Succesbevorderende en belemmerende factoren . . . . .	59
7.4	Slotbeschouwing en aanbevelingen . . . . .	61
	DEEL B . . . . .	67
	ABN AMRO Bank . . . . .	69
	Akzo Nobel Coatings . . . . .	73
	Anders Werken . . . . .	77
	Brabantia . . . . .	85
	Duracell . . . . .	89
	Exxon . . . . .	93
	Sociale Dienst Amsterdam . . . . .	97
	Haagse Tramweg-Maatschappij . . . . .	101
	ICI Holland . . . . .	105
	Psychiatrisch Centrum Joris . . . . .	109
	Koninklijke Luchtvaart Maatschappij . . . . .	113
	KPN . . . . .	117
	Nationaal Ziekenhuisinstituut . . . . .	121
	Ministerie van Onderwijs en Wetenschappen . . . . .	127
	Opleidingen . . . . .	133
	Polynorm . . . . .	139
	Riedel Drankenindustrie . . . . .	143
	Shell . . . . .	147
	Thijcollege . . . . .	151
	Gemeente Zoetermeer . . . . .	157
	BIJLAGE: Het WEBA-instrument . . . . .	161

# Dankwoord

Deze publicatie was niet tot stand gekomen zonder de bijdragen van velen.

Johan Middendorp (NIA) en Max van Dormolen (TNO-PG) bedachten de onderzoeksopzet en verzamelden de namen en adressen van veel bedrijven en instellingen. Jac Christis, Erna de Kleijn, Marguerithe de Man, Johan Middendorp en George Evers (allen NIA) namen het beschrijven van diverse cases voor hun rekening. Fietje Vaas (TNO-PG), Jaques Allegro, Bart Ris, Erna de Kleijn en Chrétien Felser (allen NIA) hebben met name in de eindfase van het project veel ondersteuning geboden door mee te denken, adviezen te geven of hand en - spandiensten te verrichten. Johan Jol (Inspectiedienst SZW) trad op als informant voor de in hoofdstuk 1 gereconstrueerde discussie over welzijn in de afgelopen vijftien jaar.

Van eerste idee tot eindrapport was er de actieve betrokkenheid van Ferdi Licher (Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid), die als opdrachtgever regelmatig waardevolle feedback heeft gegeven op de ontwikkelingen binnen in het project. En dan zijn er natuurlijk de meer dan twintig informanten uit bedrijven en instellingen die zo vriendelijk waren hun tijd, inzichten en ervaringen ter beschikking te stellen.

Mede namens mijn co-auteurs, Marc Peeters (TNO-PG) en Vincent Vrooland (Vrooland Advies), wil ik alle betrokkenen hartelijk danken voor hun inzet en medewerking.

Peter Rozemond  
(projectleider)



# Samenvatting

## Aanleiding van het onderzoek

Het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW) heeft TNO Preventie en Gezondheid (TNO-PG) en het Nederlands Instituut voor Arbeidsomstandigheden (NIA) opdracht gegeven de praktische bruikbaarheid en het effect van het gebruik van de WEBA-methodiek (Welzijn Bij de Arbeid) te evalueren.

Een inleidend hoofdstuk (hoofdstuk 1) laat zien hoe het ontstaan van de WEBA voortvloeide uit het opnemen van het welzijnsbegrip in de Arbowet (1980) en geeft een schets van de maatschappelijke en inhoudelijke ontwikkelingen waarin het instrument is ontworpen en zich nu bevindt. Na concretisering en limitering van de welzijnsbepalingen is de wens op de voorgrond getreden om welzijn meetbaar te maken en het begrip 'stand van de arbeids- en bedrijfskunde' uit de wet te operationaliseren. Dat was minder eenvoudig dan bij veiligheid en gezondheid. In 1989 ontwikkelde de Projectgroep WEBA de WEBA-methodiek. Met deze methodiek heeft de toenmalige Arbeidsinspectie onder andere inhoud kunnen geven aan het stimuleren van de zelfwerkzaamheid van bedrijven. De WEBA is toen weergegeven in de overheidspublicatie S71. Langzamerhand heeft het instrument zich onder deskundigen én in bedrijven en instellingen een plaats verworven als welkome aanvulling op reeds bestaande instrumenten. De WEBA blijkt in veel gevallen ook uit te nodigen tot een andere visie op de organisatie van de arbeid, namelijk een visie die strookt met de uitgangspunten van de sociotechniek. Dat sluit aan bij de opvatting die in het bedrijfsleven terrein wint dat de toekomst niet is aan de werknemer die zijn werk doet aan de hand van door anderen bedachte strikte opdrachten, maar aan een taakgroepsgewijze productie en dienstverlening waarin ruimte is voor eigen inbreng bij de invulling van planning, uitvoering, ondersteuning en evaluatie van het werk en de werkprocessen.

Nu, vijf jaar na introductie van de WEBA, is met deze evaluatie-studie voor het eerst vrij breed in beeld gebracht hoe deze ontwikkeling eruit ziet in de praktijk van bedrijven en instellingen. Inmiddels is de WEBA methode gemoderniseerd door TNO-PG en NIA, en voorzien van een betere handleiding.

Eerder onderzoek toonde al aan dat de welzijnsbepalingen en de WEBA redelijk bekend zijn en dat de bereidheid er iets mee te doen aanwezig is. Daarmee zijn de vragen van dit onderzoek bepaald. Als de bekendheid en de bereidheid er zijn, wat was dan aanleiding de WEBA ook daadwerkelijk te gaan gebruiken. Als het

instrument ter hand is genomen, wat waren dan de belemmerende en bevorderende factoren bij de toepassing van het WEBA-instrument. En als de toepassing is gerealiseerd, wat waren daarvan dan de resultaten.

## Onderzoeksresultaten

Voor de evaluatie is onderzoek verricht in twintig organisaties die met de WEBA of een eigen variant hebben gewerkt. De bevindingen zijn onderling vergeleken. Op basis van de case-studies, die in het rapport integraal zijn opgenomen, zijn de volgende conclusies getrokken.

### **De aanleiding om de WEBA te gaan gebruiken**

Bedrijven en instellingen zien vooral in de kwaliteit van de arbeid aanleiding de WEBA te gaan gebruiken. Voor het oplossen van knelpunten in de kwaliteit van de organisatie wordt de WEBA in de regel niet gebruikt, behalve voor een te hoog ziekteverzuim. De bereidheid om de WEBA toe te passen is groter als er een reorganisatie speelt. Ook wetgeving is nogal eens aanleiding om de WEBA ter hand te nemen.

### **Resultaten met de WEBA**

De WEBA pretendeert goed bruikbaar te zijn om resultaten te boeken inzake de kwaliteit van de arbeid. Uit dit onderzoek blijkt dat de WEBA die pretentie waar maakt. In veel gevallen verbetert de functiekwaliteit door afname van regelproblemen en toename van regelmogelijkheden. De effecten worden zichtbaar in minder recruiteringsproblemen en klachten van werknemers en in meer betrokkenheid bij het werk(proces).

### **Toepassing van de WEBA**

Toepassing van de WEBA blijkt bedrijven en instellingen meer op te leveren dan zij er van verwachten: er zijn ook belangrijke, positieve effecten op de kwaliteit van de organisatie. Deze gunstige effecten waren waarneembaar in:

- kostenbesparingen
- hogere kwaliteit
- toename flexibiliteit
- betere logistiek
- toename innovatievermogen
- lager ziekteverzuim



Het WEBA-gebruik heeft voorts een positief effect op de ontwikkeling van de visie op de inzet van de factor arbeid in het bedrijf of de instelling (minder arbeidsdeling, meer teamgewijze productie of dienstverlening).

### **Succesbevorderende en belemmerende factoren**

Het gebruik van het instrument levert meer op als de toepassing:

- flexibel wordt gehanteerd (bijvoorbeeld door ontwikkeling van eigen varianten)
- kan rekenen op draagvlak bij het management
- aansluit bij overige organisatieprojecten
- vergezeld gaat van communicatie en voorlichting aan de betrokken werknemers
- plaatsvindt door een deskundige, goed voorgelichte en eventueel geassisteerde toepasser.

Bij toepassing van een lichtere versie van het instrument (de 'snel-klaar-methode') wordt niet snel overgegaan tot implementatie van diepgaande maatregelen. Waar arbowetgeving de enige aanleiding is om de WEBA toe te passen, blijven positieve resultaten uit.

### **Aanbevelingen**

De studie wordt afgesloten met aanbevelingen ten aanzien van:

- Toekomstige voorlichting en advisering over het instrument (aandacht geven aan wanneer en hoe het instrument in te zetten en aan de meerwaarde van het gebruik bij koppeling aan het achterliggende gedachtegoed).
- De noodzaak tot verdere facilitering van de ontwikkeling van opleidingen voor welzijn bij de arbeid bij diverse beroepsgroepen.
- Het ontwikkelen van initiatieven door overheid, branche-instellingen en deskundigen voor de ombouw van het algemene WEBA-instrument en het algemene sociotechnische gedachtegoed naar specifieke branches en sectoren.



DEEL A

## ONDERZOEKSRESULTATEN



# 1 Het WEBA-instrument als onderwerp van evaluatie

## 1.1 Introductie

In deze studie wordt in opdracht van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid de bruikbaarheid en het praktisch effect van de WEBA-methodiek (Welzijn Bij de Arbeid, Projectgroep WEBA, 1989) geëvalueerd. De WEBA-methodiek is een praktisch instrument voor het beschrijven, beoordelen en (her)ontwerpen van de organisatie van de arbeid, in het bijzonder van de inhoud van functies. Een korte beschrijving van het instrument is opgenomen in een bijlage. Centrale vraag in de studie is of het WEBA-instrument in de praktijk een goed bruikbaar en effectief middel is om welzijnsrisico's in bedrijven aan te pakken.

In het kader van deze evaluatie zijn aanleiding, concreet gebruik, resultaten en succesbevorderende en belemmerende factoren beschreven in twintig cases. De *onderzoekresultaten* staan in deel A. De twintig *case-studies* zijn in deel B opgenomen.

In dit inleidende hoofdstuk willen we nader ingaan op het kader waarin de evaluatiestudie heeft plaatsgevonden. Over het begrip welzijn bij de arbeid en over de WEBA is de afgelopen vijftien jaar veel gediscussieerd, zowel door de gebruikers van de methodiek als door degenen die zijn geconfronteerd met de resultaten ervan. In de jaren negentig is geleidelijk het overheidsbeleid ten aanzien van arbeidsomstandigheden gewijzigd. De overheid heeft afstand genomen van de rol waarbij met gedetailleerde wet- en regelgeving het arbobeleid van bedrijven en instellingen wordt voorgeschreven. De nieuwe opstelling gaat uit van een goede marktwerking: de kosten en baten van goede arbeidsomstandigheden moeten de prikkels vormen voor het bevorderen van effectief arbobeleid. Daarmee legt de overheid de verantwoordelijkheid voor goede arbeidsomstandigheden in de eerste plaats bij de bedrijven zelf en bij de sociale partners op bedrijfs- en brancheniveau. Met inachtneming van basisgrenzen die de overheid stelt, moeten partijen zelf uitmaken, op ondernemingsniveau, in cao's of sectorafspraken, of en in hoeverre maatregelen op het gebied van gezondheid, veiligheid en welzijn bij de arbeid noodzakelijk zijn en worden inge-

vuld. De discussie zal een nieuwe impuls krijgen door het voorstel om in de Arbeidsomstandighedenwet (Arbowet) de begrippen veiligheid, gezondheid en welzijn te vervangen door het begrip arbeidsomstandigheden (adviesaanvraag van de minister aan de SER).

## 1.2 Welzijn verwerft zich een plaats naast veiligheid en gezondheid

Het is nu vijftien jaar geleden dat het begrip welzijn in de Arbowet werd geïntroduceerd. De wetsartikelen waarin het welzijnsbegrip wordt omschreven zijn vijf jaar geleden van kracht worden.

Het regelen van het welzijn van medewerkers in wetgeving stuitte aanvankelijk vooral bij werkgevers(organisaties) op weerstanden. De bezwaren waren dat immateriële zaken naar hun aard niet bij wet konden worden geregeld. Eventuele maatregelen behoorden in die visie tot het domein van het sociaal beleid van de onderneming en vielen als zodanig al onder de exclusieve verantwoordelijkheid van de ondernemer.

Werknemersorganisaties daarentegen stelden dat in jaren zeventig de arbeidsverhoudingen in veel opzichten waren veranderd, samen met de opvattingen en verwachtingen over arbeid. Instrumenten als de collectieve arbeidsovereenkomst (CAO) en de overlegvergadering met de ondernemingsraad waren volwassener geworden en arbeid zou voor velen niet alleen iets zijn om een, al dan niet dik belegde, boterham te verdienen maar ook kunnen bijdragen tot het terugdringen van monotone arbeid en het scheppen van mogelijkheden tot zelfontplooiing. Het leek deze organisaties zinvol dat laatste in de wet op te nemen. Ondernemingsraden zouden daaraan steun kunnen ontfangen en ook van overheidswege zou dan toezicht gehouden kunnen worden op de genoemde doelstelling van arbeid.

Welzijn meetbaar?

Ook ten opzichte van de beide andere begrippen uit de Arbowet, veiligheid en gezondheid, was de plaats van het welzijnsbegrip niet een-twee-drie bepaald. Veiligheid en gezondheid zouden veel gemakkelijker objectieverbaar zijn. Leek dat voorlopig misschien inderdaad het geval, niet vergeten mag worden dat veiligheid en gezondheid konden bogen op een veel langere traditie van regelgeving, onderzoek en acceptatie. Ten aanzien van het begrip welzijn is de discussie eigenlijk betrekkelijk jong. Het WEBA-instrument heeft in deze discussie de afgelopen jaren een cruciale rol gespeeld. De ontwikkeling van dit instrument was een welbewuste poging van de

wetgever het begrip welzijn even meetbaar te maken als de begrippen veiligheid en gezondheid.

Vanuit het systeemdenken van de veiligheidskunde is er weinig twijfel over het nut van een achterdeur bij brand in een winkel of over de ongevalskans bij het gebruik van een volgens een berekende norm niet goedgekeurde ladder. Ofschoon het begrip gezondheid niet steeds op even precieze normen kan bogen is ook op dit gebied veel meetbaar. Geluid geeft op een gegeven moment, afhankelijk van soort en duur, lawaaidoofheid. Kracht maal arm zorgt ervoor dat een doos van 25 kilo die op 30 centimeter van de rug wordt getild een rugbelasting geeft van 600 kilo en bewezen is dat een bepaalde hoeveelheid herhaling in deze tot rugletsel leidt. Met welzijn ligt dit anders. Enerzijds is er al zeer veel bekend over het begrip. Niemand zal ontkennen dat gemotiveerde werknemers meer presteren dan hun minder gemotiveerde collega's. En evenzeer is duidelijk dat je van werknemers meer kan verwachten naarmate je hen zowel de juiste middelen als de juiste informatie geeft en ook in staat stelt hun werk naar beste vermogen te verrichten. In de Arbowet zijn daarom (welzijns)bepalingen voor de werkgever opgenomen (zorgplicht) die bij naleving tot gunstige condities leiden voor een optimale kwaliteit van functies en arbeidsorganisatie, in overeenstemming met de stand van de arbeids- en bedrijfskunde.

Maar, anderzijds, wat is er meetbaar aan de 'stand van de arbeids- en bedrijfskunde'? En waar ligt daarbij de minimum en de maximumgrens waar werkgevers en werknemers zich aan hebben te houden?

Bij de aanvang van de Arbowet lag de ambitie anders dan tegenwoordig. In de eerste, nooit van kracht geworden tekst van het welzijnsartikel, was de eis dat het werk zodanig moest worden ingericht dat het een bijdrage levert aan de ontplooiing van de werknemer. Deze eis zou invulling geven aan het begrip 'humanisering van de arbeid'. Halverwege de jaren tachtig oordeelde de commissie Geelhoed, in het kader van een veel bredere opdracht die de relatie overheid bedrijfsleven raakte, dat met ontplooiing een te ver gaande eis werd gesteld. In het belang van de uitvoerbaarheid van de wet en de beheersbaarheid van de kosten kon het welzijnsbegrip naar het oordeel van de commissie zelfs in het geheel beter niet in de wet voorkomen. Dit standpunt ging de toenmalige verantwoordelijke beleidsvrouw, Annelies Kappelijne van de Coppello, echter te ver. In 1987 aanvaardden de Eerste en Tweede Kamer een aantal wijzigingsvoorstellen die beoogden het welzijnsartikel te concretiseren en te limiteren. Het welzijn als zelfstandige doelstelling van de wet werd gehandhaafd, maar nu toegespitst op een aantal concrete aspecten van de taakinhoud en de organisatie van de arbeid. De bepaling dat arbeid moet bijdragen aan zelfontplooiing werd geschrapt.

In 1987 besloot het ministerie een poging te doen het begrip welzijn van een gelijke meetbaarheid te voorzien als de begrippen veiligheid en gezondheid en daarmee ook het begrip 'stand van de arbeids- en bedrijfskunde' te operationaliseren. Achtereenvolgens werd een vooronderzoek verricht naar de stand van zaken met betrekking tot arbeids- en bedrijfskunde en werden diverse expert-meetings gehouden. In 1989 ontwikkelde de Projectgroep WEBA, bestaande uit deskundigen van het IVA, het NIPG (thans: TNO-PG) en het NIA, de WEBA-methodiek mede op basis van de eerder bij het NIA ontwikkelde ASA-handleiding (Christis en Fortuin, 1989) De WEBA is weergegeven in de overheidspublicatie S71. In een concept voorlichtingsblad (CV22) is later een vereenvoudigde versie verschenen, waarmee bedrijven maar zeker ook de Arbeidsinspectie aan de slag konden en gingen.

### 1.3 Praktijk van de Arbeidsinspectie

Voordat de welzijnsbepalingen in werking traden, moest bepaald worden hoe het handhavingsbeleid van de Arbeidsinspectie (nu: Inspectiedienst SZW) zou luiden. Het is nooit de bedoeling geweest dat de Arbeidsinspectie op grote schaal met de WEBA in de hand functies met vermeende welzijnsrisico's zou doorlichten. De conclusie van het politieke debat was dat welzijn in de eerste plaats de verantwoordelijkheid was van de werkgever. Daarom werd gekozen voor de beperkte bevoegdheden van de Arbeidsinspectie (alleen reactief). Voor het handhavingsbeleid van de Arbeidsinspectie betekende dat een terughoudende opstelling. Voor het geval dat medezeggenschapsorganen inzake het welzijnsartikel een verzoek tot wetstoepassing zouden doen, werd een reactief beleid op papier gezet. In voorkomende gevallen zou de inspectie kunnen nagaan of het arbo-overleg op bedrijfsniveau voldoende had plaatsgevonden en hoe de werkgever inhoud had gegeven aan zijn zorgplicht, bijvoorbeeld door de WEBA-methodiek toe te passen. Verzoeken tot wetstoepassing in verband met het welzijnsartikel zijn echter nooit gedaan.

De WEBA speelde op nog een andere wijze een rol in de praktijk van de Arbeidsinspectie. Het instrument kon werkgevers als praktisch gereedschap worden aangereikt en daarmee de zelfwerkzaamheid van bedrijven stimuleren. In enkele eigen branche-projecten beproefde de inspectie het instrument in een honderdtal bedrijven. De resultaten werden ter discussie aangeboden aan de sociale partners, die daarmee in een aantal gevallen aan de slag zijn gegaan.



## 1.4 Nieuwe ontwikkelingen

*In wetenschappelijke zin* stond het WEBA instrument niet alleen. Het moest zich een plaats verwerven te midden van andere theorieën en meetinstrumenten die minder aandacht gaven aan functie-inhoud en arbeidsorganisatie en meer aandacht aan de persoonlijke invulling daarvan (zie ook deel B: case 12). Het WEBA-instrument was niet automatisch het aangewezen, maar een van de mogelijke instrumenten bij de aanpak van stress en de kwaliteit van het werk. Onder meer bedrijfsgezondheidsdiensten kenden diverse vragenlijsten op het gebied van werkbeleving. Toch bestond ook daar al gauw nieuwsgierigheid naar het nieuwe instrument (zie ook case 15).

Ondertussen werd in de Arboret de voorgeschreven beleidscyclus (beleidsverklaring, jaarplan, jaarverslag) aangevuld en onder invloed van de aanpassing aan de EG-regelgeving door middel van de introductie van de *Risico-Inventarisatie en Evaluatie* (RI&E). Het gedachtengoed achter de WEBA is in diverse RI&E-instrumenten opgenomen in de vorm van een check- of vragenlijst, in combinatie met vragen naar werkbeleving, stijl van leidinggeven, kortom op de meer persoonlijke invulling en beleving gerichte aspecten. In de praktijk hebben veel arbodiensten, waarvan de deskundigen meestal bij de RI&E zijn betrokken, zelf een groot aantal eigen producten ontwikkeld die worden ingezet als op grond van de eerste RI&E-check nadere aandacht nodig blijkt voor de kwaliteit van de arbeid (M. de Feyter e.a., 1995).

Inmiddels is het WEBA-instrument voor een aantal sectoren gediversificeerd. Er zijn nu bijvoorbeeld *varianten* beschikbaar voor het onderwijs (zie deel B: case 14, WEBO), de gezondheidszorg (zie case 13, NZi), de detailhandel (kassawerkplek). Op basis van de WEBA-methodiek is voorts een vragenlijst ten behoeve van kwantitatief onderzoek ontwikkeld, de NOVA-WEBA (Dhondt en Houtman, 1992). Studie toonde aan dat gezondheidsklachten en welzijnsrisico's met de NOVA-WEBA in redelijke mate voorspeld kunnen worden (Houtman e.a., 1994).

Een laatste ontwikkeling is dat TNO-PG en NIA de WEBA-methode hebben gemoderniseerd en hebben voorzien van een betere handleiding. De methode is nu beschikbaar in een praktische cassette, waarin ook handreikingen worden gedaan voor het herontwerpen en waarin een groot aantal werksoorten wordt beschreven.

## 1.5 De inhoudelijke betekenis van het WEBA-instrument

De toevoeging van het WEBA-instrument aan de visies op arbeidsomstandigheden- en bedrijfskunde vormt een belangrijk element in de invulling van de 'stand van de arbeids- en bedrijfskunde' die een belangrijke rol speelt bij de invulling van het arbobeleid. De feitelijke betekenis moet daarbij op grond van de huidige stand van zaken zowel op leken-niveau als op deskundigen-niveau inhoud krijgen.

Op leken-niveau is de betekenis goed uit te leggen aan de hand van een eenvoudige case. Een simpel maar heel treffend voorbeeld wordt geleverd door een kleine kruidenier en zijn winkelbediende. Waarom is de eerste weinig en de tweede soms veel vaker ziek? Wat doet zo'n kruidenier op een dag? Eerst wat schappen vullen, als hij daar genoeg van krijgt, doet hij wat administratie, ziet hij zijn beste klant dan schuift hij even door naar de kassa, daarna worden leverancierscontacten en -contracten nagelopen, hij herschikt wat in de winkel, zit nog een uur achter de kassa, maakt de kassa op en sluit de winkel af. Wat doet de winkelbediende? Die komt binnen, gaat aan de kassa zitten omdat zijn baas hem dat opdraagt, tot zijn baas zegt dat hij de schappen moet vullen, daarna moet hij, als het rustig is de winkel aanvegen, etcetera. Ogenschijnlijk verschilt het werk van de kruidenier niet zoveel van dat van zijn bediende. Op twee essentiële punten na. In de eerste plaats kan de kruidenier zelf besluiten zijn werkzaamheden naar eigen inzicht en in eigen volgorde en tempo te doen. En in de tweede plaats kent zijn werk onderdelen die interessanter zijn en onderdelen waarbij hij minder op zijn tenen hoeft te lopen. De kruidenier kan dus zijn eigen regelvereisten met zijn eigen mogelijkheden in overeenstemming brengen en een heeft een psychisch afwisselende en voldoende complexe taak. De winkelbediende moet gewoonlijk doen wat zijn baas zegt en dat dan doen zolang als zijn baas zegt en heeft dus geen 'autonomie' in zijn werk wat betreft eigen inzicht, volgorde en tempo. Daarnaast worden alle wat moeilijker activiteiten niet door hem maar door zijn baas gedaan. Met andere woorden, ondanks ogenschijnlijk slechts kleine verschillen in werk is *het welzijn* van de een veel groter dan van de ander.

Ook voor een leek is duidelijk dat zowel het betrokken winkelbedrijfje als het welzijn van de winkelbediende en ook de kwaliteit van het werk voor de eigenaar er op vooruit gaan als de winkelbediende in staat wordt gesteld zijn bestaande taken beter te vervullen en aldus in staat wordt gesteld een grotere bijdrage te leveren aan het bedrijf.

Als idee en als visie heeft het begrip welzijn bij de arbeid op leken-niveau een ongezien hoge vlucht genomen in het kader van managementvisies op de beste inzet van werknemers in bedrijfsprocessen. In werkgeverskringen is de beoordeling van de

kwaliteit van het werk zoals hierboven omschreven eigenlijk niet anders dan de opstellers van het WEBA-instrument voor ogen stond. Vaak zonder te refereren aan het welzijnsbegrip, stellen werkgevers dat de toekomst niet is aan de werknemer die zijn dag doorkomt aan de hand van door anderen bedachte strikte opdrachten, maar aan een taakgroepsgewijze productie en dienstverlening waarin ruim baan is voor de eigen inbreng van de groepsleden bij de invulling van planning, uitvoering, ondersteuning en evaluatie van het werk en de werkprocessen. Vanuit verschillende doelstellingen en met verschillende terminologie zijn wetenschap en praktijk elkaar al dicht genaderd.

## 1.6 WEBA en sociotechniek

Om de betekenis van de WEBA op deskundigen-niveau te typeren, kijken we eerst naar het gedachtegoed waaraan het instrument is ontleend.

De WEBA is gebaseerd op drie theorieën over de relatie tussen arbeidsdeling, stress en leren: het 'Job demands-Job control' model van Karasek (1979; Karasek en Theorell, 1990, zie ook illustratie titelpagina), de theorie over volledige arbeidstaken van Hacker (Hacker et al., 1983 en 1989) en de sociotechniek (De Sitter 1981; Groep Sociotechniek, 1986). Van deze drie theorieën vindt de sociotechniek in Nederland het gemakkelijkst ingang bij het management.

De aan de sociotechniek voorafgaande inzichten zijn de basis voor een belangrijke grondslag door de kritiek op de te grote taaksplitsing, de monotonie, gebrek aan variatie en verantwoordelijkheid binnen de klassieke arbeidsorganisatie. Taakverruiming, taakroulering en taakverrijking zijn inmiddels allang bekende begrippen die zorgden dat werkgevers en werknemers oog kregen voor de effecten van taakeigenschappen. De vernieuwing die de klassieke sociotechniek heeft aangebracht, bestond uit het inzicht dat een bedrijfsorganisatie noch als een technisch noch als een sociaal systeem mocht worden gezien, maar als een sociotechnisch systeem bestaande uit een technisch en een sociaal subsysteem waarbij een 'joint optimization' noodzakelijk is. Achteraf gezien is de verdienste van dit inzicht vooral dat ze de voortrekker is geweest van een ontwerpbenadering van werk waarbij de technici die tot dan toe daarvoor verantwoordelijk waren, nuttige concurrentie kregen vanuit sociaal-wetenschappelijk kanten. De moderne sociotechniek onderscheidt zich van haar voorganger door een betere theoretische onderbouw en een meer integrale benadering waarbij meer gebruik wordt gemaakt van systeemtheorie en de regeltheorie. Het bijzondere is dat er een integrale ontwerpbenadering is ontwikkeld waarin kwaliteit van het werk, kwaliteit van productie, kostprijs, doorlooptijden, enzovoorts tegelijk aan de orde zijn. Ten aanzien van de kwaliteit van de arbeid

wordt daarbij verwezen naar het noodzakelijk inzicht van het personeel in het productieproces, de noodzakelijke kennis van het product, betrokkenheid, inzetbaarheid, bevoegdheden, afstemming en geïntegreerde ondersteunings- en besturingsfuncties. De kernvraag is: hoe kan een zodanige structuur aan werk, werkinhoud en werkorganisatie worden gegeven dat tegelijkertijd de organisatie van taken efficiënter wordt en de kwaliteit van de arbeid verbetert.

Het onderzoek dat in dit deel is beschreven onderbouwt voor het eerst de stelling dat toepassing van de WEBA uitnodigt tot, en in veel gevallen ook daadwerkelijk bijdraagt aan, een andere visie op de organisatie van de arbeid, namelijk een visie die strookt met de uitgangspunten van de sociotechniek. Deskundigen hebben er niet alleen een instrument voor functieverbetering mee in handen gekregen maar ook een methodiek, waarmee zij bedrijven en instellingen kunnen helpen bij de integrale verbetering van de kwaliteit van de organisatie én de arbeid.

## 1.7 Stand van zaken

In het bovenstaande zijn zowel de maatschappelijke als de inhoudelijke ontwikkelingen aangegeven waarin het WEBA-instrument is ontwikkeld en zich nu bevindt. Na concretisering en limitering van het welzijnsbegrip is de wens op de voorgrond getreden om welzijn meetbaar te maken. Dat was minder eenvoudig dan bij veiligheid en gezondheid. Toch is het de Projectgroep WEBA gelukt een methodiek te ontwikkelen. Met deze WEBA-methodiek heeft de I-SZW onder andere inhoud kunnen geven aan het stimuleren van de zelfwerkzaamheid van bedrijven. Langzaamaan heeft het instrument zich onder deskundigen én in bedrijven en instellingen een plaats verworven als welkome aanvulling op reeds bestaande instrumenten.

In de praktijk zijn bij de toepassing van het WEBA-instrument ontwikkelingen waar te nemen in verschillende richtingen: de toepassing door deskundigen danwel door leken, de toepassing op grond van wettelijke bepalingen danwel vanuit sociale of economische bedrijfsdoelen en ten slotte de inhoudelijke aanpassing van het instrument aan uiteenlopende bedrijfssectoren.

Voor sommige wetenschappers zal dat lijken op een zekere 'verwatering' van de oorspronkelijke visies en methoden. Voor het bedrijfsleven is dat echter ook te beschouwen als de ontwikkelingsgang van een bijzonder, nieuw en geavanceerd instrument tot een normaal onderdeel in de gereedschapskist visies en methoden dat in de bagage van elke geïnteresseerde past. Dat de WEBA-methode daarin al vaak daadwerkelijk te vinden is, blijkt uit evaluatie-onderzoek van Goudswaard en Mossink (1995), waarin is nagegaan hoe het staat met de bekendheid en het gebruik

van de WEBA en de Inspectie Methode Arbeidsomstandigheden (IMA). Aan dit onderzoek is het volgende overzicht ontleend.

Tabel 1.1:

Bekendheid en gebruik van de WEBA en de IMA (gewogen percentages, de percentages bij het gebruik zijn gerelateerd aan de groep die bekend is met de methode).

	2-9	10-49	100-499	50-100	≥500	totaal
	wns	wns	wns	wns	wns	
* wel eens van de WEBA gehoord	3	13	14	33	75	5
* gebruik van de WEBA gemaakt (door bedrijf zelf of extern deskundige)	0	4	7	10	26	1
* door bedrijf zelf	0	0	2	3	21	0
* externe deskundige	0	4	5	7	5	1
* wel eens van de IMA gehoord	2	14	22	38	67	5
* gebruik van de IMA gemaakt door bedrijf zelf of externe deskundige)	0	4	5	22	41	1
* door bedrijf zelf	0	4	2	16	36	1
* externe deskundige	0	0	3	6	5	0

De WEBA-methode blijkt zelfs iets bekender dan de IMA die eveneens vanuit de overheid is gestimuleerd en ontwikkeld voor de praktijk. Vanzelfsprekend is daarbij de bekendheid en het gebruik bij de grootste arbeidsorganisaties meer aan de orde dan bij het midden en kleinbedrijf. Wat betreft de mate waarin deze bekendheid ook tot activiteiten heeft geleid, scoort de IMA weer aanmerkelijk hoger.

Eveneens volgens Goudswaard en Mossink is er de bereidheid om iets te doen op het vlak van arbeidsinhoud en -organisatie. Motivatie, verzuim en de wetgeving op zich zijn, in die volgorde, de belangrijkste aanleiding om tot een aanpak van de kwaliteit van het werk te komen. Alweer lopen met name de grote bedrijven voorop: 98 procent geeft aan te hebben gewerkt aan de kwaliteit van arbeidsinhoud en organisatie, maar zelfs 53 procent van de kleinste bedrijven zegt maatregelen op dit terrein te hebben ingevoerd (Goudswaard e.a., 1995, blz 39).

Goudswaard en Mossink noemen de bekendheid met de welzijnsbepalingen 'goed'. Het handhaven van welzijn als zelfstandig begrip in de Arbwet is nu onderwerp van heroverweging. Dit hoofdstuk illustreert hoe het opnemen van het welzijnsbegrip in de Arbwet en de daarmee gepaard gaande discussie in elk geval hebben geleid tot de ontwikkeling van de WEBA.

Daarmee zijn de aandachtspunten voor deze evaluatiestudie bepaald. Als de bekendheid en de bereidheid er zijn, wat was dan aanleiding de WEBA ook daadwerkelijk te gaan gebruiken? Als het instrument gebruikt is, wat waren dan de belemmerende

en bevorderende factoren bij de toepassing? En als de toepassing is gerealiseerd, wat waren daarvan dan de effecten?

**Literatuur:**

- Welzijn bij de Arbeid. Projectgroep WEBA. 1989
- Informatie van Inspectiedienst SZW. Utrecht
- Goudswaard, A. en Mossink, J.C.M. Evaluatie arbowetgeving met betrekking tot welzijn bij de Arbeid. SZW. 1995
- Feijter, M. de. Risico-Inventarisatie en Evaluatie, een overzicht van instrumenten, NIA. 1995.

## 2 Doel en opzet van het onderzoek

Doel van deze studie is inzicht te verkrijgen in de effecten van het WEBA-gebruik in de praktijk en in de factoren die medebepalend zijn voor het succes of falen van het WEBA-gebruik.

### 2.1 Verantwoording van de onderzoeksaanpak

Voor het onderzoek zijn twintig praktijksituaties geselecteerd, waarin de WEBA is toegepast. Bij het kiezen van cases zijn twee criteria gehanteerd:

1. de toepassing heeft betrekking op een relatief groot aantal analyses en beoordelingen;
2. de toepassing heeft geleid tot concrete veranderingen.

Uitgangspunt was dat een case aan ten minste één criterium moest voldoen. Die eis is in alle gevallen gehonoreerd.

Het verzamelen van cases is ten dele gebeurd op basis van een oriëntatie op de lijst van kopers van de overheidspublicaties S71 en CV22, en ten dele op bij de onderzoekers bekende ervaringen van bedrijven of instellingen met de WEBA.

Er is onderscheid gemaakt tussen primaire cases, waarvoor informanten uit de betrokken bedrijven zijn geïnterviewd en documenten zijn bestudeerd (10 cases). Daarnaast de secundaire cases, waarbij kon worden volstaan met het bestuderen van schriftelijke bronnen, aangevuld - in enkele gevallen - met een kort telefoongesprek (10 cases).

Aan de hand van een format van de projectleider, waarin vijf vragen centraal staan, hebben acht auteurs de casebeschrijvingen gemaakt.

De twintig cases kunnen op nog een andere manier worden ingedeeld, namelijk in cases 'bedrijven en instellingen' en cases 'verspreiders'.

#### **Cases bedrijven en instellingen**

Deze eerste categorie betreft 18 concrete toepassingen van het instrument in bedrijven of instellingen. De cases vormen een bonte en boeiende verzameling waarbinnen het leeuwedeel verhaalt van een WEBA-toepassing door één bedrijf of instelling.

Er bevinden zich twee vreemde eenden in de bijt. De case 'Anders Werken' gaat over het gebruik van de WEBA in de cursus met de gelijknamige titel van RIAGG Amstelland & Meerlanden en NIA. Deze case bevat eigenlijk vier cases, omdat deze cursus vier maal is uitgevoerd, steeds voor een ander bedrijf. In de casebeschrijving (deel B) zijn alle vier de verhalen verwerkt, maar in dit deel van het rapport is ter vergelijking met andere cases één toepassing gekozen namelijk de toepassing in een ziekenhuis.

Voor de case NZi geldt dat de hier ontwikkelde Checklist voor het Ontwerpen van Functies (COF) in meerdere verpleeghuizen is toegepast. Voor de case-evaluatie is een Utrechts verpleeghuis geselecteerd.

### **Cases verspreiders**

Er zijn twee cases 'verspreiders'. Hiermee worden situaties bedoeld waarin de initiatiefnemer het instrument wilde overdragen aan een branche (WEBO, voor het onderwijs) of aan beroepsbeoefenaren in opleiding. Het gaat respectievelijk om het initiatief van het Ministerie van Onderwijs en Wetenschappen om voor scholen in het voortgezet onderwijs de WEBO te laten ontwikkelen en om het verslag van elf telefonische interviews met evenveel opleidingen voor arbo-actoren.

De twintig casebeschrijvingen zijn vervolgens onderling vergeleken. Deel A van dit rapport rapporteert daarover. Voor het gemak van de lezer zijn de bevindingen regelmatig samengevat in tabellen. De informatie die is beschreven in de cases 'verspreiders' laat zich niet in de gekozen tabellen voegen. We verwijzen daarvoor naar de tekst. In de hoofdstukken 3 tot en met 6 worden doorkijkjes gegeven aan de hand van het case-materiaal. Hoofdstuk 7 bevat onze conclusies.

Deel B heeft een etalage-functie. Er vanuit gaande dat er voor uiteenlopende doelen altijd behoefte bestaat aan case-beschrijvingen zijn deze in dat deel integraal opgenomen.

## **2.2 Uitwerking van de onderzoeksvraag**

### **Aanleiding**

Het eerste aspect waarop een 'cross-case analyse' plaatsvindt betreft de aanleiding voor toepassing van het WEBA-instrument (zie hoofdstuk 3). Tabel 3.1 onderscheidt een aantal redenen. De start kan allereerst het gevolg zijn van problemen in de bedrijfsorganisatie. Dit is geïnventariseerd van productiviteits- tot en met logistieke criteria. Een vereist verzuimbeleid valt hier ook onder. Belangrijke aanleiding kan uiteraard ook liggen in de kwaliteit van de arbeid. Een analyse van de achtergrond



van specifieke (vooral psychische) klachten, vergroting van de betrokkenheid en motivatie van het personeel en/of het zoeken van een oplossing voor recruiteringsproblemen kan het uitgangspunt vormen. Naast deze beide concrete aanleidingen (kwaliteit van de organisatie en kwaliteit van de arbeid) kan de aanleiding gelegen zijn in het anticiperen op aanstaande ontwikkelingen. Een eerste belangrijke gebeurtenis in dit verband is een eventuele reorganisatie, waar vanzelfsprekend ook de inhoud van functies ter discussie kan staan. Een tweede belangrijke omgevingsinvloed is afkomstig uit de Arbowetgeving. Bedrijven en instellingen kunnen al dan niet dwingend gemotiveerd of geïnspireerd worden tot het uitvoeren van welzijnsbeleid in concrete termen. Ter ondersteuning van dit doel is mede de WEBA ontwikkeld.

### **Toepassingskenmerken**

Het volgende aspect van onderzoek betrof de zogeheten toepassingskenmerken (zie hoofdstuk 4). Hierin komen vijf aspecten van de toepassing aan bod. We lopen ze achtereenvolgens langs.

- Een eerste kenmerk vormt een belangrijke indicator voor de diepte van de WEBA-toepassing. Tot hoever reikt de toepassing? Gaat het alleen om analyse cq. beoordeling of is er ook concreet iets veranderd? We maken onderscheid naar de volgende gradaties: analyse (informatie verzameld) -> beoordeling (toetsing op grond van kwaliteitsvragen en/of stress/leren) -> herontwerp (maatregelen bedacht) -> implementatie (maatregelen doorgevoerd).
- Een tweede kenmerk betreft de diversiteit van het instrument. De achterliggende vraag is in hoeverre de gebruiker het WEBA-model op flexibele wijze (naar eigen behoeften) heeft gehanteerd. Naast de strikte toepassingen volgens de methodiek uit 1989, zijn er in de praktijk verschillende versies en varianten zichtbaar. We onderscheiden vier typen. Allereerst kan er sprake zijn van een strikte toepassing volgende de voorschriften uit de methodiek S71. Daarnaast kan het gaan om een versie van S71. We spreken van een versie indien de gebruiker zelfstandig amendementen in het instrument heeft doorgevoerd, zonder dat daarbij gelijk een variant ontstaat. Van een variant spreken we als de wijziging op de S71-publicatie verder gaat dan alleen de methode van informatieverzameling of verscherping van beslisregels. Er moeten duidelijke conceptuele veranderingen of specificaties naar type arbeidssituaties in aangebracht zijn. Als vierde type wijzen we hier op de zogeheten CV-22 publicatie. Deze is indertijd door het Ministerie van SZW uitgegeven als eerste poging de lijvige publicatie S71 van een handzamer alternatief te voorzien. Vanwege deze aantrekkelijke doelstelling en de ministeriële status van het instrument zijn veel Arbo-actoren met CV22 in zee gegaan.

- Het derde kenmerk van de WEBA-toepassing kan gekarakteriseerd worden met de gehanteerde methoden en technieken ten behoeve van de informatieverzameling en de beoordeling van functies. Vaak genoemd in dit verband zijn documentenanalyse, werkplekobservatie en individuele dan wel groepsgewijze interviews. Bovendien zijn ook (zelf ontwikkelde) vragenlijsten en arbeidsanalyses in de vorm van tijdmetingen mogelijk.
- Het vierde kenmerk betreft het aantal verschillende functies dat met de WEBA onder de loep is genomen. Dit betreft een eerste maat voor de breedte van de WEBA-toepassing. Deze breedte is mede afhankelijk van de representativiteit van deze onderzochte functies. Daarom is per case ook nagegaan op welk aantal functievervullers de WEBA-analyse van toepassing is.
- Het laatste kenmerk behandelt de vraag wie de WEBA heeft toegepast. Bij de interne actoren kan het gaan om staf- (denk aan P&O) of lijnfunctionarissen. Daarnaast kunnen ook medezeggenschapsorganen het voortouw hebben. Bij de externe actoren kan gedacht worden aan stagiaires of adviseurs/onderzoekers.

## **Resultaten**

Vervolgens komen we bij de resultaten van het gebruik van de WEBA-methodiek (zie hoofdstuk 5). Grofweg kan het daarbij gaan om directe en om indirecte effecten. Bij de directe effecten letten we op de opbrengsten in termen van enerzijds kwaliteit van de arbeid en anderzijds kwaliteit van de organisatie. Bij de indirecte effecten gaat het ons hier vooral om wat de toepassing heeft bijgedragen aan een herziening op (wat we hier aanduiden met) visie op de factor arbeid. Dit indirecte effect scoort positief indien er sprake is van enige uitstraling op het beleid van het bedrijf/instelling voor de toekomst. Volgt men daarbij meer dan voorheen de conditionele benadering? Denkt men daarbij richting sociotechniek (c.q. gedecentraliseerd c.q. stroomsgewijs) werken? Beschouwt men aandacht voor kwaliteit van de arbeid daarbij als aanvullend op, in plaats van strijdig met andere ondernemingsdoelstellingen? Het antwoord op deze beleidsvragen hebben we samengevat onder het begrip 'visie op de factor arbeid'.

Aan het eind van hoofdstuk 5 komen we toe aan een waardering van de effecten (zie tabellen 5.3 en 5.4). Hier gebruiken we het onderscheid naar directe en indirecte effecten. De directe effecten hebben betrekking op de concreet zichtbare resultaten (voornamelijk op de werkvloer) in termen van kwaliteit van de arbeid (kvda) en kwaliteit van de organisatie (kvdo). De indirecte effecten hebben betrekking op de ontwikkeling van - wat eerder aangeduid is als - visie op het inzetten van de factor

arbeid. Dit type effect is op de korte termijn<sup>1</sup> slechts zichtbaar via beleidsuitspraken en geformuleerde standpunten van betrokkenen.

Voor beide typen succes is een schaal geconstrueerd. Resultaten op het gebied van elk van de functie-eisen (kvda en kvdo) kunnen verschillen op het moment van meting. Om dit verschil tot uitdrukking te brengen spreekt men van zwakke en sterke resultaten. De sterkte kan afgeleid worden uit de casebeschrijving, zoals die ten dele weergegeven is in de voorafgaande tabellen.

Voor de indirecte successchaal zijn ter indicatie vier ordinale schaalposities geformuleerd. Enkele toelichtende - steekwoordsgewijze - opmerkingen bij deze schaal:

- Acceptatie als nuttig instrument: WEBA is de moeite waard.
- Inzicht in achtergrond welzijnsrisico's: WEBA geeft een duidelijke relatie met de (conditionele) organisatie van het werk.
- Visie ontwikkeld rond welzijnsbeleid: het WEBA-gedachtengoed speelt een belangrijke (anker)rol in het ontwikkelde sociaal arbeidsbeleid.
- Integratie Arbobeleid en ondernemingsbeleid: het aspect functie-inhoud maakt integraal onderdeel uit van toekomstig bedrijfsbeleid, WEBA ondersteunt deze integratie.

### **Succesbevorderende en belemmerende factoren**

Een interessante vraag is of de directe effecten gelijk opgaan met de indirecte effecten. We komen daar in hoofdstuk 6 in de bespreking van de caseberichten op terug. In dat hoofdstuk staat ook de tabel die antwoord geeft op de vraag wat nu de succesbevorderende en -belemmerende factoren zijn.

---

<sup>1</sup> Strikt genomen zouden we twee directe successchalen hebben moeten construeren. Een voor kwaliteit van de arbeid en een voor kwaliteit van de organisatie. Op basis van de vooronderstelling dat een sterk positief kvdo-resultaat (ingeval van een WEBA-toepassing) niet mogelijk is zonder een sterk kvda-resultaat, konden we ons beperken tot één ordinale schaal. De praktijkbevindingen weerspreken deze veronderstelling niet.



# 3 Aanleiding WEBA-gebruik

De eerste hoofdvraag van dit onderzoek luidt: *wat heeft het gebruik van de WEBA opgeleverd?* Uit de casestudies komt een rijk geschakeerd beeld naar voren (zie hoofdstuk 5), maar dat beeld krijgt meer reliëf als het geplaatst kan worden naast de ondernemingsproblemen of arbeidsvraagstukken uit de tijd dat de WEBA ter hand werd genomen. Meer in het bijzonder is de vraag welke kwesties men dacht te kunnen oplossen. Dit hoofdstuk gaat daarop in.

De redenen die aanleiding waren om de WEBA te gaan toepassen, zijn in vier categorieën in te delen:

- kwaliteit van de organisatie
- kwaliteit van de arbeid
- reorganisatie
- wetgeving

## 3.1 Kwaliteit van de organisatie

Ten behoeve van de cross-case analyse zijn de volgende typen bedrijfsproblemen onderscheiden: productiviteit, kostenbeheersing, kwaliteit, flexibiliteit, logistiek, innovatievermogen en ziekteverzuim. In de cases zijn alleen problemen met betrekking tot het ziekteverzuim naar voren gekomen als aanleiding tot het WEBA-gebruik.

Het verlagen van het ziekteverzuim was voor zeven bedrijven de reden om de WEBA-methode ter hand te nemen. Van vier van die bedrijven is bekend dat het verzuim in de afdeling of locatie waar de WEBA werd ingezet behoorlijk hoog lag. Bij onderzochte functies van de HTM lag dit percentage boven het bedrijfsgemiddelde van 12%. Bij Riedel was het ziekteverzuim meer dan 14%, bij de KLM bedroeg het percentage voor langere tijd 16% en voor Brabantia was het verzuim op sommige afdelingen zelfs opgelopen tot 20%. Van de Sociale Dienst Amsterdam is alleen bekend dat het verzuimpercentage boven het gemeentelijk gemiddelde lag. Van Duracell en Joris zijn geen verzuimcijfers bekend.

In een achtste en negende case ging het meer om het voorkomen van ziekteverzuim door werkstress, namelijk in het project Anders Werken van RIAGG Amstelland en NIA en bij de ontwikkeling van de WEBO.

### 3.2 Kwaliteit van de arbeid

In acht van de achttien cases 'bedrijven en instellingen' speelden knelpunten op het vlak van de kwaliteit van de arbeid een rol bij de beslissing om de WEBA te gaan gebruiken. Bij zeven van deze acht cases werden deze knelpunten verwoord via klachten van werknemers. In twee van de acht bedrijven ging het om recruiteringsproblemen. Eénmaal speelde afnemende betrokkenheid van medewerkers een rol.

De gemelde klachten lagen op verschillende terreinen. Bij Duracell groeide het aantal klachten van psychische aard. Deze hadden deels te maken met de bestaande situatie. Het werk van operators en machinestellers bleek in sterke mate machinegedicteerd en repeterend van aard. Tegelijkertijd was er de angst dat nieuwe technologieën en productieprocessen tot nieuwe risico's op het terrein van geestelijke gezondheid zouden leiden.

De grote hoeveelheid administratief werk van de supervisors bij Exxon en onderbezetting en burnout-verschijnselen bij de Sociale Dienst Amsterdam leidden in deze organisaties tot klachten over een te hoge werkdruk. Ook bij de HTM werd burnout gemeld, maar dit werd niet zo zeer gekoppeld aan een te hoge werkdruk, maar aan de hoge emotionele belasting van de controlewerkzaamheden. In de case Thijcollege komen klachten naar voren over een te hoge ervaren, of oneerlijk verdeelde belasting. De klachten van werknemers van Brabantia hadden betrekking op functieinhoud en organisatie van het werk en waren aan het licht gekomen door onderzoek van de Rijksuniversiteit Leiden.

Recruiteringsproblemen waren aan de orde bij de HTM. Dat gold ook voor bepaalde productiefuncties bij Akzo, waar bovendien een afnemende betrokkenheid van medewerkers bij het werk was waargenomen.

Voor de cases 'verspreiders' geldt het volgende. Voor het Ministerie van Onderwijs en Wetenschappen speelden klachten over de werkdruk van leraren een rol bij de beslissing de WEBO te laten ontwikkelen.

### 3.3 Reorganisatie

Medebepalend voor het inzetten van de WEBA was in acht van de 18 cases 'bedrijven en instellingen' het gegeven dat er gereorganiseerd werd. De redenen voor de

reorganisaties liepen echter nogal uiteen. Voor de Sociale Dienst Amsterdam, de ABN AMRO Bank en de KLM kwam de reorganisatienoodzaak van buitenaf, terwijl voor de gemeente Zoetermeer en de sorteercentra van PTT Post, Shell, Akzo Nobel Coatings en het verpleeghuis dat de checklist voor het Ontwerpen van Functies (COF) gebruikte, interne overwegingen een sterkere rol speelden.

Groei in de omvang van het personeelsbestand, een gewijzigde taakstelling en vernieuwde werk-methodes noopten tot een nieuwe organisatiestructuur bij de Sociale Dienst Amsterdam. Men wilde weten of de functiekwaliteit na de reorganisatie niet tot problemen zou leiden. Bij ABN AMRO daarentegen betrof de reorganisatie een personele inkrimping als gevolg van automatisering van ondersteunende taken en afname van het aantal kantoren. Tegelijkertijd werd de bankinrichting gewijzigd (open balies), wat gevolgen had voor de front- en back-office functies. De centrale VGW-commissies wilden met WEBA-analyses materiaal verzamelen waarmee zij zouden kunnen pleiten voor welzijnsbeleid. Bij de afdeling Vluchtgeredstelling en Transport van de KLM oriënteerde het management zich op verzelfstandiging van het bedrijfs onderdeel en daarbij kwam het analyseren van functies van pas.

In 1989 besloot de gemeente Zoetermeer tot een ingrijpende reorganisatie. Voor de koepel-Medezeggenschaps Commissie was dat aanleiding het College van B&W te verzoeken het begrip welzijn mee te nemen in de vormgeving van de nieuwe organisatie, die zich zou kenmerken door een sterk verplatte organisatiestructuur. De reorganisatie in twee sorteercentra van PTT Post behelsde de invoering van teamgericht werken. Hier wilde men via een WEBA-onderzoek vooraf én na afloop de ontwikkelingen in de functiekwaliteit bewaken.

Bij Shell omvatte de reorganisatie de gedeeltelijke automatisering van het materiaal-beheer. Bij Akzo Nobel Coatings was de reorganisatie bedoeld om de kwaliteit van de arbeid te verbeteren. De COF van de NZi tenslotte is bedoeld als hulpmiddel bij de reorganisatie van de functiestructuur in een instelling.

### 3.4 Wetgeving

De bepalingen uit de Arbowet bleken negen maal een rol te spelen. Soms werd dan artikel 3 genoemd (welzijnsbepalingen) en soms artikel 4 (verplichting tot het voeren van arbobeleid en het uitvoeren van een risico-inventarisatie en -evaluatie).

Bij Shell was de intentie vooral invulling te geven aan de welzijnsbepalingen van artikel 3. Datzelfde speelde een rol voor de gemeente Zoetermeer, het Thijcollege,

het verpleeghuis dat de Checklist voor het Ontwerpen van Functies gebruikte en voor de VGW-commissies van ABN AMRO, maar in deze vier organisaties pogde men met het WEBA-gebruik tevens invulling te geven aan de verplichting tot het voeren van arbobeleid.

In de cases ICI, Joris en Polynorm wilde men met behulp van de WEBA invulling geven aan de verplichte risico inventarisatie en -evaluatie. In de case Opleidingen is de aanleiding soms ook gelegen in wetgeving, maar dan op een andere manier, namelijk in verband met de verplichte deskundigheid van arbodiensten.

In de volgende tabel zijn de bevindingen uit dit hoofdstuk samengevat.

**Tabel 3.1:**  
Aanleiding voor het gebruik van de WEBA-methode

	Ziekteverzuim	betrokkenheid	recruterings- problemen	klachten	reorganisatie	wetgeving
1. ABN AMRO					x	x
2. Akzo		x	x		x	
3. A.W.: Waterl.ZH						x
4. Brabantia	x			x		
5. Duracell	x			x		
6. Exxon				x		
7. Sociale Dienst	x			x	x	
8. HTM	x		x	x		
9. ICI						x
10. Joris	x					x
11. KLM	x				x	
12. KPN (sorteerc)					x	
13. NZi				x	x	x
14. WEBO				x		
15. Opleidingen 1)	- zie casebeschrijving -					
16. Polynorm						x
17. Riedel	x					
18. Shell					x	x
19. Thijcollege				x		x
20. Zoetermeer					x	x

Toelichting: ' ' = niet bekend/n.v.t.; x = van toepassing;

1) In de case Opleidingen is de aanleiding meestal gelegen in didactische doelstellingen.



## 4 De toepassing van de WEBA

In dit hoofdstuk gaan we in op de toepassingskenmerken. Eerst geven we weer hoe ver men in de onderscheiden cases is gekomen met de toepassing van de WEBA (toepassingsgraad). Vervolgens komt aan de orde welk instrument is ingezet en welke werkwijze daarbij is gevolgd. Daarna geven we aan over welke functies het gaat, hoeveel mensen daarbij betrokken zijn en wie het instrument heeft toegepast.

### 4.1 Toepassingsgraad

De kern van de WEBA methode bestaat uit drie stappen, te weten:

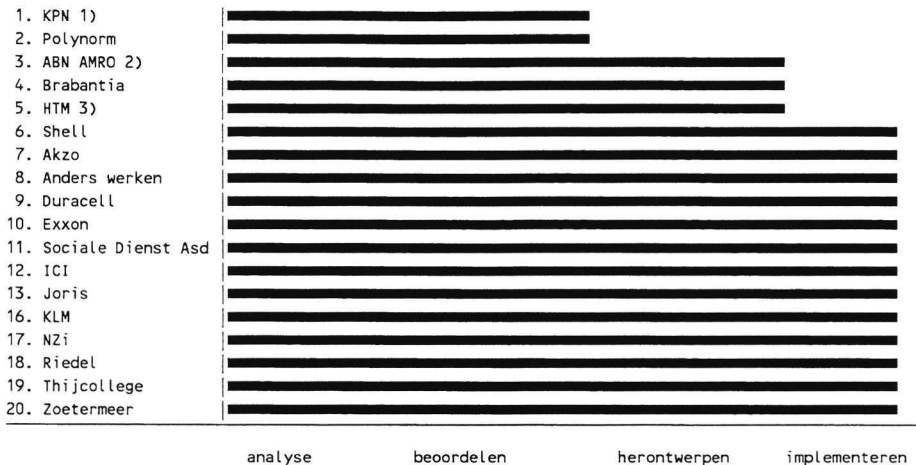
1. Informatie verzamelen over achtereenvolgens de funktiesamenstelling, de regelproblemen en de regelmogelijkheden (analyse).
2. Het beoordelen van functies op basis van deze informatie (beoordelen).
3. Het ontwerpen van aanpassings-, verbeterings- of vernieuwingsmaatregelen (herontwerpen).

In de praktijk kan daarna nog een stap volgen:

4. Het invoeren van de ontworpen maatregelen (implementeren).

Bij de selectie van cases voor dit onderzoek is bekeken of door toepassing van de WEBA veranderingen waren opgetreden in de inhoud en organisatie van het werk. Uit de analyse is gebleken dat in alle achttien cases 'bedrijven en instellingen' en bij de case WEBO wél de eerste stap (analyse) is gezet. Twee bedrijven beperkten hun WEBA-toepassing tot en met de tweede stap (beoordelen). Nog eens drie bedrijven kwamen toe aan het ontwerpen van maatregelen, maar die werden voor zover bekend (nog) niet geïmplementeerd. Dat laatste bleek in 13 cases wel het geval te zijn.

Tabel 4.1  
Toepassingsgraad cases 'bedrijven en instellingen'



- De WEBA-toepassing bij KPN (sorteercentra van PTT Post) had als doel de functiekwaliteit te bewaken. Het was dus nooit de bedoeling maatregelen te ontwerpen of te implementeren.
- Dat de VGW-commissies van ABN AMRO niet aan implementatie toekwamen, ligt voor de hand, want dat rijmt niet met de taak van deze organen. Wel claimt de medezeggenschap veel doorgevoerde verbeteringen op het vlak van de organisatie van het werk, de informatie ten behoeve van het werk, het werkoverleg en de manier van samenwerken als resultaten van eigen inspanningen.
- Ten tijde van de afronding van dit onderzoek is bij de HTM een vervolgproject gestart met het doel de voorgestelde maatregelen verder te ontwikkelen en op basis van voldoende draagvlak te implementeren.

## 4.2 Type instrument en werkwijze

Alleen bij Duracell, HTM, KLM en Shell is de WEBA in zijn zuiver *oorspronkelijke vorm* (S71) toegepast. Bij Duracell werden zelfs de al spoedig in onbruik geraakte functiematrices gehanteerd.

In acht andere gevallen werd een *versie van S71* ontwikkeld. Vijf daarvan (ABN AMRO, Akzo Nobel Coatings, Brabantia, Joris en Riedel) hadden als doel de WEBA toe te snijden op een specifieke situatie (maatwerk) en/of het gebruiksgemak te vergroten. Zo werd bij ABN AMRO de methodiek vereenvoudigd, zodat de VGW-commissies er beter mee uit de voeten konden. Bij Akzo Nobel Coatings, Joris en Riedel paste men de formulieren aan en bij de laatste werden bovendien extra interviewschema's opgesteld. Bij Brabantia werkte men met een afgeslankte en sterk vereenvoudigde versie.

In de gemeente Zoetermeer voegde men voor de beantwoording van de kwaliteitsvragen aan de bestaande drie, een vierde antwoordcategorie toe. Men beoogde daar met de WEBA-toepassing toekomstige functies te beoordelen, die na de reorganisatie zouden ontstaan. Dat maakte het lastig alle regelproblemen in de functie op te

sporen. Bij de beoordeling is dan ook naast de rubrieken 'voldoende', 'aandacht' en 'knelpunt' de nieuwe rubriek 'moeilijk te beoordelen' geïntroduceerd. Hiervan is gebruik gemaakt als uit het materiaal niet viel op te maken of een functie aan een eis voldeed.

De ingrepen in het instrument waren fors bij ICI en KPN. Bij ICI werden twee vragenlijsten ontleend aan de WEBA: één voor het productiepersoneel en één voor leidinggevenden. In de vragenlijst komt het item kortcyclische arbeid niet meer voor, omdat dit type werk in de plant niet voorkomt. Wel werden nieuwe items in de vragenlijst opgenomen. De aanvullingen betreffen uitbreiding met een ergonomisch en met een gedragsmatig aspect.

De bedrijfsgezondheidsdienst van PTT bracht de volgende modificaties aan: men herschreef de handleiding, maakte de formulieren (verzamelstaten, e.d.) overzichtelijker en er werden extra rekenregels gegeven om tot de uiteindelijke profielen te komen.

Het *concept voorlichtingsblad CV22* werd drie maal gebruikt, namelijk bij Polynorm, Exxon en de Sociale Dienst Amsterdam.

Ook de resterende vijf cases zijn afgeleid van de WEBA. In opdracht van het Ministerie van Onderwijs en Wetenschappen is de WEBO ontwikkeld, een variant die niet alleen is gericht op de kwalitatieve, maar ook op de kwantitatieve werkdruk van leraren. Anders dan bij de oorspronkelijke WEBA wordt in de WEBO veel dieper ingegaan op de gedachtengang die aan het instrument ten grondslag ligt. Verwacht wordt dat gebruikers zo de werking van het instrument beter zullen begrijpen en daardoor het instrument zullen aanpassen of uitwerken al naar gelang de situatie dat vraagt. De WEBO kent bovendien geen gedetailleerde instructies. Ook die kan de gebruiker - zo is het uitgangspunt - beter zelf ontwikkelen. In plaats daarvan zijn voorbeelden beschikbaar van scholen die het instrument hebben toegepast.

Eén van de scholen die de WEBO heeft ingezet, is het Thijcollege te Oldenzaal.

De Checklist voor het Ontwerpen van Functies (COF) van het NZi is eveneens van de oorspronkelijke WEBA afgeleid. De checklist is bedoeld als één van de hulpmiddelen in een functiedifferentiatieproject. In het bijzonder wil de COF behulpzaam zijn bij functievorming. De verschillen met de WEBA hebben betrekking op het kenmerk cyclustijd (komt in de COF niet voor), het kenmerk moeilijkheidsgraad (is ondergebracht bij de kenmerken evenwichtig takenpakket en autonomie), het kenmerk vaktechnische volledigheid (vervangen door het ruimere begrip evenwichtig takenpakket) en het begrip autonomie (gekoppeld aan verantwoordelijkheden en bevoegdheden).

Het inpassen van de WEBA-methode in het project 'Anders Werken' vereiste dat rekening werd gehouden met wetten uit de opleidingskunde. Gegeven de didactische doelstelling, namelijk: het weerbaar maken van de deelnemers tegen werkstress, werden lesstof, leermethoden (zowel groepsopdrachten als huiswerkopdrachten) en hulpmiddelen (werkboek) geïntegreerd. Omdat tijdens de incompany cursussen de WEBA ook werd ingezet als methode van action learning moest interactie worden georganiseerd met de gang van zaken in de betrokken bedrijven.

Inhoudelijke wijzigingen komen in deze variant echter niet voor. Het resultaat was vooral een variant die onder begeleiding hanteerbaar was in groepsverband.

Bij de behandeling van het onderwerp functie-inhoud en arbeidsorganisatie in opleidingen voor arbo-actoren komt een breed scala aan instrumenten aan de orde. De WEBA en diverse daarvan afgeleide instrumenten hebben daarbij een vaste plaats veroverd. Er is in de regel geen sprake van een volledige toepassing, omdat het meestal niet de bedoeling is dat de resultaten worden gebruikt voor daadwerkelijke veranderingen in arbeidssituaties.

#### 4.2.1 Werkwijze

S71 geeft diverse aanwijzingen voor de wijze waarop binnen de WEBA informatie kan worden verzameld. In dit onderzoek onderscheiden we de documentenstudie, de observatie, de enquête, de tijdmeting, het individuele gesprek en het groepsgesprek.

Bijna altijd vond documentenstudie plaats en het observeren van de werkplek (negen maal). Twaalf maal werd een individueel interview gehouden en één maal een groepsgesprek.

Tabel 4.2 vat de gegevens over type instrument en werkwijze samen.

Tabel 4.2:  
Type instrument en werkwijze

	instrument Type	WERKWIJZE					
		documenten- studie	observatie	enquete	tijdsmeting	individueel gesprek	groepsgepraek
1. ABN AMRO	S71v 1)						
2. Akzo	S71v	x	x				x
3. A.W.: Waterl.ZH			x				
4. Brabantia	S71v	x	x				x
5. Duracell	S71		x				x
6. Exxon	CV22		x		x	x	x
7. Sociale Dienst	CV22						
8. HTM	S71	x					x
9. ICI	S71v		x	x			x
10. Joris	S71v		x				x
11. KLM	S71		x	x			x
12. KPN (sorteerc)	S71v						x
13. NZi	COF	x	x				x
16. Polynorm	CV22	x	x				x
17. Riedel	S71v	x	x				x
18. Shell	S71	x	x				x
19. Thijcollege	WEBO						x
20. Zoetermeer	S71v	x					

1) versie van S71

### 4.3 De functies en de functievervullers

Bij zes bedrijven (Brabantia, de HTM, Psychiatrisch Centrum Joris, Sorteercentra PTT Post, Shell en het Thijcollege) werd slechts één functie aan een WEBA-onderzoek onderworpen. Toch zegt dat nog niets over de betekenis die de toepassing heeft gehad. Door het invoeren van teamgericht werken was die ene operatorfunctie in de Sorteercentra PTT Post wel een allround functie geworden.

Bij de HTM ging het om 100 VIC-medewerkers. In het psychiatrisch ziekenhuis had het onderzoek betekenis voor een hele afdeling resocialisatie. Op het Thijcollege raakte het functieonderzoek het werk van alle leraren.

In de regel ging het dus om een functie die door enkele tientallen medewerkers werd uitgevoerd. De kleinste populatie vonden we bij Shell. Daar ging het om slechts zes materiaalbeheerders.

In vijf andere gevallen betrof het onderzoek twee tot zeven functies (Riedel, Exxon, KLM en Duracell, Polynorm) en ging het om enkele tientallen functievervullers.

Bij Duracell en Polynorm spreken we wél over tweederde tot viervijfde van het totale personeelsbestand. De case Exxon heeft betrekking op precies tien mensen, allen supervisors en men mag aannemen dat een gezonde supervisor-functie een gunstige conditie vormt voor het welzijn van de medewerkers aan wie zij leiding geven.

In zes cases werd de WEBA toegepast op tien of meer functies. Vrijwel alle voorkomende functies werden doorgelicht bij ABN AMRO (80% van alle functies) de gemeente Zoetermeer (49 functies), ICI Holland (19 functies), de sociale recherche van de Sociale Dienst Amsterdam (14 functies) en Akzo Nobel Coatings (eveneens 14).

Bij ABN AMRO werkten ongeveer 30.000 werknemers en bij de gemeente Zoetermeer werd de functie van 404 medewerkers bekeken. Bij ICI Holland, Akzo Nobel Coatings en de sociale recherche te Amsterdam bedroeg het aantal betrokken functievervullers respectievelijk 150, 65 en 68.

Het aantal functies en de aantallen betrokken functievervullers staan in tabel 4.3.

#### 4.4 Toepasser

Wij zijn nagegaan wie in de achttien cases 'bedrijven en instellingen' de toepasser was. Slechts in één geval werd het instrument zelfstandig in de lijn toegepast, namelijk door de docente Engels van het Thijcollege en eveneens in één geval was 'de medezeggenschap' verantwoordelijk voor het WEBA-gebruik, namelijk bij ABN AMRO. De case Brabantia vormt het enige voorbeeld van uitvoering door een externe deskundige (TNO-NIPG). In twee cases werd de WEBA geïnitieerd vanuit de staf, maar toegepast door een universitair student (Polynorm en Riedel).

In twaalf cases voerde een ondersteunende (staf)functionaris het WEBA-onderzoek uit, waaronder vier cases waarin een medewerker van een interne BGD of arbodienst de WEBA toepaste (KPN, Sociale Dienst Amsterdam, HTM en KLM).

De toepassers werkten niet altijd zelfstandig. Samenwerking tussen staf en lijn of tussen staf en externe deskundige kwamen we vaak tegen. Soms ondersteunde een (project)groep de toepasser.

Tabel 4.3 geeft per case door wie de WEBA is toegepast.

Tabel 4.3:

Aantallen onderzochte functies, aantallen betrokkenen functievervullers en toepassers van het instrument

	aantal onderzochte functies	aantal betrokken functievervullers	TOEPASSERS		
			lijn	medezeggenschap / ondersteuning / staf	extern adviseur / student onderzoeker
1. ABN AMRO		80%			x
2. Akzo	14	65		x	
3. A.W.: Waterl.ZH			x		
4. Brabantia	1	10			x
5. Duracell	5	67%		x	
6. Exxon	3	10		x	
7. Sociale Dienst	14	68		x	
8. HTM	1	100		x	
9. ICI	19	150		x	
10. Joris	1	31		x	
11. KLM	4	250		x	
12. KPN (sorteerc)	1			x	
13. NZi	5		x	x	
16. Polynorm	7	80%			x
17. Riedel	2	56			x
18. Shell	6			x	
19. Thijcollege	1		x		
20. Zoetermeer	49	404		x	x





# 5 Wat heeft het gebruik van de WEBA opgeleverd?

In zestien van de achttien cases 'bedrijven en instellingen' zijn positieve effecten gemeld op:

- a. de kwaliteit van de organisatie
- b. de kwaliteit van de arbeid en/of
- c. de visie op de factor arbeid.

Van deze zestien bedrijven zien er tien positieve effecten op alledrie de terreinen, vier bedrijven melden alleen gunstige effecten inzake de kwaliteit van de organisatie en de visie op de factor arbeid, één bedrijf ziet alleen een gunstig effect voor de kwaliteit van de arbeid en één bedrijf noteert (vooralsnog) alleen gunstige effecten op de visie op de factor arbeid.

In de cases 'verspreiders' (WEBO en Opleidingen) is eveneens sprake van diverse gunstige effecten.

## 5.1 Kwaliteit van de organisatie

Zoals in hoofdstuk 2 is vermeld, vormden nergens bedrijfsproblemen aanleiding tot het gebruik van de WEBA, behalve problemen met betrekking tot het ziekteverzuim. Voor zeven bedrijven/instellingen speelde dit laatste een rol bij de aanleiding.

De vraag is nu of, en zo ja welke, opbrengsten de achttien ondernemingen aan het WEBA-gebruik toeschrijven en, voor de zeven bedrijven met verzuimproblemen, of het verzuim in deze bedrijven is gedaald. En zijn er ook positieve effecten op de bedrijfsvoering bekend bij de cases 'verspreiders'?

In tien van de achttien cases 'bedrijven en instellingen' werd een positief effect op de kwaliteit van de organisatie gemeld. De gunstige effecten waren waarneembaar in:

- kostenbesparingen (4x)
- hogere kwaliteit (1x)
- toename flexibiliteit (2x)
- betere logistiek (6x)
- toename innovatievermogen (1x)

- lager ziekteverzuim (4x)

Kostenbesparingen kwamen naar voren uit de casebeschrijvingen van Exxon, KLM, Riedel en de gemeente Zoetermeer. Exxon en KLM meldden duidelijke vooruitgang in de efficiency en de effectiviteit van de organisatie. Rendementsverbeteringen, mede door een reductie van grondstofverliezen werden gemeld door Riedel.

De kostenbesparingen bij de gemeente Zoetermeer hingen samen met het realiseren van de reorganisatie-targets, wat mede mogelijk werd gemaakt door het WEBA-onderzoek en het daaruit voortvloeiende vervolg betreffende de instelling van redelijk autonoom werkende teams. De organisatie werd er betrouwbaarder door.

Na een dip in de kwaliteit van de productie aan het begin van het veranderingsproject van Akzo Nobel Coatings was sprake van een kwaliteitstoename, mede door afname van het aantal 'foutproducten'.

De gemeente Zoetermeer en het verpleeghuis dat met de Checklist voor het Ontwerpen van Functies van het NZi aan de slag ging, vonden dat de organisatie flexibeler was geworden.

Een gunstige invloed op de logistiek was het resultaat bij Akzo Nobel Coatings, Duracell, Exxon, het ziekenhuis dat deelnam aan Anders Werken, KLM, NZi en Riedel. Het coatingbedrijf noteerde kortere doorlooptijden en de batterijenfabriek en Exxon, een betere interne afstemming. Het ziekenhuis liep alle protocollen na en maakte ze gebruiksvriendelijker. De vorming van relatief autonoom opererende groepen die verantwoordelijk waren voor de bevoorrading van een bepaalde vlucht leidde bij de KLM tot logistieke verbeteringen. Ook Riedel meldt verbeterde werkprocessen.

Een positief effect dankzij WEBA op het innovatievermogen werd zichtbaar bij Exxon. Hier had de WEBA een structurerend effect op het gehele veranderingsproces. Een ander opvallend effect in deze case was dat de WEBA aanleiding was de kwalificatieproblematiek van supervisors aan te pakken.

Van de zeven bedrijven die in een te hoog ziekteverzuimpercentage aanleiding zagen met WEBA-onderzoek te beginnen, constateerden er drie na afloop daadwerkelijke winst op dit terrein (Sociale Dienst Amsterdam, Joris en KLM). Duracell en Riedel meldden dat dus niet. Bij Brabantia en HTM is (nog) niet tot implementatie overgegaan, zodat er (nog) geen effecten op het verzuimcijfer zijn. Wel daalde het ziekteverzuim in een ander bedrijf, bij Akzo Nobel Coatings.

Tabel 5.1:  
Effecten op de kwaliteit van de organisatie bij gebruik van de WEBA-methode

	kostenbeheersing	kwaliteit	flexibiliteit	logistiek	innovatievermogen	ziekteverzuim
1. ABN AMRO						
2. Akzo		+		+		+
3. A.W.: Waterl.ZH				+		
4. Brabantia						
5. Duracell				+		
6. Exxon	+			+	+	
7. Sociale Dienst						+
8. HTM						
9. ICI						
10. Joris						+
11. KLM	+			+		+
12. KPN (sorteerc)						
13. NZi			+			
16. Polynorm						
17. Riedel	+			+		
18. Shell						
19. Thijcollege						
20. Zoetermeer	+		+			

## 5.2 Kwaliteit van de arbeid

De vraag is of, en zo ja welke, opbrengsten op het vlak van de kwaliteit van de arbeid de achttien ondernemingen uit de cases 'bedrijven en instellingen' toeschrijven aan het WEBA-gebruik. Voorlopig veertien van deze achttien cases, verhalen van positieve effecten op de kwaliteit van de arbeid. Naar verwachting worden de recent uitgebrachte maatregelen in de case HTM geïmplementeerd, zodat dit aantal oploopt tot vijftien.

De hier bedoelde positieve effecten hebben in alle gevallen betrekking op een betere functie-kwaliteit. Dat kan onder andere door het terugdringen van regelproblemen, wat het meest expliciet naar voren komt uit de cases Thijcollege en Sociale Dienst Amsterdam. In het eerste geval bijvoorbeeld nam het aantal problemen af door meer duidelijkheid over de normen (hoe om gaan met leerlingen die te laat komen). En bij

de Sociale Dienst besloot men twee maal een bepaald takenpakket, dat tot dan toe door één functionaris werd uitgevoerd, toe te wijzen aan twee personen.

Maar ook bij ICI was er sprake van afname van regelproblemen. Hier verbeterde men de werkplekken, de bereikbaarheid van hulpmiddelen en de informatievoorziening. De informatievoorziening werd ook aangepast ten behoeve van de operators sorteermachine bij PTT Post en de B-verpleegkundigen van Joris. Ruimere contacten en ondersteuningsmogelijkheden ontstonden respectievelijk bij de Sociale Dienst Amsterdam, Joris en Exxon.

Een andere mogelijkheid is het vergroten van regelmogelijkheden (autonomie, organiserende taken of overleg). Het aanbrengen van meer autonomie in de functie gebeurde bij Duracell, de Sociale Dienst Amsterdam, Joris, KLM, de gemeente Zoetermeer en bij Riedel. Het inpassen van organiserende taken vond plaats bij PTT Post en Duracell en in het psychiatrisch ziekenhuis. Verbetering van frequentie of kwaliteit van het werkoverleg is expliciet beschreven in de cases KLM, Shell, Thijcollege en voor het ziekenhuis dat deelnam aan het project Anders Werken.

Twee cases meldden experimenten met taakroulatie: Joris en de Sociale Dienst Amsterdam. In beide gevallen moest dat de functie uitdagender maken. Besluitvorming rond functieverbreding werd vier maal positief beïnvloed door het WEBA-onderzoek, namelijk bij Duracell, ICI, KLM en de gemeente Zoetermeer.

Bij Riedel nam een extern adviesbureau de aanbevelingen uit de WEBA-rapportage mee bij de implementatie van autonome taakgroepen.

De case Anders Werken bericht behalve over opbrengsten in de conditionele sfeer ook over persoonlijke baten als wordt gesteld dat 'werknemers veel geleerd hebben voor zichzelf en het analyseren, hanteren en eventueel verbeteren van stressoren in hun eigen werksituatie'.

Eén citaat uit de Akzo Nobel Coatings-case, vat misschien nog het beste samen wat voor vele cases geldt: 'de mensen willen niet terug naar de oude situatie'.

Wat betekent het voorafgaande voor de acht in hoofdstuk 2 genoemde bedrijven en instellingen die in klachten (7x), recruiteringsmoeilijkheden (2x) of betrokkenheidsproblemen (1x) mede aanleiding zagen om de WEBA te gaan gebruiken? De klachten zijn in vijf cases afgenomen en in een zesde geval (HTM) valt daar nog niets over te zeggen, aangezien het project nog loopt.

Bij Akzo Nobel Coatings zijn de functies aantrekkelijker geworden, zodat een positief effect op de betrokkenheid en de recruiteringsproblemen mag worden

verwacht. Of dat laatste ook voor de HTM geldt, valt om genoemde reden nog niet te zeggen.

### **Cases verspreiders**

De WEBO-methode was behulpzaam bij de uitvoering van het beleid, gericht op het reduceren en evenwichtig verdelen van de taakbelasting van leraren (herverdelingsbeleid). De nieuwe taakverdeling en de wijze van werkverdeling konden worden geïmplementeerd in de functioneringsgesprekken en werden zodoende vast onderdeel van de beleidsontwikkeling. Er waren ook scholen die tot bijzondere trajecten kwamen als gevolg van de kwantitatieve herverdeling en bijvoorbeeld een evenwichtig en nieuw ouderenbeleid hebben ontwikkeld.

De case Opleidingen maakt niet direct melding van positieve effecten op de kwaliteit van de arbeid. De toepassing in deze opleidingen voor arbo-actoren is daar immers niet voor bedoeld. Toch blijkt dat in opleidingen die sterk bedrijfsgebonden zijn (OR-cursussen enzovoort) de behandeling van de WEBA soms een concrete invloed heeft op het OR- en soms het ondernemingsbeleid.

Tabel 5.2 geeft de positieve effecten weer op de kwaliteit van de arbeid.

### **5.3 Visie op de factor arbeid**

De vijftien bedrijven/instellingen die positieve effecten melden, zijn het kennelijk over één ding eens: er is altijd een positief effect op de visie op de factor arbeid.

Dit effect blijkt op een vijftal terreinen te liggen:

- Een andere kijk op arbeid en enthousiasme voor functieverbetering bij het management, zoals bij ICI Holland, Thijcollege, de Sociale Dienst Amsterdam en (op lokaal niveau) bij ABN AMRO.
- Bezinning op een fundamenteel andere manier van werken met minder arbeidsdeling en meer teamgericht werken (of bevestiging van al gegroeide opvattingen), zoals bij Akzo Nobel Coatings, een van de deelnemende bedrijven in de cursus Anders Werken, Duracell, de gemeente Zoetermeer en misschien HTM.
- Inspiratie voor andere beleid, zoals bij Exxon (kwalificatiebeleid) en de Sociale Dienst Amsterdam (ontwikkeling betere functietyperingen).
- Inspiratie voor de manier van werken in andere onderdelen van de organisatie, zoals bij Exxon, het verpleeghuis dat met de COF van het NZi werkte en twee ondernemingen die deelnamen aan het project Anders Werken.
- Onderlinge weging van beleidsinstrumenten, zoals bij Joris (vergelijking WEBA met IMA).

Bij KPN was er geen positief effect op de visie op de factor arbeid. Het bestaande gedachtegoed sloot al aan bij de sociotechniek.

### **Cases verspreiders**

Voor de cases 'verspreiders' geldt het volgende. Uit de case WEBO blijkt dat bij gebruik van dit instrument soortgelijke effecten optreden.

Waar de WEBA in opleidingen voor arbo-actoren wordt gebruikt, is men positief over het instrument, omdat het gebruik duidelijk maakt welke betekenis welzijn bij de arbeid heeft.

De WEBA zal vast onderdeel blijven in de programma's van de betrokken opleidingsinstellingen vanwege de overdraagbaarheid in het kader van de onderwerpen 'kwaliteit van de arbeid' en 'organisatieverandering'. In een aantal gevallen komen daar meer op beleving gerichte instrumenten bij. De WEBA wordt gebruikt als een instrument dat door cursisten later in hun beroepspraktijk kan helpen snel overdraagbare inzichten te verwerven in de kwaliteit van functies.

De volgende tabel geeft weer in welke cases effecten zijn gemeld op de kwaliteit van de arbeid en de visie op de factor arbeid bij gebruik van de WEBA-methode.

Tabel 5.2:

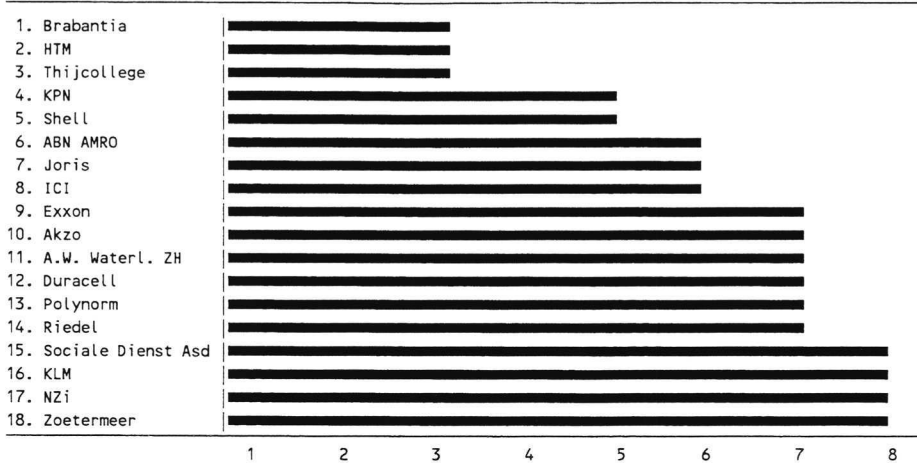
Effecten op de kwaliteit van de arbeid en de visie op de factor arbeid bij gebruik van de WEBA-methode

	Kwaliteit van de arbeid	visie op de factor arbeid
1. ABN AMRO		+
2. Akzo	+	+
3. A.W.: Waterl.ZH	+	+
4. Brabantia		
5. Duracell	+	+
6. Exxon	+	+
7. Sociale Dienst	+	+
8. HTM		+
9. ICI	+	+
10. Joris	+	+
11. KLM	+	+
12. KPN (sorteercentra)	+	
13. NZi	+	+
16. Polynorm		
17. Riedel	+	+
18. Shell	+	+
19. Thijcollege	+	+
20. Zoetermeer	+	+

#### 5.4 Waardering van de effecten

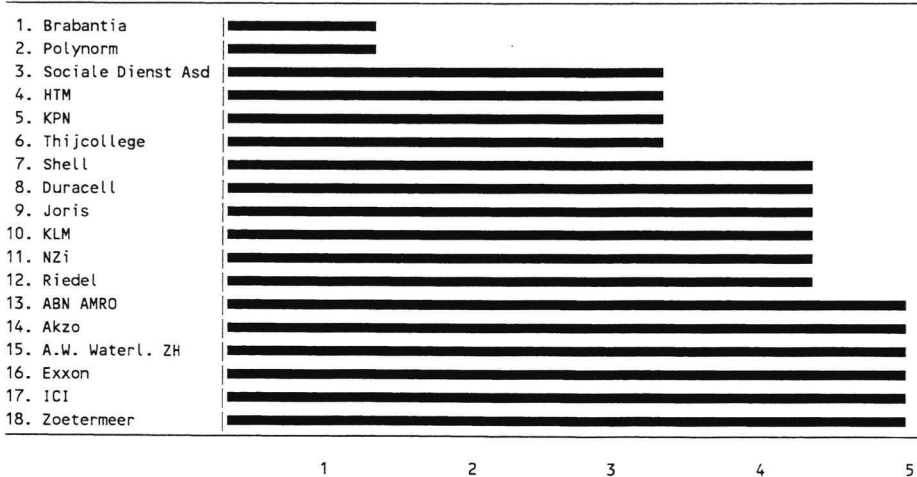
Ter afsluiting van dit hoofdstuk volgen twee tabellen waarin de waardering wordt gegeven van directe en indirecte effecten bij gebruik van de WEBA-methode. Voor een toelichting op de opzet van de tabel verwijzen we naar paragraaf 2.2.

**Tabel 5.3:**  
**Waardering van directe effecten bij gebruik van de WEBA-methode**



Toelichting:  
 1 = geen  
 2 = overeenstemming over aard en omvang van welzijnsrisico's  
 3 = maatregelen geformuleerd  
 4 = maatregelen ingevoerd  
 5 = zwak positief resultaat kwaliteit van de arbeid (kvda)  
 6 = sterk positief resultaat kwaliteit van de arbeid (kvda)  
 7 = zwak positief resultaat kwaliteit van de organisatie (kvdo)  
 8 = sterk positief resultaat kwaliteit van de organisatie (kvdo)

**Tabel 5.4:**  
**Waardering van indirecte effecten bij gebruik van de WEBA-methode**



Toelichting:  
 1 = geen  
 2 = acceptatie als nuttig instrument  
 3 = inzicht in achtergrond van welzijnsrisico's  
 4 = visie ontwikkeld rond welzijnsbeleid  
 5 = integratie Arbobeleid in ondernemingsbeleid



## 6 Succesbevorderende en belemmerende factoren

In dit hoofdstuk volgt een beschouwing van de bevorderende en de belemmerende factoren voor een succesvol gebruik van de WEBA-methodiek. Bedenk dat deze twee categorieën een zelfde achtergrond hebben. Een belemmerende factor kan als een bevorderende factor vertaald worden en andersom. Bijvoorbeeld: de factor 'wijze van omgaan met de WEBA' is een bevorderende factor bij flexibele hantering, maar een belemmerende factor bij starre hantering.

De volgende opsomming benadert de factoren neutraal. In de voorbeelden wordt gewezen op positieve ervaringen (cases waar de factor aanwezig was) en negatieve ervaringen (cases waar de factor afwezig was). Bedenk dat deze opsomming geen wetten van Meden en Perzen opleveren. In veel gevallen slaagt een WEBA-toepassing wel ondanks een 'belemmerende' factor (andersom geredeneerd idem dito).

Uit de tabel aan het eind van dit hoofdstuk volgt een overzicht van de mate van succes die met de verschillende cases is bereikt.

Vijf samenvattende factoren kunnen genoemd worden: een flexibele hantering van het instrument, draagvlak bij het management, aansluiting bij overige organisatieprojecten, communicatie en voorlichting en - als vijfde - deskundigheid/voorlichting/assistentie.

### 6.1 Flexibele hantering instrument

Uit de tabel aan het eind van dit hoofdstuk is een mix van type instrumenten en benaderingen op te maken. We kunnen uit dit overzicht niet gelijk conclusies ten aanzien van de effectiviteit van een bepaalde invulling trekken. De S71-toepassing pakt soms goed, dan weer slecht uit. Dezelfde redenering geldt voor de overige methodes. Het succes kan niet op basis van dit onderzoeksmateriaal enkelvoudig herleid worden tot de toepassing van een bepaalde methode of variant.

Uit de context van de toepassingen in de verschillende cases, zoals die in deel B in de verslagen is weergegeven, kan echter wel het belang van een flexibele hantering

van het WEBA-gedachtengoed opgemaakt worden. Zo lijkt de toepassing van CV22 niet tot diepgaande maatregelen (bv. in de vorm van taakgroepen) te leiden.

De flexibele uitvoering heeft verschillende uitingsvormen. Er kan sprake zijn van het gebruik van afwijkende formulieren, het overslaan van bepaalde niet noodzakelijk geachte stappen, het ontwerpen van een werksoortspecifieke vragenlijst, het toepassen van globale beoordelingscriteria etc. Alle flexibele gebruikers hebben in het achterhoofd gehouden dat WEBA veeleer een benadering en niet een rekeninstrument is.

De wensen en verwachtingen van gebruikers van de WEBA lopen op het betreffende aspect uiteen. Soms verlangen toepassers scherpere richtlijnen bij de beschrijving en beoordeling van functies, in andere gevallen daarentegen acht men de aangeboden richtlijnen en normeringen beknellend en niet realistisch. De ervaringen in dit evaluatieonderzoek wijzen uit dat een flexibele toepassing van de concepten, de indelingscriteria en beoordelingen eerder tot succes leiden. Eigen - mede zelf ontwikkelde - instrumenten vinden kennelijk meer omarming dan andere - min of meer - gestandaardiseerde instrumenten.

Gebruikersknelpunten in de zin van tijdrovendheid, complexiteit en geringe betrouwbaarheid worden door veel gebruikers opgelost of gecamoufleerd met deze flexibele opstelling. De complexiteit wordt bijvoorbeeld gereduceerd door te gaan werken met een versie of variant.

Het succes met een flexibele hantering geldt zeker voor de indirecte effecten. Een flexibele hantering vergroot de herkenbaarheid en de acceptatie door alle betrokkenen. Men krijgt gelegenheid de eigen deskundigheid in het instrument te verwerken. Of zoals de HTM-gebruiker het uitdrukte: 'WEBA is meer een methode dan een instrument. Het geeft de wijze van denken voor het op gang brengen van een verandering'. Bij Joris wordt het gebruik van WEBA met deze flexibele opvatting positief geprofileerd ten opzichte van het gebruik van de module 12 van de IMA-methode.

## 6.2 Draagvlak bij management

Onder draagvlak bij het management verstaan we in minimale zin dat het management (bedrijfsleiding, directie) het WEBA-onderzoek fiatteert. In maximale zin betekent dit dat het management actief aanstuurt en aanmoedigt de WEBA toe te passen.

Indien dit niet aanwezig is, kan het WEBA-project vroeg of laat stranden. De gevalstudies geven zowel positieve als negatieve berichten.

In acht gevallen is er in de casestudies sprake van aanwezigheid van een promotor. Dat wil zeggen dat er vanuit het hogere (beslissingsbevoegde) echelon voldaan is aan

commitment en financiële randvoorwaarden. Het betreft gevallen waarin één persoon de voortgang van het WEBA-project stuurt en aanmoedigt. De aanwezigheid van dit draagvlak leidt eerder tot succes (vooral in de indirecte zin) dan afwezigheid van deze factor.

Het casemateriaal geeft in positieve en in negatieve zin ondersteuning van het belang van deze factor. Positieve berichten zijn bijvoorbeeld afkomstig van Duracell en Exxon. Negatieve (dat wil zeggen belemmerende) ervaringen zijn op te tekenen bij Polynorm en Shell.

### 6.3 Aansluiting met overige veranderingstrajecten

Indien een WEBA-project afzonderlijk geïnitieerd wordt, dreigt een isolement op te treden. Er worden verwachtingen gecreëerd die niet waargemaakt kunnen worden. Een sterk bevorderende factor is de mogelijkheid tot aansluiting bij andere veranderingen- of verbeterprojecten. Met een aansluiting zijn er gemakkelijker verbeteringsperspectieven aan te geven. Denk aan het voorbeeld van Akzo Nobel Coatings, waar de WEBA-projectgroep 'op een rijdende trein sprong'.

Deze factor geldt zeker indien in deze aanpalende projecten dezelfde taal en terminologie wordt gehanteerd. De WEBA is mede met het oog hierop ontwikkeld. Het is immers de bedoeling dat er informatie en ideeën worden gegenereerd in maatregelen, waarmee men in gesprek kan komen met andere beleidskaders. Wij hebben bij acht van de cases geregistreerd dat er sprake is van een inbedding in beleid. Met beleid wordt in de brede betekenis van het woord arbeidsplaatsenbeleid bedoeld: al het beleid waar de inhoud van functies bij in het geding is.

Een andere significante constatering betreft het gegeven dat in die gevallen waar alleen de wetgeving (i.c. de Arbowet) de aanleiding vormde, dit slechts voor een kleine fractie tot succes leidde. Een volgend illustratief voorbeeld komt van Brabantia.

Mede vanwege het gebrek aan inbedding of aansluiting is het WEBA-project daar in de vergetelheid geraakt. Dit is des te schrijnender aangezien elders in dezelfde fabriek wel veranderingen zijn doorgevoerd richting taakgroepen met positieve welzijnseffecten.

## 6.4 Communicatie en voorlichting <sup>2</sup>

Uit de caseberichten blijkt regelmatig, dat het doorspreken van de bedoelingen en de achtergronden van het werken met de WEBA een belangrijke rol speelt bij het bereiken van succes. De participatie (medewerking) wordt aldus georganiseerd en versterkt. Positieve voorbeelden zijn afkomstig van het Thijcollege, Akzo Nobel Coatings en de ABN-AMRO.

Bij de scholengemeenschap is de achtergrond van de toepassing met alle betrokkenen plenair en bilateraal doorgesproken. Bij Akzo Nobel Coatings hebben OR-leden zich sterk gemaakt voor de discussie over de verbetering van de arbeidsorganisatie. Bij de bank heeft de VGW-commissie de nodige communicatie-arbeid verricht. Een jarenlange informele soepelheid in het bedrijfsbeleid speelt hierin mee.

## 6.5 Deskundigheid, voorlichting <sup>3</sup> en assistentie

Veel gebruikers worstelen in het begin met de ingewikkelde systematiek. (Zie de tabel met gesignaleerde belemmerende factoren). Deze hindernis of belemmering kan op verschillende wijzen overwonnen worden:

- Door zelf te oefenen. Zo spreken velen van 'al doende leert men'. De gebruiker krijgt de WEBA zo toch onder de knie en de vereiste deskundigheid wordt hiermee vanzelf door de gebruiker verworven.
- Door de gebruiker voor te lichten of op te leiden. De uitvoerder bij Akzo Nobel Coatings heeft bijvoorbeeld de Welzijnsleergang gevolgd, de uitvoerder bij HTM heeft de A&O-cursus gevolgd.
- Door assistentie in te roepen. De gebruikers bij HTM en Duracell hebben op afstand hulp gekregen van een adviseur. Bij Joris is de toepassing gecombineerd met een afstudeerstage. De gebruiker was werkzaam in het werksoort en kon zodoende branchespecifieke kennis in de WEBA-versie opnemen.

Een succesbevorderende factor is dus de aanwezige deskundigheid. Deze deskundigheid bezit twee dimensies. Allereerst betreft het de bekendheid met de WEBA-materie; ten tweede kan er sprake zijn met vertrouwde met het type werk. Dit laatste speelt weer mee bij de mogelijkheid tot flexibele invulling van het WEBA-gedachtengoed.

---

<sup>2</sup> Hier wordt bedoeld voorlichting over de achtergronden van de WEBA naar de betrokken functievervullers.

<sup>3</sup> Hier wordt bedoeld voorlichting over de werking van WEBA naar de gebruiker toe.

Tabel 6.1

Succesbevorderende en belemmerende factoren

	BEVORDERENDE FACTOREN	BELEMMERENDE FACTOREN
1. ABN AMRO	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inbedding in OR-beleid</li> <li>- Promotie door centrale VGW-commissie</li> <li>- Opleiding</li> <li>- Externe expertise tijdens fusie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Instrument-complexiteit</li> </ul>
2. Akzo Nobel Coatings	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Promotie door bedrijfsleiding</li> <li>- Opleiding</li> <li>- Voorlichting door OR</li> <li>- Integratie in veranderingsproces</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Doorlooptijd</li> <li>- Instrument-complexiteit</li> </ul>
3. Anders Werken	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proces-intensiteit</li> </ul>	
4. Brabantia	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fiat bedrijfsleiding</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Geen inbedding in Arbobeleid</li> <li>- Geen aansluiting overige organisatieprojecten</li> </ul>
5. Duracell	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Promotor in managementteam</li> <li>- Voorlichting en assistentie door extern adviseur</li> <li>- Flexibele hantering instrument</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bedrijfsorganisatie</li> <li>- Top-down visie moederbedrijf</li> <li>- Instrument-complexiteit</li> </ul>
6. Exxon	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inbedding in ander beleid</li> <li>- Communicatie en voorlichting</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Doorlooptijd</li> </ul>
7. Sociale Dienst Amsterdam	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Promotie van unitchef</li> </ul>	
8. HTM	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Doorzettingsvermogen</li> <li>- Geen deadline</li> <li>- Assistentie door extern adviseur</li> <li>- Flexibele hantering instrument</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Doorlooptijd</li> </ul>
9. ICI Holland	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inbedding in ander beleid</li> <li>- Flexibele hantering instrument</li> <li>- Voorlichtingsgesprekken</li> </ul>	
10. Joris	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wetgeving: behoefte invulling Arbobeleid</li> <li>- Complement overig instrumentarium</li> <li>- Voorlichting en communicatie</li> <li>- Branchespecifieke kennis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Onbekendheid met welzijn en stresspreventie</li> <li>- Doorlooptijd</li> <li>- Instrument-complexiteit</li> </ul>

	BEVORDERENDE FACTOREN	BELEMMERENDE FACTOREN
11. KLM	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Management als initiatiefnemer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Energie nodig voor verzelfstandiging van het bedrijfs onderdeel</li> </ul>
12. KPN (sorteercentra)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Promotie door adviseur van centrale stafafdeling</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- WEBA voegt niets toe</li> </ul>
13. NZi (verpleeghuis)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aansluiting bij ander beleid</li> <li>- Draagvlak bij management</li> </ul>	
16. Polynorm	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wetgeving</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Geen inbedding</li> <li>- Geen veranderingsdrang</li> <li>- Starre toepassing</li> <li>- Twijfels over instrumentbetrouwbaarheid</li> </ul>
17. Riedel	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wetgeving</li> <li>- Promotor aanwezig</li> <li>- Aansluiting bij algemeen organisatie-vernieuwingsproject</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Doorlooptijd</li> </ul>
18. Shell	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wetgeving</li> <li>- Training WEBA-analist</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Geen inbedding</li> <li>- Geen veranderingsdrang</li> <li>- Starre toepassing</li> </ul>
19. Thijcollege	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inbedding in beleid</li> <li>- Promotie door rector</li> <li>- Opleiding</li> <li>- Voorlichting</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Doorlooptijd</li> </ul>
20. Gemeente Zoetermeer	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inbedding in ander beleid</li> <li>- Promotor aanwezig</li> <li>- Begeleiding extern adviseur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Functieverandering of -opheffing van de promotoren</li> </ul>

# 7 Conclusies en aanbevelingen

In dit onderzoek zijn - vijf jaar na ontwikkeling - de praktische bruikbaarheid en het effect van het WEBA-instrument onderzocht. Dit hoofdstuk geeft daarover de conclusies (7.1 t/m 7.3). De antwoorden op de onderzoeksvragen geven toekomstige gebruikers een goed verkennend beeld van de vooruitzichten van het gebruik van het WEBA-instrument en de implicaties daarvan voor maatregelen op het gebied van welzijn bij de arbeid of, in bredere zin kwaliteit van arbeid en organisatie.

Op een hoger abstractieniveau kunnen aan dit onderzoek ook enkele aanbevelingen worden ontleend voor activiteiten die het bedrijfsniveau te boven gaan. Deze aanbevelingen komen in de laatste paragraaf aan bod (7.4).

## 7.1 Aanleiding

De aanleiding om het WEBA-instrument te gebruiken is divers. Uit de twintig cases blijkt dat aandacht voor functie-inhoud en werkorganisatie bij veel van de problemen met de kwaliteit van de organisatie aan de orde komt. In eerste instantie wordt de WEBA niet gezien als een instrument om organisatie-problemen op te lossen. Bedrijven en instellingen zetten de WEBA hoofdzakelijk in voor problemen met de kwaliteit van de arbeid. Dat is niet zo verwonderlijk, want daarvoor is het instrument immers ontwikkeld. In een aantal gevallen is de WEBA toegepast om de uitsluitende reden dat de Arbowet zorg voor het welzijn bij de arbeid voorschrijft.

Het huis van de WEBA blijkt vele en nuttige ingangen te bevatten. Vanzelfsprekend is de aanpak van het verzuim een bedrijfsprobleem dat aanleiding heeft gegeven tot het gebruik van het instrument. Maar evenzeer worden als ingangen gezien: ondersteuning bij de verzelfstandiging van een groot bedrijfs onderdeel, bezorgdheid over de kwaliteit van de arbeid bij grote veranderingen, wervingsproblemen, de kwaliteit van de arbeid als zelfstandig aandachtsgebied, het ontwerpen van een nieuwe organisatie op grond van logistieke problemen of de introductie van een nieuwe functie en de kwaliteit van product of dienstverlening.

*Conclusie 1*

Bedrijven en instellingen zien vooral in de kwaliteit van de arbeid aanleiding de WEBA te gaan gebruiken. Voor het oplossen van knelpunten in de kwaliteit van de organisatie wordt de WEBA in de regel niet gebruikt, behalve voor een te hoog ziekteverzuim.

*Conclusie 2*

De bereidheid om de WEBA toe te passen is groter als er een reorganisatie speelt.

*Conclusie 3*

Ook wetgeving is nogal eens aanleiding om de WEBA ter hand te nemen.

## 7.2 Wat kan het gebruik van het WEBA-instrument opleveren?

In enkele cases is de WEBA ingezet als studie terwijl vooraf was afgesproken dat er geen directe maatregelen zouden volgen. In alle cases echter waarin het treffen van maatregelen zou kunnen volgen als de analyse volgens de WEBA-methode daartoe aanleiding zou geven, zijn goede resultaten behaald ten aanzien van:

- de kwaliteit van de organisatie
- de kwaliteit van de arbeid
- de vernieuwing van de visie op arbeid

Misschien is de WEBA in zijn presentatie een te bescheiden instrument, gericht op de kwaliteit van het werk en het welzijn bij de arbeid, terwijl de onderliggende theorie, de moderne sociotechniek, grotere pretenties claimt, te weten ook concrete verbetering in technische en economische prestaties. Op grond van de cases is de conclusie toegestaan dat het WEBA-instrument in een verrassend groot aantal gevallen meer oplevert dan alleen een verbetering van het welzijn bij het werk. Het gaat in de cases waarin maatregelen mogelijk werden gemaakt om:

- kostenbesparingen (4x)
- hogere kwaliteit (1x)
- toename flexibiliteit (2x)
- betere logistiek (6x)
- toename innovatievermogen (1x)
- lager ziekteverzuim (4x)



#### *Conclusie 4*

De WEBA pretendeert goed bruikbaar te zijn om resultaten te boeken inzake de kwaliteit van de arbeid. Uit dit onderzoek blijkt dat de WEBA die pretentie waar maakt.

#### *Conclusie 5*

Toepassing van de WEBA blijkt bedrijven en instellingen meer op te leveren dan zij er van verwachten: er zijn ook belangrijke, positieve bijdragen aan de kwaliteit van de organisatie (met name logistiek, kosten en verzuim).

#### *Conclusie 6*

Toepassing van de WEBA heeft een positief effect op de ontwikkeling van de visie op de factor arbeid in het bedrijf of de instelling.

### 7.3 Succesbevorderende en belemmerende factoren

In de praktijk bleek dat het instrument, al of niet in aangepaste vorm, weinig problemen opleverde en voldoende concrete aanwijzingen gaf voor aanpassing of herontwerp: in alle gevallen konden de stappen analyse en beoordeling zonder problemen worden volbracht en konden ook goede voorstellen worden geformuleerd. De mate waarin vervolgens tot implementatie werd overgegaan was niet afhankelijk van het type instrument maar van een aantal succes bevorderende of belemmerende factoren. De conclusies ten aanzien van de succesbevorderende en belemmerende factoren hebben betrekking op zowel de inzet van het instrument als het instrument zelf.

Ten aanzien van het instrument zelf blijkt dat in een kleine minderheid van de gevallen het instrument in zijn meest zuivere vorm, zoals het wordt aangegeven in de SZW-publicatie S71, wordt gebruikt. In het merendeel van de gevallen worden aanpassingen gedaan, soms bij het minder zwaar doorwerken van de analyse-fase, soms wat vaker in de vorm van het weglaten van enkele aspecten of het aanpassen van de kwaliteitsvragen. Een sector als het onderwijs laat voorts zien dat de bruikbaarheid en het nut, maar ook aard en omvang van het feitelijke gebruik in zeer grote mate worden bevorderd als er tijd en energie beschikbaar is voor de ontwikkeling van een wetenschappelijk onderbouwde variant voor een bepaalde sector (WEBO).

In voldoende gevallen werd commentaar geleverd op de deskundigheid die wordt vereist voor een uitvoerige toepassing ervan en op de geclaimde objectiviteit van de

beoordeling. Daarvoor zijn twee redenen aan te geven. In de eerste plaats de ervaring dat de analyse veelal gebeurt in samenspraak met de betrokken werknemers, waarbij dan verschillen optreden in de beoordeling van dezelfde aspecten op grond van de beleving ervan. In de tweede plaats speelt natuurlijk mee dat de implicaties van de beoordeling van een functie, vanwege de aandachtspunten die het instrument opwerpt, geen geringe betekenis hebben voor zowel de collega's als de leidinggevenden van de direct betrokkenen. Om die tweede reden, het soms ingrijpende effect op de eigen maar ook andermans taken, wordt de beoordeling van de objectiviteit van het instrument niet alleen ingekleurd door de suggesties die uit de beoordeling voortvloeien maar ook door de subjectieve beoordeling van de betekenis van die suggesties voor het werk van alle medewerkers op en rond de betrokken werkplek. Dat betekent dat er een vloeiende overgang is tussen de wetenschappelijke en praktische beoordeling van het instrument zelf en de beoordeling van de consequenties van de toepassing ervan.

Zoals dit ook bekend is uit studies naar de implementatie van werken in taakgroepen blijkt voor WEBA-toepassingen te gelden dat er voldoende draagvlak moet zijn op management-niveau. Andere noodzakelijk gebleken voorwaarden liggen op het vlak van aansluiting bij andere veranderingstrajecten en communicatie met en voorlichting van betrokken functievervullers. Tabel 7.1 geeft de aandachtspunten voor het WEBA-gebruik die aan deze studie kunnen worden ontleend.

**Tabel 7.1:**  
**Aandachtspunten voor het WEBA-gebruik**

<b>Wel doen:</b>	<b>Niet doen:</b>
Aansluiting zoeken bij een reëel gevoeld bedrijfsprobleem.	Het nut van de toepassing uitsluitend motiveren vanuit het belang van kwaliteit van de arbeid.
Aansluiting zoeken bij andere veranderingen en vernieuwingsactiviteiten van het bedrijf.	De toepassing isoleren van andere veranderprojecten die in de organisatie actueel zijn.
Werken aan een reëel draagvlak bij het management.	Uitvoering van functieonderzoek zonder verankering in het management.
Organiseren van een deskundigheid in het bedrijf zelf dan wel de opleiding daarvoor en/of aantrekken van externe deskundigheid.	Toepasser zonder deskundige ondersteuning en/of opleiding laten ontdekken hoe het instrument moet worden toegepast.
Communiceren vooraf over mogelijke verwachtingen en doelstellingen en communiceren na aanvang over de voortgang van de toepassing.	Eerst het instrument in alle stilte toepassen en daarna met de uitslag komen.

Zo nodig aanpassen van het instrument aan specifieke omstandigheden van de branche en/of het bedrijf (bijvoorbeeld door vereenvoudiging of aanvulling).

Gebruik voor het verzamelen van informatie over de functie meerdere methoden.

De doorlooptijd van de toepassing overzichtelijk houden. Voldoende tijd nemen voor de toepassing (enkele maanden).

Een promotor profileren, bij voorkeur binnen het management.

In de veranderstrategie een top-down en een bottom-up aanpak combineren.

Zodra mogelijk concrete positieve betekenis voor de medewerkers die bij de analyse en beoordeling zijn betrokken zichtbaar maken.

Volstaan met de originele versie van de WEBA, ook als die versie zich niet helemaal leent voor gebruik in het eigen bedrijf, instelling. Nalaten te zoeken naar een branche-specifieke versie.

Toepassen van de 'snel-klaar-methode' waarbij documentatie, beschrijving, meting, observatie en interview te omslachtig worden gevonden en men zijn inzet beperkt tot het persoonlijk of schriftelijk afnemen van vragenlijsten.

De visie aanmoedigen of onbesproken laten waarin een conditionele benadering niet aan bod komt door de toeschrijving van problemen in het werk aan uitsluitend persoonlijke factoren zoals managementstijl, sociale verhoudingen en subjectieve beleving, met andere woorden een eenzijdig psychologische benoeming van problemen rond werk- en werkinhoud.

#### *Conclusie 7*

De keuze voor een bepaald algemeen type instrument is niet bepalend voor een succesvolle toepassing.

#### *Conclusie 8*

Waar arbowetgeving de enige aanleiding was om de WEBA toe te passen, bleven positieve resultaten uit.

#### *Conclusie 9*

Het gebruik van het instrument levert meer op als de toepassing:

- flexibel wordt gehanteerd (bijvoorbeeld door ontwikkeling van eigen varianten)
- kan rekenen op draagvlak bij het management
- aansluit bij overige organisatieprojecten
- vergezeld gaat met communicatie en voorlichting aan de betrokken werknemers
- plaatsvindt door een deskundige, goed voorgelichte en eventueel geassisteerde toepasser.

## 7.4 Slotbeschouwing en aanbevelingen

In het verlengde van bovenstaande conclusies over de praktische bruikbaarheid en het effect van het WEBA-gebruik kunnen de gevolgtrekkingen uit de beschrijvingen van de twintig cases in deze studie geplaatst worden in het kader van de consequenties van een veranderde inzet, doelstelling en handhaving van de bescherming en

ontwikkeling van arbeidsomstandigheden zorg zoals die in Arbowet en Arbobesluit zijn en worden vastgelegd. Met medeneming van onze verkenning uit hoofdstuk 1 gaan we gaan we daar nu op in.

### **Metten van condities**

Aspecten van welzijn bij de arbeid waren, onder verschillende benamingen en met verschillende doelstellingen, al reële aandachtspunten voordat de Arbowet tot stand kwam. Juist vanwege de verschillen in inhoud en doelstellingen bestond bij de totstandkoming van de Arbowet en de ontwikkeling van het welzijnsbegrip behoefte aan een stevige, herkenbare en beoordeelbare inhoud van dit begrip, zowel vanwege de behoefte aan verbetering op dit terrein als met het oog op de mogelijkheden tot toezicht op de naleving van de vastgelegde doelstellingen en criteria.

Naast de meer op de subjectieve beleving van werk gerichte theorieën en modellen werd het WEBA-instrument ontwikkeld als een welbewuste keuze voor een conditionele invalshoek met als aandachtspunten en basis de werkorganisatie en de werkinhoud. Naast aandacht voor managementstijlen, sociale verhoudingen op het werk, motivatie-projecten enzovoorts ontstond zo een nieuwe op de moderne sociotechniek gebaseerde mogelijkheid: het verbeteren van de kwaliteit van de arbeid door het herontwerpen van functies.

Het onderhavige onderzoek bevestigt eens te meer dat de overheid in de opzet en ontwikkeling van het WEBA-instrument terecht een belangrijke rol heeft gespeeld. Achteraf kan bovendien worden vastgesteld dat er in de jaren tachtig geen andere partij was die deze rol zo krachtig kon en wilde spelen.

### **Eerder onderzoek**

Waar de onderhavige studie gaat over de WEBA als praktisch instrument, is al eerder in 1995 een onderzoeksverslag verschenen over de bekendheid met en het toepassen van de welzijnsbepalingen in de Arbowet (Evaluatie arbowetgeving met betrekking tot welzijn bij de arbeid, Goudzwaard/Mossink, SZW, mei 1995).

De conclusies uit die studie duiden op een geslaagde introductie van het welzijnsbegrip en de welzijnsbepalingen:

- Driekwart van de bedrijven met meer dan 500 werknemers kent de WEBA en een kwart van deze bedrijven heeft hier wel eens gebruik van gemaakt.
- Van de bedrijven met 10 tot 500 werknemers kent 13% tot 33% de WEBA en heeft 4% tot 10% hier gebruik van gemaakt. Bij de kleinste bedrijven kent slechts 3% deze methode en heeft men er niet of nauwelijks gebruik van gemaakt.

- Maar liefst 88% van alle bedrijven heeft, volgens de respondenten, bij recente activiteiten aandacht gehad voor de gevolgen voor arbeidsinhoud en werkomstandigheden
- Bij verandering van productiewijze of automatisering is de minste aandacht voor de arbeidsinhoud en werkomstandigheden, hoewel ook daarbij nog in 55% van de gevallen aandacht wordt besteed aan werkinhoud en werkorganisatie.

### **Zelfwerkzaamheid**

Sinds de welzijnsbepalingen in de Arbowet daadwerkelijk van kracht werden, in januari 1990, is ondertussen ook een ontwikkeling versterkt die al bij het ontwerpen van de Arbowet contouren had gekregen: de zelfwerkzaamheid van bedrijven, de samenwerking tussen werkgevers en werknemers en de aanpak van arbeidsrisico's bij de bron. De betekenis van het WEBA-instrument is in dat kader niet te onderschatten: op grond van de keuze van analyse, beoordeling en verbetering vanuit de conditionele benadering heeft het WEBA-instrument in Nederland de weg geopend voor een bron-aanpak bij welzijn in verband met de arbeid.

Nu de balans tussen stimulering vanuit de overheid en zelfwerkzaamheid van arbeidsorganisaties verschuift naar de laatste, waarbij zowel nieuwe instrumenten (de risico-inventarisatie), als nieuwe concentraties van deskundigheid (binnen Arbodiensten) en nieuwe spelers (cao-onderhandelaars en branche-instellingen) een grotere betekenis krijgen, was het dienstig te bezien wat het WEBA-instrument kan opleveren, onder welke condities de beste resultaten kunnen worden bereikt en welke vooruitzichten en aanbevelingen kunnen worden weergegeven op grond van de praktijkervaringen met het WEBA-instrument.

### **Vooruitzichten**

Zowel het algemene onderzoek naar de betekenis van de welzijnsbepalingen in de Arbowet als de onderhavige studie naar gebruiks-aspecten bij twintig cases laten een positieve conclusie toe met betrekking tot de aandacht die in arbeidsorganisaties bestaat voor welzijn bij de arbeid. Ten aanzien van een conditionele aanpak zoals die door het WEBA-instrument mogelijk wordt gemaakt is eveneens een positieve conclusie mogelijk. De inzet van het instrument heeft bijna altijd positieve effecten op aspecten van kwaliteit van het werk en/of de organisatie en levert vaak ook duidelijk zichtbare financiële voordelen op. Om die reden heeft het WEBA-instrument zich een blijvende plaats verworven in de gereedschapskist die voor arbeidsorganisaties beschikbaar is.

Toch past daarbij een nuancering. Voor wat betreft de verspreiding en de overdracht van zowel het instrument, als het achterliggende gedachtegoed. Het is nuttig dat er inmiddels een vernieuwde versie van het WEBA-instrument is verschenen waarbij

zowel het instrument zelf als de bruikbaarheid, de inzichtelijkheid en de voorbeelden zijn uitgebreid.<sup>4</sup> In dit evaluatie-onderzoek is echter ook met opzet aandacht besteed aan diverse varianten, gericht op verspreiding en overdracht, dan wel gericht op de verbijzondering van de instrumenten voor uiteenlopende sectoren. Daaruit blijken twee dingen.

In de eerste plaats zou het onderwijs over het welzijn bij de arbeid bij diverse beroepsgroepen verder gestimuleerd kunnen worden waarbij een splitsing nodig is; voor de sociotechnische visie en de vertaling daarvan in het concreet gebruik van bijvoorbeeld het WEBA-instrument en zijn varianten. Vanuit de cases blijkt een tendens tot het gebruik van het WEBA-instrument zonder de bijbehorende achtergrondkennis en visie. Met als resultaat dat het bereik van het instrument dan niet verder komt dan aanpassing bij problemen. Opvallend is daarnaast dat niet meer dan 60 % van de Arbodiensten het instrument weet in te zetten en bij de diverse deskundigen nog een te individu-gerichte benadering van welzijnsproblematiek overheerst. Het zou jammer zijn als de onderwerpen arbeids-inhoud en organisatie het domein worden van uitsluitend A&O-deskundigen terwijl de visie van bijvoorbeeld bedrijfsartsen, weinig verbinding toelaat met een conditionele benadering.

In de tweede plaats - en dat is misschien nog wel belangrijker - kunnen we constateren dat een conditionele en daarmee structurele verbetering van het welzijn bij de arbeid en de daarbij optredende positieve technische en economische effecten voor arbeidsorganisaties door middel van het WEBA-instrument sterk wordt verbeterd door een extra inzet van overheid, branche-instellingen en deskundigen voor de ombouw van het algemene WEBA-instrument en het algemene sociotechnische gedachtegoed naar specifieke branches en sectoren. In de onderwijssector heeft de variant WEBO voor een opmerkelijke ommekeer gezorgd van gelatenheid naar positieve ontwikkeling van schoolorganisaties. In de gezondheidszorg heeft de specifieke variant van het NZi gezorgd voor een praktisch instrument dat zonder problemen bij verandering en vernieuwing 'wordt meegenomen'. Dat zijn twee sectoren. Het aantal sectoren dat met een specifieke versie, zowel in lichtere als in zwaardere vorm zou zijn gediend, is echter aanmerkelijk groter.

---

<sup>4</sup>) De WEBA-methode, TNO/NIA, Samsom 1995

*Stelling 1*

De overheid heeft ons inziens terecht energie gestoken in het laten ontwikkelen en het promoten van de WEBA-methodiek.

*Stelling 2*

Afgezien van de praktische bruikbaarheid en de gunstige effecten van de WEBA op bedrijfsniveau is naar onze mening de WEBA in Nederland een belangrijk voertuig geworden voor discussie over en ontwikkeling van sympathie voor de conditionele benadering van welzijn in verband met de arbeid. Deze discussie en die ontwikkeling gaan nog steeds door.

*Stelling 3*

Nu de WEBA een redelijke bekendheid geniet, verdient het aanbeveling in voorlichting en advisering over het instrument de nadruk te leggen enerzijds op de wijze waarop het instrument moet worden ingezet, namelijk rekening houdend met de in dit rapport gevonden succes bevorderende en belemmerende factoren, en anderzijds op de mogelijke 'spin off' ten aanzien van de kwaliteit van de arbeid én de organisatie én de visie op de factor arbeid (met name: sociotechniek).

*Stelling 4*

Verdere facilitering van de ontwikkeling van opleidingen inzake welzijn bij de arbeid bij diverse beroepsgroepen is noodzakelijk.

*Stelling 5*

Het verdient aanbeveling na te gaan op welke wijze overheid, branche-instellingen en deskundigen initiatieven zouden kunnen ontplooiën voor de ombouw van het algemene WEBA-instrument en het algemene sociotechnische gedachtengoed naar specifieke branches en sectoren.





DEEL B

## CASESTUDIES



# ABN AMRO Bank

## Een goed resultaat vergt deskundigheid bij het management

---

### Aanleiding

Halverwege de jaren tachtig startte de VGW-commissie van de Ondernemingsraad van de ABN een project dat tot doel had de werkgever te interesseren voor arbeidsomstandigheden zorg in het bedrijf. Binnen korte tijd waren niet alleen de centrale VGW-commissies maar ook de meeste, door de OR ingestelde, regionale VGW-commissies bij deze inspanningen betrokken. De aanleiding tot deze ontwikkeling was het ontbreken van een arbo-organisatie binnen de bank en een grote terughoudendheid van het management ten aanzien van de Arbowet. De aanleiding tot een extra inspanning van de medezeggenschapsorganen ten aanzien van de WEBA-methodieken bestond uit een samenloop van verschillende factoren. In de eerste plaats was dat het door de bank gevoerde beleid waarin van twee kanten invloed zou worden uitgeoefend op de werksituatie van de bankmedewerkers. Aan de ene kant werd een plan ontworpen voor een ingrijpende verandering van het kantorennet waarbij open balies de afgesloten ruimtes zouden vervangen. In de tweede plaats was de OR bang voor een grootscheepse vermindering van het aantal banen, zowel vanwege de voortschrijdende en extra ondersteunde automatisering als vanwege het verminderen van het aantal kantoren. Zowel binnen de landelijke als binnen de regionale VGW-commissies bestond grote bezorgdheid over de druk die dit op het personeel zou leggen. Het idee was dat er hard aan moest worden getrokken wilde de gewone balie-medewerker gehoord worden door de beleidmakers. Omdat er nog steeds geen sprake was van een georganiseerde arbeidsomstandigheden zorg besloot de VGW-commissie in samenwerking met een externe adviseur zelf een project te ontwikkelen dat tenminste zou voorzien in het aandragen van materiaal voor beleid. Binnen de algemene doelstelling: de aandrang op het management ten behoeve van de opbouw van een systeem van arbozorg kreeg de WEBA-methodiek als specifieke doelstelling mee, het helpen ontwikkelen van de loketfuncties en het tegenhouden van verschralling binnen de back office-functies.

### Toepassing

Vanaf het prille begin werd een toenemende reeks VGW-commissies zelf geschoold, waarna een reeks van overlegsessies startte met de afdeling overlegzaken van het

bedrijf. In eerste instantie werd daarop gereageerd met een zekere belangstelling, zij het dat door overlegzaken met name onderzocht werd welke onderdelen van de wet nu feitelijk verplicht waren en welke niet. Het initiatief mondde uit in een door de VGW-commissies georganiseerd intern congres waarbij VGW-commissies van de landelijke OR-en samen met het management en met externe wetenschappers de arbeidsomstandigheden in het bedrijf bediscussieerden. Een manco was dat de ABN op dat moment zelf, aan management zijde, beschikte over een medische dienst van een beperkte omvang en nauwelijks andere functionarissen met kennis van arbeidsomstandigheden en arbeidsomstandigheden zorg. Er bleek bij alle partijen overeenstemming dat arbeidsomstandigheden zorg inderdaad tot de taken van het bedrijf behoort. Maar in de praktijk volgden er geen maatregelen. Binnen de bank was het vertrouwen te groot, dat een kantooromgeving geen reden was tot bijzondere zorg, dat de afdeling bouwzaken over voldoende kennis beschikte, en dat de échte zorg beperkt kon blijven tot slachtofferhulp bij overvallen. Om die reden kwam van het initiatief van de VGW-commissie uiteindelijk weinig terecht: er waren gewoonweg geen mensen bij wie gehoor kon worden gevonden. In een reactie daarop werden de inspanningen van de VGW-commissies versterkt. In snel tempo werden alle regionale onderdeelcommissies (de lokale OR-en) geschoold in arbeidsomstandigheden zorg en werden ze geschoold in het uitvoeren van lekeninspecties op de kantoren. Eindresultaat was dat alle onderdeelcommissies in het hele land systematisch risico-inventarisaties uitvoerden, de resultaten ervan met de lokale managers bespraken en om de drie maanden op een landelijke bijeenkomst hun resultaten onderling vergeleken en verzameld aanboden aan de leiding van het bedrijf. Twee onderwerpen kregen extra aandacht. Aan de ene kant werd een quickscan ontworpen voor oude kantoren en verbouwingen (open balies) die met name gericht was op veiligheid en ergonomische aspecten. Aan de andere kant ontstond er een project van de centrale VGW-commissie op het gebied van Welzijn. Speerpunten waren daarbij zowel de werksituatie van de lokettisten in de nieuwe kantoren als, speciaal, de toekomstige taken van het personeel in de back-office, waarvan een grote verschraving werd verwacht als gevolg van de automatisering. Na bijscholing van de landelijke VGW-commissie (S71) en na scholing van alle landelijke OC-VGW-commissie werden regionaal en landelijk alle functies van de bank met een vereenvoudigde WEBA-methodiek geanalyseerd en beoordeeld. Een groot aantal ervan zijn voorzien van verbetervoorstellen. Deze verbetervoorstellen bestonden uit twee delen. In een landelijk, door de gezamenlijke VGW-commissies gemaakt rapport werd het traject analyse, beoordeling en verbetervoorstellen gevolgd, waarbij de verbetervoorstellen werden gezocht in zowel aspecten die voor de medewerkers, als voor de bank nuttig werden geacht. Op lokaal niveau werden de verbetervoorstellen veelal gekoppeld aan andere kenmerken, zoals de managementstijl en gebleken tekortkomingen in het bestaand beleid met betrekking tot werkoverleg en dergelijke.

## Resultaten

Op lokaal niveau werd het inventariseren van arbeidsomstandigheden, inclusief de twee speerpunten veiligheid en welzijn, na enige tijd een geaccepteerd instrument voor het management. Met als gevolg dat, ondanks het nog steeds ontbreken van een feitelijk arbo-zorg organisatie bij de bank, op zeer veel plaatsen materiële en immateriële aanpassingen en verbeteringen zijn doorgevoerd. Vlak voor de fusie met de AMRO-bank werden er door de bank lokale arbofunctionarissen benoemd. Dit waren managers of stafleden, die een zekere verantwoordelijkheid hadden voor de arbeidsomstandigheden. Het hoofdaccent voor aanpassing en verbetering bleef echter liggen bij de districtsmanagers.

Tot op heden bestaat de landelijke organisatie van medezeggenschapsorganen die er voor zorgt dat de checklijsten en analysemethoden van alle OC's blijft. Tijdens een aantal kleine tot zeer grote landelijke studie- en scholingsbijeenkomsten, zijn zowel de doelstellingen als de basismaterialen aangescherpt. Op landelijk niveau hebben de inspanningen van de VGW-commissies formeel weinig opgebracht, afgezien van de welwillende aandacht van het management. Op lokaal niveau is echter, tot 1994, zowel het bewustzijn van het management als van alle medewerkers tot grote hoogte gebracht waardoor in zeer veel kantoren verbeteringen tot stand gebracht zijn, op zowel het arbeidsomstandighedenvlak als van de organisatie van het werk, de informatie ten behoeve van het werk, het werkoverleg en de manier van samenwerken. De bank hechtte er echter aan op centraal niveau een eigen koers te varen. De OR van het kantoren net entameerde het VGW-proces bij de fusie in brede zin. De onverwachte bemoeienis van de toenmalige Arbeidsinspectie bracht uiteindelijk een verrassende ontknoping. Naar aanleiding van een groot aantal vastgestelde tekortkomingen veranderde het overleg tussen management en OR geheel van karakter en werd tot een langjarige investering in de verbetering van arbeidsomstandigheden besloten met een, voor Nederlandse begrippen, ongekeerde omvang. De fusie noopte ook het management tot een eigen visie op het tot stand gekomen kantoren net. Vanuit drie invalshoeken: AI, OR en management, ontstond een uitstraling op de bank als geheel. Ten aanzien van de WEBA en met name de visie op het werk is er inmiddels veel veranderd. Niettemin zijn de meningen over de stimulans op specifiek WEBA-gebied, genuanceerd, zo niet strijdig. Vanuit de VGW-commissies worden de verbeteringen gedeeltelijk gezien als de oogst van eigen inspanningen, gedeeld door de activiteiten van de Arbeidsinspectie en ook enigszins gedeeld door de opdrachten die het management begon te verlenen aan functionarissen binnen en buiten de arbodienst die door de AMRO was binnengebracht. Vanuit het management blijft het standpunt bestaan dat er veel is veranderd vanuit een eigen visie. Met name wordt daarbij gewezen op het zelfstandig initiatief tot het verbeteren van smalle functies in het back-office als gevolg van de automatisering.

## Succesbevorderende en belemmerende factoren

### **Succesbevorderend**

- De massaliteit van enthousiaste regionale commissies;
- het opnemen van systematisch kantorenbezoek waarbij arbeidsomstandigheden en welzijn werden gecheckt door middel van interviews en steeds bijgestelde checklisten;
- uitwisseling tussen de commissies;
- herhaaldelijke scholingen;
- massale studieconferenties voor alle landelijke en regionale OR-en.

Tijdens de fusie is veel externe expertise gevraagd en verkregen, en vervolgens tot basis voor een beleid gemaakt. Daarmee is 1994 een omslagpunt gebleken.

### **Belemmerend**

- Gebrek aan deskundigheid en deskundige functionarissen bij het management wat betreft arbeidsomstandigheden in kantoren;
- de afwezigheid van duidelijke criteria en bijbehorende sancties in de Arbowet, waardoor het management een afwachtende rol kon blijven spelen;
- de turbulentie van grootscheepse automatisering, kantoorverkleining en fusie en tenslotte werkgelegenheidsvraagstukken maakten van het denken over de kwaliteit van het werk een bijzaak vergeleken met het denken aan behoud van werk.

## Evaluatie

Vergeleken met de andere cases is bij de ABN AMRO Bank naar voren gekomen dat het WEBA-instrument op twee manieren kan worden beoordeeld. In veel andere cases hebben de ondernomen activiteiten 'detail' kritiek opgeleverd ten aanzien van moeilijkheidsgraad, bruikbaarheid en deskundigheid met betrekking tot het instrument. Bij de ABN AMRO Bank bleek, dat bij een zo grote achterstand als in de ABN-tijd bestond, ook een vereenvoudigde WEBA zeer goed bruikbaar is om zowel bij de medezeggenschapsorganen als de medewerkers en tenslotte het management inzicht te krijgen in de relevantie van werkinhoud en werkorganisatie. En er tenslotte naar te handelen. Voor een geavanceerd bedrijf was dat mogelijk niet genoeg. Voor een in dit opzicht startend bedrijf zeker wel.

# Akzo Nobel Coatings

## Effectiviteit door aansluiting op bestaand beleid

---

### Aanleiding

Een van de drie fabrieken van Akzo Nobel Coatings te Sassenheim houdt zich bezig met de productie van verven en lakken voor de vliegtuigindustrie, algemene industrie, bouwverven, doe-het-zelf en autolakken. De fabriek kent een bezetting van circa 65 medewerkers met een 3-ploegendienst.

De werkgroep 'Organisatie van de Arbeid' (bestaande uit Productieleiding, Personeelsfunctionaris en twee leden van de Ondernemingsraad) van de Cellulose fabriek van Akzo Nobel Coatings, heeft in het kader van een veranderingstraject in een fabriek, behoefte aan een toetsingsinstrument voor de kwaliteit van de arbeid. Akzo Nobel Coatings had al eerder ervaring opgedaan met het WEBA instrument, in verband met een stage Arbeids- & Organisationspsychologie van de KU Nijmegen (Verhees, 1992). Op basis van deze toepassing heeft de werkmaatschappij aan Akzo Nobel Nederland verzocht het WEBA instrument in te schakelen.

De WEBA-methodiek is ingezet in een lopend project naar verbetering van de kwaliteit van de arbeid in de Cellulosefabriek. Aanleiding voor dit project is de zorg over de ontwikkeling van bepaalde productiefuncties. De geringe attractiviteit zou in de toekomst tot recruiteringsproblemen kunnen leiden. Het hier besproken project vormde een pilot binnen de gehele locatie van Akzo Nobel Coatings. De werkgroep Organisatie van de Arbeid heeft zich met de uitvoering van het veranderingproject belast. De inzet van het WEBA-instrument vormt daar een onderdeel van.

Met de toepassing van de WEBA diende een nulmeting vastgesteld te worden: een geobjectieerde beoordeling van de kwaliteit van de functies voorafgaand aan de organisatieverandering.

Voor de aspecten betreffende de kwaliteit van de organisatie (productiedoorloop, foutpercentage etc) waren al harde criteria aanwezig. Die criteria ontbraken vooralsnog voor de meting van het welzijn of de kwaliteit van de arbeid. Het WEBA-instrument voorzag in die lacune.

Het project 'Verbetering van de Arbeid' was geaccordeerd door het management. Daarbij is een opleidingsbudget beschikbaar gesteld.

## Toepassing

Alle veertien functies uit de Cellulosefabriek zijn onder de loep genomen, van laag tot hoog, om daarmee doelbewust ook de delegatiemogelijkheden uit te zoeken. Hieronder vallen de functies van sectormanager, fabriekstechnoloog, pakketplanner, chef productie, meewerkend voorman, operator Vulafdeling, meewerkend voorman Dispersie etc. De doorlooptijd bedroeg circa twee maanden (niet full time). Met name de analyse van de functie 'planner' heeft nog relatief veel voeten in aarde gehad.

De WEBA is toegepast door een staffunctionaris van de afdeling Arbeidszaken Akzo Nobel Nederland. Deze was getraind en ervaren in het uitvoeren van WEBA-analyses. In dat verband had hij de leergang Welzijn bij de Arbeid (A&O-deskundigheid) afgesloten. Er was geen externe ondersteuning.

Geïnspireerd door de S71-publicatie heeft Akzo Nobel Nederland een eigen aanpak met eigen, meer handzame formulieren ontworpen: een beschrijving van de functie, de functiesamenstelling (inclusief organiserende taken), de regelproblemen en de beoordeling.

Voor de functieanalyse zijn de volgende informatiebronnen geraadpleegd: projectdocumentatie Werkgroep 'Organisatie van de Arbeid', stageverslag KU Nijmegen, functiebeschrijvingen, observatie en - last but not least - interviews met per functie (twee uitvoerders in werktijd).

Het gehele traject: analyse -> beoordeling -> herontwerp -> verandering is doorlopen en uiteindelijk zijn er aanpassings en -verbeteringsmaatregelen doorgevoerd. Deze maatregelen hebben betrekking op taakintegratie, delegatie en volledig allround-schap.

De verantwoordelijkheid voor de invoering lag in de lijn. Leden van de OR hebben geassisteerd bij de overdracht, communicatie en informatievoorziening. Wat dit laatste betreft: de voorlichting naar de betrokken medewerkers bestond uit twee activiteiten. In het info-bulletin voor de gehele locatie zijn mededelingen verstrekt over de bedoelingen van de methodiek. Daarnaast is er intensief gecommuniceerd via werkoverleg (met gebruik van de video's *Klinkend Werk* en *Autonome Taakgroepen*) en op de werkplek.

## Succes-bevorderende en belemmerende factoren

Het WEBA-instrument voldeed aan de verwachtingen. Wat de werkgroep gevoelsmatig (subjectief) al constateerde, werd door het werk van Akzo Nobel Nederland geconcretiseerd en geobjectiveerd. Van groot belang voor het slagen was het feit dat



de WEBA niet als een 'op zichzelf staand' project werd uitgevoerd. Er was sprake van 'stappen op een rijdende trein'. Deze inbedding in een arbeidsplaatsenbeleid was van cruciaal belang voor het slagen van de toepassing. Zonder een vervolgtraject zouden er frustrerende verwachtingen gecreëerd zijn.

De OR-leden hebben het eerste half jaar veel op het gebied van communicatie gedaan. De gehele verandering stond onder de bezielende leiding van de bedrijfsleider. De direct leidinggevendenden zijn in de beginperiode met elkaar 'de heil op' geweest. Dit was een belangrijke succesfactor voor het slagen van het project.

De kwaliteit van de medezeggenschap was gewaarborgd: het WEBA-project vormde een vast agendapunt op de OR-vergaderingen. De bedrijfsleider heeft drie maal in de OR een toelichtende presentatie verzorgd.

## Resultaten

Inzake kwaliteit van de arbeid kunnen nog geen uitspraken worden gedaan: de nameting moet nog volgen. Echter, indicaties zijn reeds voorhanden. De belangrijkste is dat de mensen niet terug willen naar de oude situatie.

Inzake kwaliteit van de organisatie: het ziekteverzuim ligt in de nieuwe situatie op  $\pm 3,5\%$  (oude situatie  $\pm 8,5\%$ ). Dit is trendmatig lager dan elders, waar het verzuim eveneens gedaald is als gevolg van maatregelen op het gebied van controle en de instelling van het 'superakkerschap'.

Daarnaast zijn er positieve resultaten te melden op de volgende gebieden: doorlooptijdreductie, percentage in één keer goed en aantal foutproducten. In het begin van het veranderingstraject was er echter wel een dip in de kwaliteit van de productie.

## Evaluatie

Opleidingen vormen een intensief onderdeel van het veranderingsproject. Dit deel is onderschat: het duurde langer dan verwacht.

Ten tijde van het onderhavige evaluatieonderzoek (september '95) loopt de meting van de herontworpen functies: de nameting.

De invoering van zelfsturende teams wordt overwogen.

De houding van het management was aanvankelijk 'low-profile'. Later was er meer 'omarming'.

### **Informanten**

R. van Eijndhoven (Sectorhoofd Personeel & Organisatie), P. van der Knaap (bedrijfsleiding Cellulosefabriek), C. de Jong (OR), M. Spaak (Akzo Nederland).

### **Literatuur**

Diversen, Vertrouwelijke notities over het project 'Organisatie van de Arbeid'. Akzo Nobel Coatings Divisie.

Spaak, M. WEBA-beoordeling functies Cellulose bedrijf. Akzo Nederland. Interne notitie. 1993

Verhees, S. De tapfunctie, een functie die wel een verfje gebruiken kan. Een onderzoek naar de kwaliteit van de arbeid van de tapfunctie binnen Akzo Nobel Coatings Sassenheim. KU Nijmegen. 1992

# Anders Werken

## De WEBA als effectief leken-instrument

---

### Aanleiding

In 1989 ontstond bij de Riagg Amstelland en de Meerlanden en het NIA het idee voor de cursus Anders Werken. Een cursus gericht op de preventie van werkstress bij uitvoerende medewerkers. In die periode waren er nauwelijks producten beschikbaar voor deze doelgroep. De producten die wel beschikbaar zijn richten zich op het middenkader en het management van bedrijven en hebben als voornaamste doel vooral het weerbaar maken van deelnemers.

Het doel was het ontwikkelen van een cursus die zich niet alleen op de werknemer als persoon richt, maar ook op de werkzaamheden en de organisatie waar de werkzaamheden plaatsvinden. Aandacht voor de werkzaamheden is noodzakelijk omdat daar de oorzaken van werkstress liggen. Bovendien is uit de adviespraktijk bekend dat vaak de precieze kennis over de oorzaken van werkproblemen bij de bedrijven en de werknemers ontbreekt. Daarnaast is het noodzakelijk om de werkorganisatie bij de cursus te betrekken, omdat werknemers wel de oorzaken van werkstress kunnen leren herkennen en beoordelen, maar die niet zelfstandig kunnen veranderen.

Er is een cursus ontwikkeld die bestaat uit in drie delen.

Het eerste deel bestaat uit een op de persoon gerichte training, waarbij de cursisten de symptomen van werkstress bij zichzelf leren herkennen en ermee leren omgaan. Daartoe worden onder andere de volgende technieken toegepast; ontspanningsoefeningen, De RET en de Goldstein methode.

Het tweede deel houdt zich bezig met de analyse van de welzijnsbelemmerende en stressbevorderende aspecten in de werksituatie. Dit vanuit de benadering van de kwaliteit van de arbeid; arbeidsomstandigheden, arbeidsinhoud en organisatie, arbeidsvoorwaarden en arbeidsverhoudingen, en de relatie werk en privé. Voor dit deel wordt de WEBA-methode in aangepaste versie gebruikt.

Het derde deel van de cursus richt zich op de organisatie. De analyse uit het tweede deel wordt gepresenteerd aan het management van het bedrijf. En er wordt in twee rondes onderhandeld over veranderingen die ingevoerd kunnen worden. In dit deel staan gespreks- en onderhandelings technieken en bijeenkomsten met het bedrijf centraal.

## Variant

In de periode dat de cursus werd ontwikkeld, kwam de WEBA-methode beschikbaar. In die periode nog echt een instrument voor deskundigen. Een instrument waarin een werkwijze en een begrippenkader geïntroduceerd werden, waarvan de ontwikkelaars van de cursus denken, dat dit vertaalbaar is naar een concept dat als werkvorm en instrument hanteerbaar is in groepsverband. Aan dit, misschien wat overmoedige, idee ligt het volgende uitgangspunt ten grondslag. Werknemers moeten risico's in de eigen arbeidssituatie kunnen herkennen, evalueren en beoordelen (HEB-model), [zie ook hoofdstuk...] zodat ze daar adequaat en effectief naar kunnen handelen. Dit handelen kan zelfstandig zijn of in samenwerking en overleg met anderen. In opleidingen op het gebied van veiligheid en gezondheid is de bruikbaarheid, toepasbaarheid en relevantie van dit HEB-model aangetoond. Arbo is veiligheid, gezondheid en welzijn, en de HEB deskundigheid moet dus ook op het gebied van welzijn bij werknemers aanwezig zijn. De optie om de WEBA door een deskundige bij alle cursisten te laten afnemen is wel kort besproken maar om deze en financiële redenen verworpen. Kortom het lijkt een boeiende en nuttige exercitie om een variant van de WEBA te ontwikkelen bruikbaar voor dit doel en in deze context.

De te ontwikkelen variant moest aan een aantal voorwaarden voldoen.

- De cursisten moeten snappen waarmee ze bezig zijn en waar het toe leidt.
- De cursusleider (niet deskundig ten aanzien van de WEBA) moet dit onderdeel, na beperkte training, zelfstandig kunnen uitvoeren.
- Het geheel moet niet een te groot beslag op de beschikbare cursustijd leggen.
- De werkwijze moet bruikbaar zijn als groepsactiviteit.

### **Hoe ziet de variant eruit?**

Voor de cursus is een draaiboek voor de cursusleider ontwikkeld en een werkboek voor de cursisten. Dit werkboek bevat korte stukjes theorie en opdrachten, zowel huiswerkopdrachten als opdrachten die tijdens de bijeenkomsten worden uitgevoerd. In de beschrijving van deze case wordt alleen ingegaan op die theorie en opdrachten die een relatie hebben met het gebruik van de WEBA-methode in de cursus. In het draaiboek voor de cursusleiders is bij de ontwikkeling van de cursus een bepaalde volgorde in de inhoud en werkvormen aangebracht. In de praktijk is dit geen dwingende volgorde gebleken. Later zijn er andere combinaties gemaakt.

De eerste kennismaking van de cursisten met de WEBA vindt plaats in een beknopte uitleg door de cursusleider. Die geeft aan dat er door middel van een taakinventarisatie, probleeminventarisatie en zeven welzijnsvragen uiteindelijk aanbevelingen gedaan worden voor aanpassingen, verbeteringen en vernieuwingen van de functie. Ter ondersteuning van deze inleiding is in het werkboek voor de cursisten een stukje

theorie opgenomen waarin een aantal begrippen zoals; werk, stress-risico's en leermogelijkheden, de verschillende soorten taken; voorbereidende, uitvoerende, ondersteunende, organiserende en bestuurlijke, kort worden samengevat.

Vervolgens voeren de cursisten, tijdens de cursus, een gedeelte van de opdracht uit die tot doel heeft een taakinventarisatie op te stellen. Hiervoor is een voorgestructureerde werkwijze bedacht. Het wordt door de cursusleider ook aangemoedigd om elkaar te bevragen en ondersteunen.

### **Opgaven**

Stap 1 van de taakinventarisatie bestaat uit het noteren van uitvoerende taken (om de cursisten op weg te helpen zijn er al een aantal voorbeelden gegeven), en het schatten van de tijd die deze per dienst kosten. Stap 2 en 3 werken op dezelfde wijze maar hebben betrekking op de voorbereidende en ondersteunende taken. Stap 4 bestaat uit een vragenlijstje met meerkeuze mogelijkheden over organiserende taken met de nadruk op werkoverleg en functionele contacten. Als de opdracht tijdens de cursus niet afgerond kan worden voeren de cursisten ook nog een deel van deze opdracht als huiswerkopdracht uit. Tijdens de volgende bijeenkomst neemt de cursusleider de taakinventarisaties in, en kunnen er naar aanleiding van het huiswerk nog vragen besproken worden. De verzamelde taakinventarisaties worden door de projectleider verwerkt tot een verslag, hierover dadelijk meer.

Voordat in een volgende bijeenkomst de opdracht probleeminventarisatie wordt uitgevoerd grijpt de cursusleider eerst terug op de principes van de WEBA-methode. Het doel hiervan is ervoor te zorgen dat de cursisten niet uit het oog verliezen wat de samenhang tussen de verschillende opdrachten is en wat het resultaat zal zijn. In dit onderdeel wordt bewust gebruik gemaakt van voorbeelden uit een andere functie om de uitgangspunten toe te lichten. In dit geval is dat de caissière geweest. Een functie die iedereen wel kent. Het doel hiervan is de cursisten even afstand te laten nemen van hun eigen situatie en te leren 'spelen' met de begrippen.

Na dit onderwijs-leergesprek volgt de opdracht Probleeminventarisatie. De opdracht heeft in het werkboek een vrij uitgebreide inleiding maar wordt ook door de cursusleider ingeleid. Het gaat in deze opdracht om het in kaart brengen van de problemen of storingen die zich tijdens het werk voordoen en de vraag of deze door de persoon zelf kunnen worden opgelost of niet. Daarvoor wordt met de code A, B, C, en D gewerkt. Waarbij A staat voor problemen die zelfstandig kunnen worden opgelost, B voor in samenwerking met anderen, of in overleg, C voor oplossen tijdens het periodiek werkoverleg en D voor problemen die nog geen afdoende oplossing hebben gevonden en die regelmatig terugkeren. Net als bij de opdracht taakinventarisatie wordt er gewerkt met een voorgestructureerde opdracht waarin

steeds al vele voorbeelden van mogelijke problemen en storingen uit de functie van chauffeur genoemd staan. De opdracht gaat achtereenvolgens in op de productieopdracht, de werkinstructies, passagiers, middelen, handelingen en de informatie over het werk. Steeds wordt gevraagd de problemen of storingen die zich voordoen te beschrijven en de A-D code te vermelden. Ook deze opdracht wordt zonnodig als huiswerkopdracht afgemaakt. Ook de verzamelde probleeminventarisaties gaan naar de projectleider. En wat doet deze er dan mee?

In het derde deel van de cursus vinden de 'preventiekringen' plaats. Preventiekringen zijn bijeenkomsten van de cursisten met hun directie leidinggevend en het management van het bedrijf. In dit geval is dat de rayon-manager, hoofd P&O en de bedrijfsarts. Tijdens de eerste preventiekring worden de wensen van de cursisten, hun behoefte aan en de noodzaak tot veranderingen in het werk ingebracht. Dit gebeurt op het niveau van de cursusgroep. De analyses van de individuele cursisten worden door de projectleider tot een leesbaar en presentabele analyse op groepsniveau samengevat. Terwijl de cursisten nog bezig zijn met het analyseren van de overige aspecten van de kwaliteit van de arbeid start de projectleider met het verwerken van de resultaten van de taak- en probleeminventarisatie.

De WEBA-methode is in deze cursus ingepast in het onderdeel waarin de kwaliteit van de arbeid geanalyseerd wordt. Na de opdrachten taak- en probleeminventarisatie volgt een inleiding op het begrip kwaliteit van de arbeid. Ook dit wordt in het werkboek kort toegelicht. In het werkboek is een cirkel opgenomen met vier segmenten. Segment A gaat over Arbeidsinhoud en organisatie en arbeidsomstandigheden. B over arbeidsvoorwaarden, C over arbeidsverhoudingen en D over het samenspel van in- en externe factoren. In het midden van de cirkel staat de persoon.

De opdracht aan de cursisten is voor de segmenten B, C, D en P risico's te benoemen. Hiervoor is een voorbeeldlijst beschikbaar met mogelijke risico's per segment. Huiswerkopdracht is om voor de gesignaleerde knelpunten mogelijke oplossingen, tips en aanbevelingen op te stellen. Ook de resultaten van deze opdracht gaan naar de projectleider, die ze opneemt in het verslag voor de preventiekring.

### **Preventiekring**

Het concept stuk voor de preventiekring wordt aan de cursisten uitgereikt met de opdracht het thuis goed door te lezen. In de volgende bijeenkomst wordt het stuk grondig doorgenomen als voorbereiding op de preventiekring. De inhoud en stijl van het stuk moet voor de hele groep cursisten acceptabel zijn. De projectleider wijzigt de tekst. Ook het verloop van de preventiekring, de taakverdeling en de te volgen strategie komen aan bod.

Tijdens de eerste preventiekring presenteren de cursisten als groep de analyse en de knelpunten die zij aangepakt willen zien. Het is niet de bedoeling dat er strijd ontstaat of schuldvragen neergelegd worden. Het management bevrage de cursisten, maar mag niet ter plekke voorstellen 'neersabelen'. In de tweede preventiekring geeft het management aan welke knelpunten op wat voor wijze aangepakt zullen worden. In de tijd tussen de twee preventiekringen heeft het management als het ware een plan van aanpak gemaakt met de ingebrachte knelpunten als basis. Knelpunten die (nog) niet aangepakt worden beargumenteerd. Het is duidelijk niet de bedoeling dat de cursisten de probleemhebbers van de knelpunten worden, en deze zelf moeten oplossen.

## Resultaten

De ontwikkelde cursus is in licentie door het NIA beschikbaar gesteld en kan en wordt door verschillende instellingen worden uitgevoerd. De oordelen over het project Anders Werken die hieronder worden weergegeven, berusten op een evaluatie van de eerste vier cursussen. Deze cursussen betroffen medewerkers van het busbedrijf Centraal Nederland te Uithoorn, het Waterlandziekenhuis te Purmerend, Akzo-Emmen en het gemeentevervoerbedrijf te Utrecht. In alle vier de gevallen is de concrete uitvoering verlopen zoals bij de beschrijving van de variant Anders Werken is weergegeven.

### **Wat heeft de variant opgeleverd en voor wie?**

De cursus verschilt in drie opzichten van de 'zuivere' WEBA-methodiek. In de eerste plaats geldt dat de integratie met andere inzichten en instrumenten wat betreft oorzaken en aanpak van stress. In de tweede plaats het nadrukkelijke werknemersniveau van de uitwerking. Het derde verschil, de inrichting van de cursus, is eerder in dit hoofdstuk al beschreven.

Een belangrijk eindproduct bij alle vier de cursussen was, in overeenstemming met de opzet, dat de betrokken werknemers veel hebben geleerd voor zichzelf en het analyseren, hanteren en eventueel verbeteren van stressoren in hun eigen werksituatie. Naast dit 'eindproduct' staan natuurlijk ook opbrengsten op het eigenlijke werkerterrein van de WEBA-methode, taakinhoud en taakorganisatie.

### **Implementatie van het geleerde**

In het ziekenhuis te Purmerend is men na de cursus zelf verder gegaan en heeft een groot aantal functies met de WEBA-methodiek beoordeeld. Een eerste opbrengst was dat de nieuwe inzichten van de cursisten makkelijk over te dragen bleken aan de andere medewerkers. Daarnaast waren er ook andere, meer meetbare, resultaten. Zo

is op de Operatiekamer naar aanleiding van de cursus de frequentie van het werkoverleg aanmerkelijk opgevoerd. Na een training voor alle leidinggevenden is op alle afdelingen de inhoud van het werkoverleg belangrijk verrijkt en uitgebreid. Diezelfde training heeft ook meer aandacht en praktische invulling gegeven aan de arbeidsverhoudingen op alle afdelingen. Een meetbare stap vooruit was dat de werkopdrachten in het ziekenhuis (in ziekenhuistermen: protocollen) werden nagelopen en gebruiksvriendelijker werden gemaakt. Uiteindelijk werd zo een manier van werken en een werkklimaat bereikt, die zó opvallend was dat er op de Nederlandse televisie in een uitzending over personeelsbeleid en verzuimbeleid aandacht aan besteed is.

Bij Centraal Nederland is de opbrengst enigszins merkwaardig geweest. Net als in het ziekenhuis (en net als in de twee andere bedrijven) was er sprake van een grote persoonlijke opbrengst voor de deelnemers aan de cursus. Maar daarnaast bleek dat de nieuwe inzichten wel tot verandering van beleid en arbeidsorganisatie hebben geleid, maar merkwaardig genoeg, niet bij het bedrijfsonderdeel van de cursisten. Nadat de betrokken buschauffeurs uitgebreid hun functies hadden beoordeeld en een lange lijst verbetervoorstellen hadden gemaakt, bleek het uiteindelijk oordeel van het management te zijn, dat de sector lijndiensten te complex was voor de voorgestelde veranderingen. Niettemin zijn de verbetervoorstellen toch doorgevoerd, maar dan in twee andere bedrijfsonderdelen, te weten het kleinvervoer en het vakantievervoer. Bij deze sectoren is een taakgroepgerichte organisatie gerealiseerd.

Bij Akzo Emmen heeft, door toedoen van de BGD, de opbrengst zich geconcentreerd op het oplossen van de geïnventariseerde persoonlijke problemen en persoonlijke taakinvinging. De reden daarvoor was enerzijds de overheersende visie binnen de BGD waarbij problemen in het werk vooral werden gepersonaliseerd, anderzijds gebeurde dit ook omdat de BGD in hun visie, weinig rugdekking verwachtte van het lokale management.

De meest uitgebreide analyse is gemaakt door de cursisten van het gemeentelijk vervoerbedrijf in Utrecht. De gegevens die dat heeft opgeleverd zijn vertaald in het werkkader waar het bedrijf mee werkt en zijn toegepast in de toedeling en onderverdeling van taken. Daarmee zijn de inzichten die in de cursus zijn verworven onderdeel geworden van het normale bedrijfsbeleid. Dit heeft tot concrete materiële (aan de bus) en immateriële (arbeidsorganisatie) verbeteringen geleid. Daarnaast hebben cursisten, staf en middenkader samen een werkdocument gemaakt, en voor beoordeling en verdere uitwerking aan het management aangeboden. Met andere woorden: er is een proces van zowel op materiële als op immateriële aspecten-gerichte verbeteringen op gang gekomen.



## Belemmerende en succesbevorderende factoren

De vrij intensieve betrokkenheid van de werknemers heeft ook effect gehad op de bedrijfsvoering in de betrokken organisaties. In alle vier de gevallen is er een intensief bottom-up en top-down proces op gang gekomen dat na het afsluiten van de cursus is ontstaan en heeft standgehouden. Wat opviel was de cruciale rol van de visies van de betrokken beleidsvoorbereidende, beleidsmakende en beleidstoetsende actoren. Het bleek van positief of negatief belang welke visies deze actoren hadden. Achteraf bleek in sommige gevallen, dat naarmate bijvoorbeeld de bedrijfsarts of een manager de neiging had meer of minder gewicht toe te kennen aan de structurele danwel de persoonlijke kanten (organisatie en taakinhoud danwel de persoonlijke beleving en omgang), ook het beleid meer structureel of persoonlijk werd ontwikkeld. In twee bedrijven was de rol van de OR opvallend; waar een op inhoud en organisatie gerichte visie werd verwacht, was er juist sprake van enige tegendruk door de personalisering van de aangegeven problemen en oplossingen.

## Evaluatie

Dezelfde intensieve betrokkenheid van de werknemers zelf, die hierboven genoemd is, heeft tot een grotere impact geleid dan mogelijk zou zijn geweest als het uitsluitend een 'deskundigen-kwestie' was gebleven. De intensiteit en de participatie blijken belangrijke componenten van een verbeterproces op het terrein van taakinhoud en taakorganisatie.

## Literatuur

Klein-Hesselink, D.J., W. den Heeten, M.C. de Man. Werkdruk en stress: Evaluatie-onderzoek van de cursus 'Anders Werken'. NIA, Amsterdam. 1995.



# Brabantia

## Twijfels over toepasbaarheid en financiële aspecten

---

### Aanleiding

Bij Brabantia in Valkenswaard maakt men huishoudelijke producten. De WEBA-toepassing vond plaats in de lijn waar de fritessnijders gefabriceerd worden.

Het initiatief ligt bij de knelpuntenwerkgroep 'Gezonder werken Brabantia' in samenspraak met DGA. In deze werkgroep zitten het voltallig managementteam van de experimentele unit, en onderzoekers van de Rijks Universiteit Leiden, Gezondheidspsychologie.

De aanleiding is tweeledig. Ten eerste is er een personeelsproblematiek op het gebied van stress en verzuim (gemiddeld 14%, sommige afdelingen hoger dan 20%) geconstateerd. Ten tweede wijzen de resultaten van een vragenlijstonderzoek van de RU Leiden (Maas e.a., 1994) op problematische arbeidsomstandigheden.

Doelstelling is de inventarisatie van mogelijke maatregelen voor verbetering van een of enkele werksituaties. Het WEBA-project vloeide voort uit overleg van de RUL-onderzoekers met het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid over de kwantitatieve resultaten van hun onderzoek inzake inhoud en organisatie van de arbeid<sup>5</sup>. Het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid heeft vervolgens een opdracht aan het NIPG-TNO gegund.

Het karakter van de studie is verkennend voor één specifieke productiesituatie: de lijn waar de fritessnijders worden geproduceerd.

### Toepassing

Het WEBA-onderzoek concentreerde zich op de productielijn van fritessnijders (montage, metaalvoorbewerking, kunststof, chromerij). Daarnaast waren betrokken:

---

<sup>5</sup> De betreffende vragenlijst is aangeduid met "Interviewprotocol Inhoud en Organisatie van de Arbeid" en is gebaseerd op de zgn. 'vereenvoudigde' WEBA-methodiek, die door het ministerie van SZW werd gehanteerd in haar proefprojecten 'welzijn'. In samenwerking met medewerkers van het DGA werd door de onderzoekers een kwantitatieve versie van de WEBA-methodiek ontwikkeld die in interviewvorm afgenomen kon worden (Maes et al, 1993: 16). De enige overeenkomst met de oorspronkelijke WEBA-methodiek (S71) is gelegen in het hanteren van WEBA-welzijnstermen. Het is de vraag of er sprake is van een WEBA-variant. Om daarvoor in aanmerking gelden er strengere criteria (zie daarvoor de toelichting op werkwijze en instrumentarium in dit rapport). De evaluatie van het gebruik van WEBA-methodiek is voor deze case daarom gericht op het onderzoek van Mossink (1991).

onderhoudspersoneel, stellers, transporteurs, leidinggevend personeel (in totaal: 10 personen). De keuze voor deze afdeling is gebaseerd op de representativiteit ten opzichte van de rest van de fabriek en de aanwezigheid van verschillende functies.

De volgende stappen zijn in het WEBA-onderzoek opgenomen:

- Een analyse, zij het niet zozeer van de functies als wel van de toegepaste organisatie en productietechniek.
- Een beoordeling op een beperkt aantal en globaal genomen punten (alleen variatie, autonomie, contactmogelijkheden en werkcyclus). De uitkomsten van de beoordeling werden mede gebaseerd op de uitkomsten van het interview-onderzoek door de RUL-onderzoekers.
- Bij de volgende stap, het herontwerp stonden twee opties open: 1. een productielijn met hoge individuele autonomie (verbeteringsmaatregel) en 2. taakgroepen (vernieuwingsmaatregel).
- Ten aanzien van de definitieve stap, verandering, bestond teveel reserves bij de projectleiding.

In de analyse is gebruik gemaakt van de volgende meetmethodes: raadpleging documentatie, observatie werkplek, gesprekken met functievervullers. Het bedrijfsbureau was behulpzaam bij het beschikbaarstellen van informatie. In totaal besloeg het WEBA-project 12 dagen, inclusief rapportage. Het betreft een partiële toepassing aangezien de toepassing enerzijds fragmentarisch is en anderzijds weinig aansluit op gelijktijdige organisatieprojecten in het bedrijf op het gebied van integrale kwaliteitszorg, organisatieontwikkeling, regelkringen en bestaande taakgroepconcepten.

## Succesbevorderende en belemmerende factoren

De mate van inbedding in het algemeen arbeidsplaatsenbeleid is gering. De houding van het management is passief, men geeft alleen medewerking inzake het coördineren en inschakelen van informanten.

De redenen om niet door te gaan hangen samen met de volgende punten:

- de bedrijfsleiding spreekt van teveel geloofsbelijdenis en was bevreesd voor vernieuwing; we weten wat we nu hebben en dat werkt niet slecht,
- de bestaande tarifiering blokkeert multiskilling.

## Resultaten

De voorgestelde maatregelen zijn niet doorgevoerd. Dat was ook niet de bedoeling: de WEBA-analyse beperkte zich tot het bedenken van maatregelen. In die zin kan er niet vastgesteld worden wat het gebruik van WEBA heeft opgeleverd voor enerzijds de welzijnscondities en anderzijds de kwaliteit van de werkorganisatie<sup>6</sup>.

## Evaluatie

De TNO-rapportage is door de bedrijfsleiding positief ontvangen. Er wordt een nuttige verbeteringsrichting aangegeven. De expliciete relatie met keuzes in productie- en arbeidsorganisatie wordt herkend. Echter: er zijn twijfels gebleven inzake de toepasbaarheid van maatregelen. Leiden de verbeteringen tot een even grote productiviteit? Bovendien liggen er belemmeringen als gevolg van het bestaande tariefsysteem. (Zie verder Mossink, 1991).

Het bedrijf heeft meer enthousiasme voor leefstijl- en gedragsveranderingen. Desondanks zijn er in het verleden in de afdeling Blikopeners wel taakgroepen gestart, waar het bedrijf nog steeds met succes mee opereert.

## Informant

ir. J. Mossink, wetenschappelijk onderzoeker TNO

## Literatuur

Mossink, J.C.M. Mogelijkheden voor verbetering in functie-inhoud en arbeidsorganisatie bij de productie van fritessnijders bij Brabantia. Vertrouwelijk. NIPG-TNO: Leiden. Publicatienummer 91.013. 1991.

Maas, S, F, Kittel, H. Scholten, en C. Verhoeven, Gezonder werken bij Brabantia: effecten van een totaal bedrijfsgebonden programma. Ministerie SZW/ Arbeidsinspectie. Studiereeks S177. 1994.

---

<sup>6</sup>Terzijde: in het breedschalige "Gezond werken Brabantia" programma is wel sprake van verzuimreductie. Het programma betreft echter een breed scala aan maatregelen (uiteenlopend van fitness, leefstijl en kantinevoorzieningen). Dientengevolge wijzen de onderzoekers op mogelijke cocktail-effecten. In hetzelfde onderzoek is echter wel geïntervenieerd, namelijk in de kurketrekkersafdeling. De maatregelen zijn echter niet gespecificeerd in de rapportage. Wel daarbij vermelde opbrengsten: volledigheid vergroot, complexiteit verbeterd, uitbreiding organiserende taken, vergroting autonomie, uitbreiding contactmogelijkheden, verbetering informatievoorziening (Maas e.a., 1993, 55 ev.).



# Duracell

## Economische en inhoudelijke winstpunten

---

### Aanleiding

Bij Duracell in Aarschot worden alkali-mangaan batterijen gefabriceerd. In een eerste afdeling worden de anodes en kathodes van de batterijen gemaakt en in een tweede afdeling worden ze vervolgens getest, afgewerkt en verpakt.

De bedrijfsgezondheidsdienst van de locatie in Aarschot heeft in het verleden reeds veel aandacht besteed aan de fysieke arbeidsomstandigheden (ergonomie, veiligheid en arbeidshygiëne). Gezondheidsrisico's in die zin zijn grotendeels geëlimineerd. Met de opkomst van nieuwe technologieën en rationalisatie van productieprocessen signaleert men nieuwe risico's op het terrein van geestelijke gezondheid. Een groeiend aantal klachten en redenen van verzuim blijken van psychische aard te zijn. Het werk van operators en machinestellers is in sterke mate machine-gedicteerd en repeterend van aard.

De bedrijfsarts leest over de WEBA-methodiek in het Tijdschrift voor Ergonomie (Peeters, 1990). In dit artikel wordt de werking van de methodiek beschreven. Enthousiast over de zakelijke wijze waarop het welzijnsbegrip in de WEBA wordt uitgewerkt kopieert hij het verhaal en verstrekt het aan twee medewerkers van de afdeling Employee Relations en de supervisor voor Medische en Industriële Hygiëne. Het management (PZ in het bijzonder) ondersteunt het belang van aandacht voor de kwaliteit van de arbeidsinhoud. Gezamenlijk (PZ plus Bedrijfsgezondheidsdienst) wordt besloten de WEBA te testen op een aantal kritieke functies.

De WEBA is toegepast op de operatorsfunctie, omdat dit de meest voorkomende functie binnen het bedrijf is.

De toepassing van de WEBA ging vooraf aan een reorganisatie. Deze reorganisatie bood de mogelijkheid verbetering van de kwaliteit van de arbeid te combineren met economische doelmatigheid.

### Toepassing

Het gehele traject van analyse -> beoordeling -> herontwerp -> verandering is doorlopen. Vijf verschillende functies zijn onder de loep genomen:

Operator afdeling Assemblage, machinesteller afdeling Assemblage, operator afdeling Afwerking, machinesteller afdeling Afwerking en 'handling'functie.

Deze vijf functies beslaan in totaal tweederde van het totaal aan productiefuncties. Uitvoerders van dit traject waren de bedrijfsarts, twee personeelsverantwoordelijken en één arbeidshygiëne-medewerker. De analyses zijn op eigen kracht uitgevoerd. Daarbij is gebruik gemaakt van observaties en interviews. Supervisors en 'general foremen' zijn van te voren op de hoogte gebracht. Medewerking is verleend door functievervullers (onder werktijd) en lijnfunctionarissen (als informant en als betrokkene bij de ontwikkeling van verbeteringsvoorstellen). Er is externe deskundigheid ingeschakeld, te weten een medewerker van TNO, voor twee interne workshops. In één workshop is in aanwezigheid van de auteur van het WEBA-artikel van gedachten gewisseld over de perspectieven van het werken met WEBA. In een vervolgworkshop is over mogelijke verbeteringsmaatregelen gediscussieerd aan de hand van de recent verschenen publicatie S112 (Pot e.a. 1991), mede van de hand van dezelfde auteur.

Er zijn in duo's volledige beschrijvingen (inclusief de functiematrix uit S71) van de functies gemaakt. De uitkomsten hiervan zijn onderling besproken, waarna welzijnsprofielen werden samengesteld. Vervolgens zijn er maatregelen (in termen van aanpassing en verbetering) opgesteld. Deze ontwerpvoorstellen zijn meegenomen in een kort op de analyse volgende bedrijfsreorganisatie. Met name het hoofd PZ/HRM heeft hierbij de inbreng van WEBA bepleit: economische verbetering kon aldus gecombineerd worden met functieverrijking. De WEBA heeft een belangrijke rol gespeeld in de uiteindelijke constructie van de nieuwe arbeidsorganisatie.

## Resultaten

Uitkomst van het veranderingsproces zijn betere functies met meer taakintegratie, meer autonomie en externe regelmogelijkheden. Voor de organisatie heeft dit functieherontwerp een betere interne afstemming in de productie opgeleverd.

In het kort behelst het functieherontwerp de overgang van 'machinesteller' naar 'run-mechanic' (integratie van meer technische verantwoordelijkheid en groter onderhoud), van operator naar operator nieuwe stijl (integratie van meer interventiemogelijkheden). De maintenance-functie is afgeslankt en meer in de lijn geïntegreerd. Het werk van leidinggevend is verschoven naar een meer coachende rol.

De resultaten van het gehele project zijn teruggemeld aan het Comité Veiligheid, Gezondheid en Verfraaiing van de werkplek. Via het vakbonds-overleg is salarisverhoging geregeld. Extra opleidingen hebben eveneens hun financiële uitwerking gehad.

De toepassers in het bedrijf hebben de WEBA-methodiek getoetst op de mogelijkheid ter concretisering van psychische risico's in arbeidssituaties. Aan dat criterium is



voldaan. De WEBA heeft het inzicht in de achtergrond van bepaalde psychische gezondheidssymptomen vergroot.

## Succesbevorderende en belemmerende factoren

De WEBA wordt door de gebruikers hoog ingeschat. Als voorwaarde voor succes wordt gemeld: 'Je moet het een keer gedaan hebben'. Men realiseert zich dat het begrip 'welzijn' moeilijk te vatten c.q. te documenteren valt.

Het draagvlak in de organisatie werd gecreëerd via het hoofd Personeelszaken/HRM. Dit lid van het Management Team speelde een strategische rol in de ontwikkeling van het bedrijfsbeleid.

De HRM-manager heeft WEBA geïntroduceerd in een internationale werkgroep van het bedrijf in 'a discussion paper on job design'.

## Evaluatie

De WEBA-concepten worden sinds het eerste gebruik geregeld als maatstaf en richtsnoer bij de beoordeling of inschatting van functies gehanteerd. Analoog aan de NIOSH-norm is het concept in de cursussen voor 'designers' opgenomen. Na de eerste toepassingen is de WEBA niet meer in volledig vorm gebruikt. Andere beleidsaspecten zijn bij de Gezondheidsdienst naar voren gekomen: gebruik beschermingsmiddelen, invoering nieuwe technologieën etc.

Overwogen wordt in het auditsysteem voor de VGM (Veiligheid, Gezondheid en Milieu) de WEBA op te nemen.

Een cellenstructuur met Kaizen-toepassing wordt overwogen voor de toekomst.

Vanaf het moment dat de WEBA in beeld kwam heeft het bedrijf niet meer stilgestaan. Kenmerkend is de directieve wijze waarop de reorganisatie is doorgevoerd.

## Informanten

E. Ceulemans (Bedrijfsgezondheidsdienst), R. Ceulemans (Medical & Industrial Hygiëne Supervisor), J. Bosmans (PZ-manager)

## Literatuur

Peeters, M. De WEBA-methodiek: een instrument voor het beoordelen van welzijnsrisico's gelet op de stand van de arbeids- en bedrijfskunde. Tijdschr Ergonomie 1990;15(3):3-16.

- Middendorp, J. en M. Peeters, Een selectie van WEBA- (of gelijksoortige) toepassingen in en door de praktijk. NIA/NIPG-TNO, Amsterdam/ Leiden, 1991.
- Peeters, M. Het ontwerpen van gunstige welzijnscondities. Pak het integraal aan! Tijdschrift Ergonomie 1992, 14-21.
- Pot, F.D., M. Peeters, P. van Amelsvoort en J. Middendorp, Functieverbetering en integraal ontwerpen. S112. 1991

# Exxon

## Goede combinatie met andere instrumenten mogelijk

---

### Aanleiding

De Rotterdam Aromatics Plant is een onderdeel van Exxon Chemical Holland B.V. dat in het Botlek-gebied aromatische koolwaterstoffen vervaardigt. Het bedrijf, waar 150 mensen werkzaam zijn, moet worden gerekend tot de chemische basisindustrie. Grondstoffen worden voornamelijk betrokken van de Esso raffinaderijen in Rotterdam en Antwerpen. Het bedrijf behoort tot de procesindustrie. Er wordt gewerkt in volcontinue dienst.

De Mechanical Division is belast met het onderhoud van de installaties en is onderverdeeld in drie afdelingen, waarbinnen in dagdienst wordt gewerkt. Het WEBA-onderzoek is verricht binnen de twee afdelingen voor werktuigbouwkundig onderhoud. Daarnaast is er een afdeling voor onderhoud van de instrumentatie en van de elektrische installatie.

De afdelingen voor werktuigbouwkundig onderhoud staan ieder onder leiding van een supervisor (op HTS-niveau); beide supervisors rapporteren aan de section head (eveneens HTS-niveau). Daarnaast zijn er de functies head technician (op MTS-niveau) en technician. Binnen de laatste groep bestaat weer een functieladder en is er sprake van specialisatie.

Directe aanleiding tot het gebruik van WEBA waren klachten van de zijde van de supervisors en de section head. Deze kwamen er kort gezegd op neer dat men enerzijds 'teveel administratief werk had en nauwelijks toekwam aan het eigenlijke werk, het leiding geven aan de afdeling'. Anderzijds was er sprake van werkdruk en een onevenwichtige functiesamenstelling.

Om deze klachten te onderzoeken werd een zogenaamd Focusteam opgericht. De betrokken functionarissen waren lid van dit team. De functionaris Organizational Effectiveness & Communications en de interne bedrijfskundige leidden dit team. Er was geen behoefte aan externe expertise. Het doel was de functies met de WEBA-methodiek te onderzoeken en daarna verbeteringsvoorstellen te ontwikkelen. Deze voorstellen moesten leiden tot een verlaging van de administratieve belasting en tot het creëren van functies die voldoen aan het 'hele taken'-concept (plannen, doen en evalueren van het eigen werk).

## Toepassing

Na een 'kick-off' bijeenkomst met de betrokkenen is een aantal individuele gesprekken gevoerd om de taken en knelpunten die het werk oplevert, in kaart te brengen. Voor het vervaardigen van de WEBA-profielen is het formulier CV22 gebruikt.

Door samen met de betrokkenen de functies te analyseren is niet alleen veel duidelijk geworden over de feitelijke aard van de functie, maar gingen zij ook bepaalde taken anders percipiëren.

Voorts is een aantal tijdmetingen verricht aan de hand van de taaksamenstelling. Om deze metingen te kunnen uitvoeren werd allereerst gedurende drie weken per dag genoteerd wat men deed. Deze informatie werd gegroepeerd volgens de WEBA-taakindeling en diende als basis voor een drie weken durende tijdmeting. Naast een inzicht in de hoeveelheid tijd die aan een taak werd besteed, gaf dit ook het aantal taakonderbrekingen aan - een indicatie van de werkdruk.

Daarnaast zijn in verschillende brainstormsessies de knelpunten in de samenwerkingsprocessen in en tussen de afzonderlijke afdelingen naar voren gebracht en zijn lijsten met verbeteringsacties opgesteld. Individuele knelpunten zijn aangegeven in lijsten van zogenaamde tijdrovers.

De lijsten zijn belangrijk, niet alleen omdat ze concrete maatregelen ten aanzien van de taaksamenstelling en de regelproblemen geven, maar ook omdat ze trainingsbehoefte van de betrokken functionarissen aangeven. Met andere woorden, ook mogelijke verbeteringen of veranderingen in de kwalificatie van de betrokken supervisors zijn in kaart gebracht.

De uitkomsten van de WEBA-analyses zijn in een plenaire bijeenkomst besproken om ook, naast de individuele, de gezamenlijke knelpunten te achterhalen.

De uit dit proces resulterende verbeteringsvoorstellen zijn allen voorzien van een prioriteitstelling. Bij ieder voorstel werd aangegeven in welke mate het gemakkelijk of moeilijk was om de voorstellen in te voeren. Dit gebeurde op een schaal van 1 tot 3. De zwaarte van het resultaat van het doorvoeren van de verbetering werd eveneens op een schaal van 1 tot 3 ingeschat. Prioriteitstelling kwam tot stand door de twee schaalscores eenvoudig op te tellen.

De welzijnsprofielen van beide supervisors laten zien, dat er geen kwaliteitsvragen met *onvoldoende* worden beantwoord. *Beperkt voldoende* zijn voornamelijk 'organiserende taken', 'autonomie' en 'informatievoorziening'. Het welzijnsprofiel van de section head was geheel anders van aard. Hier werd uitsluitend de 'autonomie' als *voldoende* beoordeeld. 'Volledigheid' en 'informatievoorziening' waren *onvoldoende* en de overige kwaliteitskenmerken *beperkt voldoende*.

Het gebruik van WEBA heeft structurerend gewerkt voor het gehele veranderingsproces. Organisatie en functies zijn duidelijk verbeterd (zie verderop).

## Succesbevorderende en belemmerende factoren

De eerste belangrijkste succesbevorderende factor in het veranderingsproces was dat de verandering niet opgelegd was: de supervisors en de section head signaleerden een probleem en waren, gedurende het hele proces, gemotiveerd in het oplossen ervan. De tweede succesbevorderende factor was dat het Focusteam volledig werd ondersteund door de manager van de Mechanical Division. De fabriek is een sterk op techniek en technisch denken georiënteerd bedrijf, een omgeving waarin deze steun extra belangrijk was voor wat door velen als een exercitie uit de softe hoek werd beschouwd. Het feit dat WEBA welzijn bij arbeid meetbaar maakt, past binnen de organisatiecultuur.

Een belangrijke belemmering werd gevormd door de duur van het veranderingsproces. Door het toepassen van meerdere instrumenten dan alleen de WEBA-methodiek, bestreek deze uiteindelijk drie jaar en daardoor werd het moeilijk voor de betrokkenen om tijd te blijven reserveren voor het project. Voorts is WEBA voor leidinggevende functies, waarom het hier ging, zwak te noemen. Dit werd gecompenseerd door het toepassen van andere instrumenten of systematieken.

## Resultaten

Het onderzoek bracht naar voren dat een structuurwijziging nodig was. De functie van section head is opgeheven. De supervisors hebben de daarbij behorende taken en verantwoordelijkheden toegewezen gekregen. Deze verdere delegatie van verantwoordelijkheden had ook gevolgen voor de head technicians en technicians. Voor al deze functies waren de WEBA-criteria en het hele taken concept maatgevend. De supervisors concentreren zich nu op langere termijn (week-maand), de head technicians op korte termijn (dag-week). Deze indeling maakt dat een betere afstemming en planning bereikt wordt, waardoor een hogere effectiviteit van de afdelingen ontstaat. Daarnaast is opvallend, dat WEBA ook gebruikt is om kwalificatieproblematiek in kaart te brengen en daarop actie te ondernemen. Binnen Exxon ligt de vraag, of het WEBA-gebruik - ingebed binnen het bredere kader dat hierboven beschreven is - ook voor andere plants nuttig kan zijn.

## Evaluatie

Voor een belangrijk deel is het gebruik van WEBA succesvol geweest doordat, naast WEBA, nog een aantal andere instrumenten - deels zelf ontwikkeld - werden

gebruikt. Daarbij moet gedacht worden aan de tijdmetingssystematiek, die zowel de taaksamenstelling boven water bracht als verstoringen in het afwickelen van het werk in kaart bracht. En aan de wijze waarop verbeteringsvoorstellen op resultaat en ingrijpendheid werden beoordeeld. WEBA was één van de instrumenten, die in een doelgericht veranderingsproces werden gebruikt. In het veranderingsproces werden op creatieve wijze - afhankelijk van de uitgangspositie van het proces - de WEBA-concepten toegepast.

**Informant:**

J. van der Helden, Organizational Effectiveness & Communications

# Sociale Dienst Amsterdam

De manager speelt een cruciale rol

---

## Aanleiding

Begin jaren 90 nam ook binnen de Sociale Dienst Amsterdam de belangstelling voor ziekteverzuim toe. Binnen deze dienst lag het verzuimpercentage boven het gemeentelijk gemiddelde. Voor de verantwoordelijke wethouder was dat aanleiding om doelstellingen gericht op de verlaging van het verzuimpercentage te bepalen. De oorzaken voor het verzuim waren niet meteen helder, maar er waren wel aanwijzingen. Klachten over te zware functies, werkdruk en burnout-verschijnselen werden gemeld. In diezelfde tijd heeft binnen de Sociale Dienst een onderzoek plaatsgevonden van de Technische Hogeschool Delft. Dat heeft het inzicht opgeleverd dat de gemiddelde bezettingsgraad bij de Sociale Dienst Amsterdam omhoog zou kunnen. Vooral vanuit nieuwsgierigheid stelde de arbo-beleidsmedewerker (staffunctie) van de Sociale Dienst Amsterdam de vraag 'wat kunnen we met de WEBA?'

Onderdeel van de Sociale Dienst Amsterdam is de sociale recherche. Hoofdtak van de sociale recherche is het opsporen van fraude met de Algemene Bijstandswet en de Rijksgroepsregeling Werkloze Werknemers. In geval van een vermoeden van fraude stelt deze researchedienst een onderzoek in. Op basis daarvan stelt zij een Rapport van Bevindingen op. Is er sprake van fraude, dan berekent de dienst het fraudebedrag en brengt een advies uit. Zo nodig wordt proces verbaal opgemaakt en wordt aangifte gedaan bij de Officier van Justitie.

De sociale recherche maakt deel uit van de sector Stedelijke Taken van de Sociale Dienst Amsterdam. De sociale recherche is in 1993 gereorganiseerd. Aanleiding daarvoor was de groei van het personeelsbestand: in de periode 1985-1990 van 15 naar 68 medewerkers. Ook de veranderde taakstelling en werkmethode vroegen om een nieuwe organisatiestructuur.

Het hoofd sociale recherche, tevens hoofd van het Regionaal Interdisciplinair Fraudeteam (RIF), heeft veel van de dagelijkse leiding gedelegeerd naar een locatie-manager, die op zijn beurt leiding geeft aan drie unitchefs. Onder de chef ressorteren sinds de reorganisatie twee beslissers. Eén beslisser maakt deel uit van een groep van tien sociaal rechercheurs buitendienst (senioren). De andere beslisser deel uitmaakt van een groep van twee herberekenaars, vier administratief medewerkers en vijf sociaal rechercheurs binnendienst (junioren).

## Toepassing

De Sociale Dienst Amsterdam koos voor een WEBA-onderzoek bij een drietal functies uit verschillende dienstonderdelen: bijstandsmedewerker (rayonkantoor), sociale rechercheur/1e medewerker (sociale recherche) en werkmeester (sociale werkvoorziening). In de beide eerste functies werden spanningen verondersteld in verband met agressie van het publiek, maar verwacht werd dat de bijstandsmedewerker daar meer problemen mee zou hebben (weinig autonomie) dan de sociaal rechercheur/1e medewerker (veel vrijheid).

Het onderzoek vond plaats in juni 1993 en werd uitgevoerd door de arbodienst GG&GD met assistentie van genoemde arbo-beleidsmedewerker. Daarbij werd de SZW-publicatie CV22 gebruikt. De informatie werd verzameld via individuele gesprekken met functievervullers. Daarna werd een rapportage opgesteld. Deze rapportage bevatte niet de functiebeschrijving, maar wel de beoordeling en per functie diverse aanbevelingen.

Het rapport over dit eerste, dienstbrede onderzoek was voor één van de unitchefs, in die periode waarnemend hoofd, van de sociale recherche aanleiding om een vervolgonderzoek te laten doen. Van mening dat alle medewerkers recht hebben op 'gelukzaligheid in de functie' vroeg hij aan de arbodienst GG&GD in verband met de reorganisatie de WEBA toe te passen, maar nu op alle functies in verband met de structuur van de functies. De arbodienst van de GG&GD maakte daarbij nogmaals gebruik van CV22. Daar de functies nog niet (of slechts gedeeltelijk) werden uitgevoerd, kon de gebruikelijk methode van interviews met de uitvoerenden niet worden toegepast. Voor het beoordelen van de kwaliteit van de nieuwe functies, in maart 1994, is daarom gebruik gemaakt van de nieuwe functietyperingen, die begin 1994 beschikbaar waren. Bovendien werd gesproken met een van de unitchefs en met de personeelsadviseur. In de rapportage is een lijst met de te verwachten problemen per functie opgenomen en is aangegeven onder welke condities deze problemen kunnen worden voorkomen.

## Succesbevorderende en belemmerende factoren

De WEBA-methode is bij de sociale recherche toegepast door de arbodienst GG&GD. De deskundigheid van deze dienst is gedurende het gehele onderzoek beschikbaar geweest. Volgens informanten zou het onderzoek zonder de arbodienst nooit zijn uitgevoerd. Verder blijkt de opstelling van het hoofd van de sociale recherche van cruciaal belang te zijn. De kans dat de aanbevelingen uit de WEBA-rapportage



worden overgenomen, is groter naar mate die beter aansluiten bij zijn beleid of belangen. Een andere zeer bepalende factor is de vasthoudende opstelling van één van de unitchefs geweest, die steeds weer de resultaten van het onderzoek op tafel legde, ook in latere discussies zoals bijvoorbeeld over de receptietaken. Informanten melden dat de aanbevelingen eerder zijn overgenomen naarmate het beter lukte ze te koppelen aan de ontwikkeling van de organisatie (reorganisatie). Ten slotte is gebleken dat de persoonlijke invulling van een functie door een functievervuller verstorend kan werken op het objectieve oordeel van de organisatie over de kwaliteit van de functie.

## Resultaten

Uit de rapportage van het eerste dienst-brede onderzoek (1993) kwam een redelijk positief beeld naar voren van de functie sociale rechercheur 1e medewerker. Eén van de aanbevelingen had betrekking op onduidelijkheid ten aanzien van de normen (aantal te behandelen dossiers). Deze norm is verduidelijkt in een nieuwe functietypering. Een andere aanbeveling had betrekking op de hoge werkdruk. Aanbevolen werd de administratieve ondersteuning te verbeteren. Ook deze aanbeveling is overgenomen en doorgevoerd. Als spin-off van het onderzoek werd duidelijk dat de forse groei van de sociale recherche niet gepaard was gegaan met voldoende aandacht voor functietyperingen. Het eerste onderzoek is een belangrijke stimulans geweest voor het maken van nieuwe functietyperingen.

Het tweede onderzoek (bij de sociale recherche)

- Voor de functies herberekenaar en sociaal rechercheur binnendienst (knelpunt: te veel routine) werd geadviseerd loopbaanplanningen te maken. Die aanbeveling is overgenomen waardoor ruimere kansen zijn ontstaan voor een aantal functievervullers.
- De sociaal rechercheur buitendienst scoorde beperkt op het aspect autonomie. Na het onderzoek is er voor deze functie niet zo veel veranderd. Wel heeft de unitchef hen inmiddels een eigen verantwoordelijkheid voor een deelrayon gegeven, zodat extra ruimte voor een eigen visie is ontstaan.
- De functie sociaal rechercheur/1e medewerker scoorde op alle punten voldoende, maar de onderzoeker stelde wel de vraag of de hoeveelheid werk niet te veel was voor slechts één functievervuller. Mede op basis van het rapport is uiteindelijk besloten dat er twee functionarissen op deze functie moesten worden aangesteld. Sinds de reorganisatie heet deze functie overigens 'beslisser'.
- De aanbevelingen voor de functie unitchef lagen op hetzelfde vlak (hoeveelheid werk) en zijn overgenomen.

- Ten aanzien van de functie beleidsmedewerker vroeg de onderzoeker zich af of er wel voldoende ondersteuningsmogelijkheden zouden zijn.
- De WEBA-analyse voor de functies systeembeheerder en coördinator bedrijfsbureau scoorde op alle aspecten voldoende.
- De functie administratief medewerker scoorde ook op alle aspecten voldoende, mits de taken binnen de units gecombineerd zouden worden met de taken binnen de centrale receptie. Deze aanbeveling is overgenomen, hetgeen concreet inhield dat de administratief medewerkers van de verschillende units volgens een roulatieschema beurtelings de receptie bezetten.
- De functie secretariaatsmedewerker/coördinator centrale receptie bestond uit drie hoofdtaken: het voeren van het secretariaat van het hoofd sociale recherche, het ondersteunen van het RIF en het leidinggeven aan drie administratief medewerksters, voorzover het hun werkzaamheden aan de receptie betrof. Voor deze functie werden problemen verwacht in verband met een tekort aan ondersteuningsmogelijkheden. Over het laten rouleren van de receptietaken kwam in november 1994 een discussie op gang. Het rouleren bracht wel meer afwisseling met zich, maar sommige functievervullers werden niet geschikt geacht voor het receptiewerk. Daarom werd een scheiding van ondersteuning van binnen- en buitendienst voorgesteld. Vooral nog heeft men op dit punt de boot kunnen afhouden.

## Evaluatie

De dienst-brede toepassing van de WEBA heeft een gunstig effect gehad op de kwaliteit van functietyperingen bij de sociale recherche en tot bewustwording geleid bij de afdeling P&O van de Sociale Dienst.

Binnen de sociale recherche heeft het vervolgonderzoek concrete verbeteringen opgeleverd in functies die vanaf de reorganisatie ingevuld moesten gaan worden. Dat is vooral ook te danken aan de aanwezigheid van een promotor (unitchef).

Toch voelt deze unitchef zich na twee jaar soms een roepende in de woestijn. Zijn beide collega's unitchef weten nauwelijks wat de WEBA is. Desondanks blijft hij trouw aan het gedachtengoed dat aan het instrument ten grondslag ligt, want 'mensen moeten een fijne baan hebben'. Hij pleit voor verbetering van het instrument, zodanig dat het een functie krijgt in het kader van de hele organisatie.

## Informanten

de heer P.J.H. ter Voort, unithoofd sociale recherche  
mevrouw P. Veraar, arbeidshygiënist arbodienst GG&GD

# Haagse Tramweg-Maatschappij

Nieuw elan bestrijdt burnout

---

## Aanleiding

Bij de sectie Ondersteuning Vervoer van de Haagse Tramweg-Maatschappij (HTM) werken ongeveer 100 zogenaamde VIC-ers. VIC staat voor Veiligheid-Informatie-Controle. De 'V' uit de functiebenaming is in de loop der tijd ingevuld met 'verkoop'. Het hoofddaccent is steeds op 'controle' blijven liggen.

Een verzuimgroep van het bedrijf, bestaande uit leden van P&O en managers, wilde het verzuim analyseren. Het verzuim lag gemiddeld op 12%. Binnen de VIC-functie is dat echter hoger. Er was sprake van stress-signalen in de richting van burnout.

De psycholoog van het toenmalig sociaal medisch team (nu arbodienst), en lid van de verzuimgroep, las over de WEBA-methodiek. Het verhaal van de conditionele benadering sprak hem aan. Hij stelde voor de WEBA toe te passen op de VIC-functie.

## Toepassing

De psycholoog heeft de VIC-functie geanalyseerd en beoordeeld volgens de WEBA methode. Vervolgens heeft hij voorgesteld met management en medewerkers van de afdeling maatregelen te ontwerpen. Om een denkrichting aan te geven heeft hij al enkele mogelijke welzijnsmaatregelen genoemd, conform de WEBA-typologie van aanpassing, verbetering en vernieuwing van de organisatie.

Bij het analyseren en beoordelen is hij voornamelijk op eigen houtje te werk gegaan. Vanuit het Nederlands Instituut voor Arbeidsomstandigheden is gecoached. De WEBA-analist heeft, op basis van documentenstudie en individuele interviews met VIC-ers (senior en junior) en verantwoordelijke chefs, informatie verzameld.

Er is verslag gedaan van de resultaten in een intern rapport. Het werk van de VIC-functie is beschreven in termen van uitvoerende, voorbereidende, ondersteunende en organiserende taken. Er is een uitgebreide inventarisatie van regelproblemen gemaakt. Op basis van deze informatie zijn de kwaliteitsvragen beargumenteerd, beantwoord en weergegeven in een functieprofiel.

Het eindrapport is besproken met het managementteam van de sectie Ondersteuning Vervoer. Het rapport is positief ontvangen, dat wil zeggen dat men bereid was een vervolg op te starten.

## Succesbevorderende en belemmerende factoren

Uit de rapportage en gesprekken met de WEBA-analist kunnen een aantal bevorderende en belemmerende factoren opgetekend worden. Allereerst een belangrijke belemmering:

- De lange tijdsduur (en daarmee vertraging) was het gevolg van de complexiteit van het begrippenkader. Het ging om wat de psycholoog noemde 'een groepsfunctie', waarbij de functionarissen gezamenlijk verantwoordelijk waren voor bepaalde resultaten. Het begrip autonomie, als individuele ruimte om te regelen, was lastig hanteerbaar. Een ander bezwaar was de dubbeling van het concept van organiserende taken in enerzijds de volledigheid van een functie en anderzijds de regelproblemen. Onder het motto 'al doende leert men' kon deze problemen ondervangen worden.

Daarnaast werden de volgende bevorderende factoren geconstateerd:

- Bij de analist was kennis van de werksoort aanwezig. Dit maakte de vertaalslag van het WEBA-begrippenapparaat naar de eigen praktijk gemakkelijker.
- Het NIA verleende assistentie op afstand. Bij opdoemende problemen in de uitvoering van de WEBA kon daar een beroep op gedaan worden.
- De WEBA-toepassing vond plaats in een vrijblijvende sfeer. Het onderzoek is niet aan de grote klok gehangen.
- De WEBA is in dit onderzoek meer opgevat als methode dan als instrument. Er wordt geen set van rekenregels, maar een manier van denken over functies gehanteerd. 'De WEBA is een raamwerk, geen methode, zeker geen instrument.'
- In tweede instantie kon de WEBA-analyse aangesloten worden bij een toekomstige organisatieverandering. Hiermee kon het nut van de methodiek eerder benadrukt worden.

## Resultaten

Begin 1996 startte een vervolg op de WEBA-analyse, waarbij het herontwerp c.q. de maatregelen centraal stonden. De verbetering van de kwaliteit van de arbeid diende te worden geïntegreerd in de plannen voor de nieuwe organisatiestructuur.

In het vervolgproject moest de voorgestelde organisatieverandering geanalyseerd en geëvalueerd worden op de verdeling van taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden. Biedt het ontwerp voldoende ruimte voor kwalitatief goede functies en welke eventuele bijstelling (van dat ontwerp) is er nodig? Welke arbeidsorganisatie

is het meest wenselijk binnen het uiteindelijke organisatieontwerp en welke functies als resultaat van die verdeling levert dit op. Duidelijk moet zijn hoe de besturing is gestructureerd, of te wel in de verschillende functies is ondergebracht. In verband met het bemensingsvraagstuk is als laatste aspect aan de vraagstelling toegevoegd: 'Welke functie-eisen gelden voor de medewerker?'

Behalve van WEBA zal er in het vervolg ook gebruik worden gemaakt van de EXCOM (EXperimentele Computer Ondersteunde Modelbouw, een alternatief instrument voor het meten van de kwaliteit van de arbeid, Lohmann (1991)) en van het participatieve model van de Flying Starship (Weissbord, 1991).

## Evaluatie

Het WEBA-project bij HTM bevindt zich ten tijde van onderhavige rapportage nog onderweg op het traject naar daadwerkelijke verbetering van functie-inhoud. De beoordelingsfase is net afgesloten en er is groen licht voor een daarop aansluitende veranderingsfase. Begin januari 1996 startte een projectgroep met een werkconferentie onder leiding van het afdelingshoofd. Concrete opbrengsten kunnen daarom nog niet genoteerd worden. Wel kan het volgende ten aanzien van de indirecte effecten met betrekking tot de gehanteerde visie op de factor arbeid geconstateerd worden. De conditionele benadering voor het analyseren van functies en de systematische manier van denken hierover sloot goed aan bij het denken van de afdelingsleiding over een alternatieve organisatiestructuur. Het communiceren over de kwaliteit van de functies op de systematische wijze zoals die in de WEBA wordt voorgestaan heeft de integratie van beide sporen (WEBA versus organisatieverandering) versterkt.

## Informant

R. Groot, ARBO-dienst HTM

## Literatuur

Groot, R. De kwaliteit van de VIC-functie. Een analyse van de welzijnsrisico's met behulp van de WEBA-methodiek. arbodienst HTM. Opvraagbare interne notitie. 1995.

Lohmann, T. e.a. Een computerondersteund meetinstrument voor de kwaliteit van de arbeid, DGA-SZW. (1990).

Weissbord, M.R. Productive workplaces. Jossey-Bass Publishers. (1991).



# ICI Holland

## Ombouw volgens een specifieke visie niet schadelijk

---

### Aanleiding

ICI Holland BV heeft de WEBA toegepast binnen twee fabrieken in de procesindustrie te Rozenburg. Het doel van het onderzoek was na te gaan in hoeverre de functies in deze fabrieken voldoen aan de welzijnsbepalingen in artikel 3 van de Arbowet. Het onderzoek is te beschouwen als een onderdeel van de risico-inventarisatie. In het kader daarvan is afgesproken dat elk jaar in één van de drie fabrieken de welzijnsrisico's worden geïnventariseerd en geëvalueerd.

### Variant

Ten behoeve van het onderzoek zijn twee, op de WEBA-methodiek gebaseerde, vragenlijsten opgesteld, één voor het productiepersoneel (vragenlijst A) en de ander voor de leidinggevende- en staffuncties (vragenlijst B). De vragenlijsten zijn aan 37 medewerkers persoonlijk aangeboden met een mondelinge toelichting door de veiligheidsadviseur. Na minimaal drie dagen is deze vragenlijst door hem persoonlijk weer ingenomen, waarbij ook, in een afrondend gesprek, de antwoorden op de vragen mondeling kon worden toegelicht. Met elk van de deelnemende medewerkers zijn dus twee gesprekken gevoerd. Daarnaast heeft de veiligheidsadviseur op werkplekbezoeken de verrichtingen van de operators geobserveerd en heeft hij zich laten informeren over de werkzaamheden in de diverse functies. Op basis van de aldus verkregen informatie werden functieprofielen opgesteld en aanbevelingen gedaan ter verbetering van de functies. In beide onderzoeken lag de nadruk op het inventariseren van de risico's in de productiefuncties. Ongeveer 80% van de geïnvesteerde tijd is besteed aan de productiefuncties en 20% aan de staf- en leidinggevende functies.

### Aanpassingen in de WEBA

De WEBA is zoals genoemd omgebouwd tot twee vragenlijsten. In de eerste vragenlijst werden enkele vragen geschrapt uit de oorspronkelijke aandachtspuntenlijst van de WEBA omdat ze niet van toepassing werden geacht. Maar anderzijds is de vragenlijst ook weer uitgebreid met onderwerpen die wel van toepassing werden geacht. Daarnaast werd nog een tweede vragenlijst (voor de leidinggevendenden) gemaakt waarin meer aandacht werd gegeven aan de visie van de mensen zelf en aan

hun wijze van omgaan met problemen. In de eerste vragenlijst (vragenlijst A) is de WEBA uitgebreid met enkele vragen betreffende de ergonomische bepalingen in de Arbwet. Deze vallen onder de noemer 'aanpassing' en is als zodanig als nieuw kwaliteitskenmerk in de vragenlijst opgenomen. Het item kort-cyclisch werk is geschrapt, omdat dit type werk in de plant niet voorkomt. Deze aanpassingen resulteerde in een vragenlijst met 28 vragen. De vragen refereren voornamelijk aan de beleving van de medewerkers. Zij kunnen hun antwoorden geven in een score van 1 tot 5, waarbij 1 onvoldoende is, en 5 goed.

Een tweede vragenlijst (Vragenlijst B) heeft een geheel andere opzet en bestaat uit 18 vragen. In deze vragenlijst wordt ook gevraagd naar verantwoordelijkheden en bevoegdheden, de tijdsbesteding aan het oplossen van problemen en de informatievoorziening over aangebrachte wijzigingen in planning en uitvoering van het werk. De aanvullingen betreffen dus uitbreiding met een ergonomisch en met een gedragsmatig aspect.

## Toepassing

De onderzoeken werden uitgevoerd in 1993 en 1994 door de veiligheidsadviseur van ICI. In elke fabriek hebben circa 37 medewerkers aan het onderzoek deelgenomen. Deze medewerkers vertegenwoordigden zeven verschillende functies in de productie en twaalf leidinggevende of staffuncties.

De vragenlijsten zijn beide twee keer toegepast in twee verschillende fabrieken met een vergelijkbaar productieproces. De ervaringen waren zeer positief. Met name de geïnterviewde productiemedewerkers waren heel enthousiast. Zij waardeerden het dat er belangstelling was voor hun ervaringen en dat zij hun ideeën en bevindingen kwijt konden.

## Resultaten

Alle in de rapportage genoemde aanbevelingen zijn uitgevoerd. De aanbevelingen hadden ondermeer betrekking op verbetering van werkplekken, op verbetering van de bereikbaarheid van hulpmiddelen en op uitbreiding van functies met andere taken. Zo werd bijvoorbeeld de informatievoorziening rond de blindinginstructies verbeterd en werd de functie van finishing operator uitgebreid met het uitvoeren van laboratoriumtests en eenvoudige blindingwerkzaamheden.



## Evaluatie

Opvallend is dat de WEBA geïntroduceerd en uitgevoerd is door een veiligheidskundige. In feite blijkt de WEBA goed uit te voeren als het instrument wat ruw wordt behandeld, dat wil zeggen zonder veel problemen wordt aangepast aan de wensen van het bedrijf. Het merendeel, zo niet alles, van de achterliggende gedachte blijft daarbij meestal goed overeind.

Er heeft nog geen evaluatie-onderzoek plaats gevonden naar de effecten van de genomen maatregelen ten aanzien van de gesignaleerde knelpunten in de twee fabrieken waar de WEBA risico-inventarisatie heeft plaatsgevonden.

De directie van ICI is echter enthousiast over het gedachtengoed dat aan de WEBA ten grondslag ligt en over de resultaten van de onderzoeken naar welzijnsrisico's. De voorgestelde maatregelen komen zowel de medewerkers als de onderneming ten goede.

Ondanks het vertrek van de veiligheidskundige die met de inventarisatie van de welzijnsrisico's belast was gaat ICI toch door met de inventarisatie.

De inventarisatie van de welzijnsrisico's in de derde fabriek wordt in 1996, vanwege het bereiken van de VUT-gerechtigde leeftijd van de veiligheidskundige, door het Nederlands Instituut voor Arbeidsomstandigheden uitgevoerd. Daarbij wordt een iets andere aanpak gevolgd. Voor de eerste keer worden nu alle medewerkers door middel van een schriftelijke enquête bij het onderzoek naar aanwezige welzijnsrisico's betrokken. Ook wordt voor zowel de productiemedewerkers als voor leidinggeven en staffunctionarissen dezelfde vragenlijst gebruikt. De reden om nu een extern bureau in te schakelen is voornamelijk praktisch van aard. De veiligheidsadviseur die met de inventarisaties belast was, is inmiddels met de VUT en binnen ICI ontbreekt de nodige expertise en tijd om dit zelfstandig op een kwalitatief verantwoorde manier uit te voeren.

### **Informant**

T. Vonk, SHE manager te Rozenburg



# Psychiatrisch Centrum Joris

## Vergelijking met de IMA

---

### Aanleiding

Psychiatrisch Centrum Joris is een relatief grote psychiatrische gezondheidsinstelling met verschillende zorgvoorzieningen waar ongeveer 750 mensen werken.

Directie en management van het algemeen Psychiatrisch Centrum (PC) Joris te Delft staan voor de opdracht een arbobeleid te ontwikkelen. Met name op welzijnsterrein (arbeidsinhoud) werden er nog te weinig activiteiten ontwikkeld. De opdracht wordt gedelegeerd aan de afdeling P&O en de bedrijfsgezondheidsdienst van Joris. Tegelijkertijd biedt een verpleegkundige zichzelf in het kader van een stage A&O-psychologie aan de RU Leiden aan om de mogelijkheden op dit gebied te verkennen. Dit aanbod wordt gehonoreerd door het hoofd P&O. Uitgangspunt voor een beleidsvoorstel is artikel 3 van de Arbowet. Om het welzijnsgehalte te meten is er gekozen voor een tweetraps-aanpak. Allereerst is de IMA-methode gebruikt, en vervolgens zou vastgesteld worden bij welke functie en welke afdeling een specifieke functie nader als tweede trap met de WEBA-methodiek (S71 uit 1989) geanalyseerd wordt.

### Toepassing

Het welzijnsonderzoek betreft de hoofdgroep 'resocialisatie', waaronder twee afdelingen ressorteren. Op deze afdelingen worden de patiënten langdurig behandeld en voorbereid op een terugkeer naar de maatschappij. De programma- en trainingsonderdelen zijn daar op afgestemd. Op beide afdelingen treft men een diversiteit aan disciplines aan welke in meer of mindere mate bij de directe patiëntenzorg betrokken zijn.

Ten behoeve van het welzijnsonderzoek is deze groep onderverdeeld in drie categorieën: 'verpleging', 'behandelaars' en 'leidinggevend'. De resultaten uit de eerst ondernomen IMA-analyse zijn teruggekoppeld naar de groepen 'behandelaars' (schriftelijk) en 'verpleegkundigen' (mondeling) en niet naar de groep 'leidinggevend', aangezien deze slechts drie personen bevat. De laatste groep was wel aanwezig bij de bespreking van de profielen van de verpleegkundigen. De IMA-analyses gaven volgens alle betrokkenen niet voldoende duidelijkheid over de aard en omvang van eventuele welzijnsrisico's. De stagiair-onderzoeker heeft daarop voorgesteld meer

specifieke WEBA-analyses uit te voeren. Medewerkers uit het bedrijf hebben daar enthousiast op gereageerd.

Besloten wordt de functie van B-verpleegkundige nader onder de loep te nemen. Het is de grootste groep met soortgelijke taken en men werkt over het algemeen op dezelfde plek met dezelfde werkzaamheden. Het betreft dus een pragmatische keuze van de stagiair-onderzoeker. In de afdelingskeuze speelt mee dat het verzuim op de afdeling 'resocialisatie' het hoogst ligt, namelijk 10,7%. Het is met deze toepassing mede de bedoeling te beoordelen of de WEBA-methode een geschikte methode voor de organisatie is.

De onderzoeker heeft een ochtend op de afdeling meegelopen en een aantal semi-gestructureerde interviews van één uur gehouden met drie verpleegkundigen en een leidinggevende. Gesignaleerde taken zijn gerubriceerd naar de WEBA-indeling voorbereiding, uitvoering, ondersteuning en organiseren.

De gegevens uit de WEBA-analyse zijn teruggekoppeld naar de betreffende afdeling, de VGW-commissie en (in tweede instantie) de directie.

In een 'nota welzijnsbeleid' zijn tot slot van het stageonderzoek, voorstellen gedaan om het welzijnsbeleid in PC Joris in te bedden.

## Succesbevorderende en belemmerende factoren

### **Bevorderende factoren:**

- Intentie om een welzijnsbeleid, gebaseerd op Arbowet, op te starten. Verzuimgegevens en -analyses geven daar mede aanleiding toe.
- Gebruik van de methode Module 12, waardoor de specifieke complementaire waarde van WEBA benadrukt kon worden.
- Inschakeling van externe deskundigheid in de vorm van een stagiaire.
- Uitgebreide terugkoppeling naar informanten.
- Branchespecifieke kennis aanwezig bij WEBA-onderzoeker (12 jaar werkzaam als B-verpleegkundige).

### **Belemmerende factoren:**

- Onvoldoende A&O-expertise over welzijn en stress-preventie in de organisatie aanwezig.
- Onbekendheid met WEBA-concepten bij management en werkvloer.
- Geen gestructureerd arbobeleid aanwezig en geringe betrokkenheid binnen de diverse geledingen van de organisatie.

## Resultaten

In eerste instantie heeft het rapport instemming van de verpleegkundigen gekregen en (volgens de VGW-commissie) meer helderheid en inzicht van de welzijnssituatie op de betreffende afdeling.

Welzijn is in termen van 'werkgebonden stress' en 'ontplooiingsmogelijkheden' opgenomen in een arbo-stappenplan van Joris. In een verdere uitwerking is daarbij gebruik gemaakt van de checklist van de Nederlandse Zorgfederatie. Eén jaar na het hier besproken onderzoek is er opnieuw een risico inventarisatie en -evaluatie uitgevoerd. Door dezelfde persoon, echter nu in zijn hoedanigheid van A&O-deskundige van de bedrijfsgezondheidsdienst. Uit de analyse blijkt dat op de afdelingen belangrijke verbeteringen hebben plaatsgevonden. Het unithoofd meldt de volgende functieverbeteringen:

- De moeilijkheidsgraad is verbeterd, vooral door verpleegkundigen bij nieuwe therapieonderdelen te betrekken. Echter ook door ze te betrekken bij de intake en door een grotere deelname aan opleidingsprogramma's.
- De autonomie is verbeterd doordat er meer taken gedelegeerd zijn. Van welk type (uitvoerend of niet-uitvoerend) die taken zijn, is niet duidelijk.
- De organiserende taken zijn beperkt verbeterd, doordat verpleegkundigen nu zelfstandig hun boodschappenbudget mogen beheren.
- Contactmogelijkheden zijn verbeterd door de toevoeging van contacten met externe instanties.
- De informatievoorziening is verbeterd doordat leidinggevenden nu meedelen welke informatie er van hoger hand binnenkomt. Hetgeen ontbreekt is echter wat verpleegkundigen daarmee kunnen doen.

Het voorstel van de mentorteams (Van der Brugge, 1994: 49) is nog niet overgenomen. Een andere aanbeveling blijft de verpleegkundige een grotere rol in de beleidsvoorbereiding te geven via commissies of subgroepen.

De verzuimcijfers hebben zich als volgt ontwikkeld:

1993: 9,0% (over 2 afdelingen);

1994: 10,7% (inmiddels samen in 1 afdeling);

1995: 8,4%

Daarnaast heeft er met de afdelingen opname en resocialisatie, een experiment met taakroulatie plaatsgevonden. Dit experiment is mogelijk het indirecte gevolg van de opvatting van het management en/of medewerkers om iets te doen aan het in de WEBA geconstateerde gebrek aan uitdaging in de functie. De resultaten van dit experiment moeten nog geïnventariseerd worden. Dit kan concrete informatie verschaffen over mogelijke verdere verbetering van de functie.

## Evaluatie

De onderzoeker heeft IMA en WEBA vergeleken, wat leidde tot de volgende resultaten:

- WEBA is arbeidsintensiever. Voor een WEBA-toepassing moest vooraf ook een semi-gestructureerd interview schema opgesteld te worden.
- WEBA werd als specialistisch ervaren. Er is grondige kennis vereist over stressrisico's, functiesamenstelling en methodiek zelf. De WEBA levert wel meer gedetailleerde informatie op. Onderzoek met module 12 zal als maatregel vrijwel altijd opleveren dat nader onderzoek gewenst is. De resultaten geven niet direct richting aan te nemen maatregelen. Onderzoek met de WEBA legt de vinger direct op de zere plek en geeft wel richting aan de te nemen maatregelen ter verbetering.
- De WEBA wordt betrouwbaarder geacht omdat in de interviews eventuele onduidelijkheden direct verhelderd kunnen worden. Voorts is van de methodiek nauw omschreven hoe de beschrijving en beoordeling van de functies dient plaats te vinden. Sociaal wenselijke antwoorden zijn hier minder goed mogelijk omdat de interviewer eventueel kan doorvragen. Ook zal de onduidelijkheid voor de geïnterviewde over wat iets precies inhoudt verminderen doordat de interviewer uitleg kan geven (Van der Brugge, 1994: 53).

De conclusie was: Module 12 van de IMA is vanwege de snelheid en eenvoud van afname geschikt voor een eerste inventarisatie naar welzijnsrisico's. Er is geen specifieke kennis voor vereist, zodat mensen op de werkvloer gemakkelijk als respondent kunnen optreden. WEBA is met name bruikbaar op plekken of aspecten waar het moeilijk is om zicht te krijgen op de aanwezigheid van welzijnsrisico's. Haar functie is niet zozeer risico inventarisatie, maar instrument voor functie- en organisatieanalyse. Het verdient de voorkeur een arbo deskundige de WEBA bij te laten uitvoeren.

### **Informant**

drs. L. van der Brugge (momenteel werkzaam als A&O-deskundige bij de bedrijfsgezondheidsdienst).

### **Literatuur**

Brugge, L van der. Laten we welzijn. Beoordeling van de kwaliteit van de arbeid, ontwikkeling en implementatie van welzijnsbeleid in samenwerking met de bedrijfs-geneeskundige dienst in PC Joris te Delft. Stageverslag Sociale en organisatiepsychologie RU Leiden. (1994).

Directie Joris. Stap voor stap naar Arbobeleid. Psychiatrisch Centrum Joris Delft. (1995).

# Koninklijke Luchtvaart Maatschappij

## Taakgroepen volgens het boekje

---

### Aanleiding

Het opbouwen, onderhouden en verder ontwikkelen van het transport van mensen en goederen vereist immense, op alle punten gecontroleerde en op elkaar aansluitende, logistieke activiteiten. Een belangrijk onderdeel ervan betreft het op een juist moment verzamelen van alle materiële goederen die niet mogen ontbreken op het moment van take-off.

Bij de KLM ligt die taak in handen van het bedrijfsonderdeel Vluchtgeredstelling/Transport, waar zo'n 250 mensen werken onderverdeeld in drie subafdelingen. Medewerkers van de afdeling Vluchtgeredstelling/Transport (VGS) hebben de taak alle door het bedrijf aangeleverde producten op het juiste moment en op de juiste plaats, bijelkaar te zetten. Alle 'units' voor een bepaalde vlucht moeten bijelkaar komen te staan op een afgesproken plaats in een hal. Als alles compleet is wordt de totale belading in zogenaamde 'schaarwagens' geplaatst. De afdeling houdt zich ook bezig met aanpalende activiteiten. Daaronder valt bijvoorbeeld ook de bevoorrading met kranten, tijdschriften en ijsblokjes.

De medewerkers van de afdeling Transport houden zich vervolgens bezig met het vervoer en het beladen van de vliegtuigen, met alle cateringgoederen die door de afdeling VGS in de schaarwagens zijn gezet. Ook het lossen van de catering die op de binnenkomende vliegtuigen zit behoort tot de taak van deze afdeling. Ten slotte is er de afdeling Naleveringen. De medewerkers van deze afdeling zijn verantwoordelijk voor het naleveren van de goederen die pas op het laatste moment aan boord van de vliegtuigen mogen worden gebracht, zoals warme soep of ijstaarten. Zij hebben ook een taak met een heel ander karakter: het naleveren van goederen die als tekort worden geconstateerd op de basisbevoorrading van de vliegtuigen.

Er waren meerdere aanleidingen voor de toepassing van de WEBA-methode. Heel belangrijk was het zeer hoge ziekteverzuim van 16 % over een lange periode. Maar daarnaast gaf ook de oriëntatie van het management op verzelfstandiging van dit bedrijfsonderdeel een belangrijke stimulans. Beide zaken waren aanleiding tot het analyseren van de functies binnen dit bedrijfsonderdeel. Als deskundige werd daarvoor een medewerkster van de KLM ARBO SERVICES aangezocht die het werk op de afdeling zeer goed kende en een grote betrokkenheid had bij dit bedrijfsonderdeel.

## Toepassing

Op grond van de uitgangspunten van de WEBA-methodiek, waarbij de functie en niet de functie-vervullers centraal staan zou het voldoende zijn om van elke functie de functiebeschrijving te analyseren en die aan te vullen met een analyse van de aanpassing ervan in de praktijk. Bij de betrokken afdeling is een andere methode gevolgd en zijn voor de betrokken functies telkens twee mensen geïnterviewd. Het ging daarbij om de beladers Transport, de medewerkers Vluchtgeredstelling, de medewerkers Naleveringen en 1 chef Dienst Uitvoering (CDU). Dat met een analyse aan de hand van zo weinig mensen de representativiteit ten opzichte van een afdeling van tweehonderdvijftig medewerkers in de knel zou kunnen komen, was even een overweging, maar anderzijds werd dit gevaar niet groot geacht omdat binnen de afdelingen steeds precies dezelfde functies bestaan. Een praktisch probleem daarnaast was de grote arbeidsintensiteit van het werk waardoor het niet mogelijk was meer mensen vrij te maken. Bij de keuze van de personen werd toch nagedacht over de representativiteit. Zo speelde een rol dat de te interviewen personen niet te kort in dienst mochten zijn omdat ze anders wegens gebrek aan ervaring bepaalde zaken als problemen zouden zien. Aan de andere kant werd ook uitdrukkelijk gekozen voor mensen die nog niet heel erg lang in dienst waren omdat de kans op negatief gekleurde beelden anders ook weer te groot zou zijn. Het resultaat was de keus voor medewerkers die anderhalf jaar in dienst waren.

## Succesbevorderende en belemmerende factoren

De grootste succesbevorderende factor was dat het management zélf met het initiatief kwam, de opdracht gaf en er een projectgroep voor formeerde. Een bedreiging was tegelijkertijd dat de meeste energie gestoken moest worden in ideeën, plannen en ontwikkelingen in de op handen zijnde verzelfstandiging van het bedrijfsonderdeel.

## Resultaten

De analyse volgens de WEBA-methode heeft zoveel inzicht opgeleverd dat een ingrijpende verandering van dit bedrijfsonderdeel mogelijk werd. Er bleken voordelen te zijn voor zowel de medewerkers als het management. Een kleine verandering bestond uit de invoering van werkoverleg. Een veel ingrijpendere verandering bestond uit de integratie van de drie functies (chauffeur belader, medewerkers Vluchtgeredstelling en medewerker Naleveringen). Dit werd mogelijk door een andere organisa-



tie van het werk waardoor een stroomsgewijze structuur ontstond. Deze structuur werd bemand door de samenstelling van relatief autonoom opererende groepen die verantwoordelijk waren voor een bepaalde vlucht.

De voordelen kwamen snel naar boven en werkten twee kanten uit. Aan de ene kant werd het bedrijfsonderdeel binnen niet al te lange tijd gekenmerkt door beter gemotiveerd personeel, een hogere kwaliteit van de arbeid en betere welzijnscondities. Aan de andere kant was dit ook te merken aan het ziekteverzuim, dat snel daalde tot onder de tien procent.

## Evaluatie

### Voordelen

De betrokken deskundige van de KLM ARBO SERVICES beoordeelt achteraf de WEBA zeer positief, vooral in relatie tot de voorschriften van de Arbowet.

- De methode biedt genoeg mogelijkheden om welzijnscondities (conform de Arbowet) van arbeidssituaties in kaart te brengen.
- De methode gaat in op bijna alle punten die in de Arbowet worden genoemd.

### Nadelen

Daarnaast zijn er door de deskundige ook nadelen genoemd.

- De grote mate van arbeidsintensiteit bij de analyse en het ermee omgaan in de praktijk (wat betreft mensen en opdrachtgevers).
- De methode kan niet zomaar door iedereen worden gebruikt omdat er een zekere mate van ervaring en deskundigheid is vereist.
- De methode is niet voldoende valide en betrouwbaar. De feitelijke situatie wordt beïnvloed door de waarneming ervan door de medewerker. De WEBA-methodiek pretendeert objectieve taak kenmerken in kaart te brengen, maar deze taak kenmerken worden bij de analyse ingekleurd door de bril die de betrokken medewerker draagt. In zoverre is achteraf ook de vraag onbeantwoord in hoeverre een analyse aan de hand van informatie door een beperkt aantal medewerkers representatief kan zijn voor bijvoorbeeld een bedrijfsonderdeel van 250 mensen.
- Het jargon. In het eerste rapport van de deskundige werden de bij de WEBA-methodiek gebruikelijke termen gebezigd. Het gevolg was dat geen van de betrokkenen, medewerkers en management, er iets van begreep. Het bleek noodzakelijk het rapport geheel te herschrijven in normaal Nederlands, met normale, bij anderen bekende begrippen en termen.

**Informant**

S.Frenks, Afdeling Arbo Advies, KLM ARBO SERVICES

# KPN

## Toepassing bij sorteerwerkzaamheden

---

### Aanleiding

Tot in de jaren tachtig kende de PTT (nu KPN) een afdeling Sociaal Wetenschappelijk Onderzoek. Binnen deze afdeling kwam men in aanraking met de WEBA. Ter nadere kennismaking met het instrument werd door een tweetal onderzoekers besloten de WEBA in een aantal situaties toe te passen, onder meer bij sorteercentra van PTT Post. De WEBA pretendeerde objectivering van het welzijnsbegrip en de onderzoekers van PTT vroegen zich af of de WEBA deze pretentie waarmaakte.

In 'Tijdschrift voor Ergonomie' van april 1993 stellen deze twee onderzoekers van KPN (Van Loon en Kamphuis) dat "de projectgroep WEBA een bijdrage heeft geleverd aan het meten van de kwaliteit van de arbeid zoals die tot nu toe nog niet mogelijk is geweest." Maar zij vermelden ook hun bezwaren. De WEBA lijkt hen te ingewikkeld, te omvangrijk, te tijdrovend en te subjectief:

"De handleiding van de WEBA nodigt bepaald niet uit tot een pasklare toepassing op de werkvloer en het vereist nogal wat studie, doorzettings- en abstractievermogen om het instrument te kunnen gebruiken. Het instrument bevat nog veel onduidelijkheden over de operationalisering van het begrippenstelsel en de uitvoering (handleiding, formuleren, volgordes van de metingen, etc.) laat veel te wensen over. De WEBA hanteert een grote hoeveelheid begrippen, waarvan niet zonder meer duidelijk is wat nu wel en wat niet in het eindprofiel verdisconteerd wordt. Zo worden regelproblemen geïnventariseerd, waarvan verder in het eindprofiel geen gebruik gemaakt wordt, althans niet op systematische wijze. Ze komen pas weer aan bod als de WEBA een onbevredigend functieprofiel heeft opgeleverd..."

"Verder biedt de handleiding niet voldoende houvast om de vertaalslag van de scores op de voorafgaande stappen naar de eindprofielen (welzijnscondities) te maken. Deze welzijnscondities worden weliswaar samengevat in een zevental profielscores, maar deze scores worden niet expliciet cijfermatig onderbouwd, waardoor een exactheid gesuggereerd wordt, die de huidige methode niet bezit.

Verder was het de bedoeling van de ontwikkelaars van de WEBA om juist niet met een expertsysteem voor de beoordeling van de kwaliteit van de arbeidssituatie te komen. De subjectieve inschattingen van de beoordelaar moesten, weliswaar ondersteund door kennis op het gebied van de arbeidsomstandigheden een goede interviewtechniek, een belangrijke rol blijven spelen. Hiermee is echter de achilles-

hiel van het instrument aangegeven, omdat daardoor de explicitering van de gehanteerde begrippen en de vergelijkbaarheid van functies en werkplekken verloren gaat."

De onderzoekers van PTT ontwikkelden daarom een verbeterde variant. Het artikel in 'Tijdschrift voor Ergonomie' vervolgt: "Zonder het instrument in essentie aan te tasten werden voor gebruik binnen KPN een aantal aanpassingen toegevoegd om de (interbeoordelaars) betrouwbaarheid te verhogen en het algoritme, dat tot het WEBA-profiel leidt, expliciet te maken. Hiertoe werden globaal de volgende maatregelen genomen:

- De handleiding werd herschreven, waardoor een duidelijke structuur in het verloop van het interview en de verzameling van de gegevens aangebracht werd (groepsinterview met drie tot vijf functievervullers, waaraan een interview met de directe chef vooraf ging - RED).
- De formulieren (verzamelstaten, e.d.) werden overzichtelijker gemaakt.
- De scores op de verschillende te beoordelen aspecten werden gewogen met het percentage van de werktijd die aan de subtaken werden besteed (...).
- Er werden rekenregels gegeven om tot de uiteindelijke profielen te komen (...)."

Het artikel geeft over al deze maatregelen bijzonderheden. De rekenregels zijn ondergebracht in een computerprogramma.

## Toepassing

De BGD van de PTT heeft de verbeterde WEBA destijds onder andere toegepast op operators sorteermachine bij PTT Post. De reden om de (verbeterde) WEBA toe te passen heeft over het algemeen niet te maken met argumenten op het vlak van kwaliteit van de organisatie, maar met de kwaliteit van de arbeid. En in de regel is niet het management de opdrachtgever, maar lag het initiatief tot functie-onderzoek bij de onderzoekers zelf, die in de eerste plaats werden gedreven door wetenschappelijke nieuwsgierigheid.

Bij PTT Post werd de WEBA gebruikt om voor en na-onderzoek te doen ter begeleiding van een organisatie-verandering. Deze organisatieverandering had tot doel middels geleidelijke introductie van teamgericht werken te komen tot meer overzicht, grotere efficiëntie, meer accuratesse, betere kwaliteit en een betere werksfeer. Met medewerking van een functionaris van de toenmalige centrale stafafdeling Sociale Zaken Post (Den Haag) werd de toenmalige BGD ingeschakeld

om twee maal de WEBA toe te passen, zowel vóór als na de invoering van teamgericht werken. In de nulmeting vond een voorgesprek plaats met de chef en een groepsgesprek met vier medewerkers. Met dezelfde personen vonden na de invoering vervolggesprekken plaats.

## Succes-bevorderende en -belemmerende factoren

Bij de herinrichting van het postsorteerproces wilde het management anticiperen op mogelijk negatieve effecten op functiekwiteit.

Voor het succesvol implementeren van de aanbevelingen naar aanleiding van een WEBA-onderzoek bleek een vraag van het management een gunstige conditie.

De ervaring in de sorteercentra leert dat de centrale stafafdeling veel invloed heeft op het soort begeleidend onderzoek bij organisatieverandering.

Een bezwaar van de WEBA is dat het instrument de focus te zeer zet op het niveau van afzonderlijke functies en te weinig op het niveau van de organisatie. Het instrument wordt vaak als tijdsintensief en duur beschouwd en sluit niet aan bij de manager en zijn focus.

## Resultaten

De longitudinale toepassing van de WEBA in het sorteercentrum liet zien dat de operatorfunctie na invoering van teamgericht werken was verbeterd.

Resultaten werden vooral geboekt op de informatievoorziening, in mindere mate op de volledigheid van de functie en in beperkte mate op de organiserende taken. Het gebruik van de WEBA bevestigde voor zowel de operators als voor het management de voordelen van de keuze voor invoering van teamgericht werken.

## Evaluatie

De grote vrijheid, die een onderzoeksafdeling binnen de bedrijfsgezondheidsdienst in het recente verleden kenmerkte, heeft het gebruik van de WEBA en de ontwikkeling van een eigen variant mogelijk gemaakt. Anno 1995 liggen de kaarten anders. De bedrijfsgezondheidsdienst is omgevormd tot een marktgerichte professionele arbodienst, KPN Arbo. Deze arbodienst is volop bezig met het ondersteunen van bedrijven bij het organiseren van de arbeid. De opdrachtgever en de arbodienst proberen een methodiek te ontwikkelen waarmee knelpunten die uit belevingsonder-

zoek naar voren komen een plaats krijgen in de risico-inventarisatie en -evaluatie. De WEBA speelt daarbij geen rol, maar kan bij het 'achter de tekentafel' ontwerpen van organisaties en functies worden ingezet.

### **Informanten**

G. Heuvelman, R. Bullinga en A. Kamphuis, KPN Arbo

### **Literatuur**

Ervaringen met de WEBA en een verbeterde werkwijze, Van Loon en Kamphuis, in: Tijdschrift voor ergonomie, april 1993

# Nationaal Ziekenhuisinstituut

## Optimalisering van de kwaliteit van de arbeid en de zorgverlening

---

### Aanleiding

Binnen het project Functie-Innovatie en Organisatie-Ontwerp (FIOO-project) ontwikkelde het Instituut voor informatie en opleidingen in de zorg (NZi), de Checklist voor het Ontwerpen van Functies (de COF). Het FIOO project had tot doel de instellingen binnen de intramurale gezondheidszorg de middelen aan te reiken om een goed beleid te kunnen voeren op het gebied van functie differentiatie. In dit kader paste ook een instrument voor het ontwerpen van functies. De COF is gebaseerd op de WEBA.

Bij functie differentiatie gaat het om het ontwerpen van nieuwe functies en het herontwerpen van bestaande functies, met als doel lager gekwalificeerd personeel in te kunnen zetten in het werkproces op de nieuw ontworpen functies. Het NZi ziet functie differentiatie als een optimaliseringsvraagstuk, waarbij een optimale balans gevonden moet worden tussen eisen vanuit de kwaliteit van de arbeid, de kwaliteit van de zorgverlening en de kwaliteit van de organisatie. Voor de operationalisering van het begrip 'kwaliteit van de arbeid' is het NZi uitgegaan van de zeven kwaliteitskenmerken van de WEBA. Echter, de originele WEBA is bedoeld om *bestaande* functies te beoordelen op de aanwezigheid van welzijnsrisico's, zij is minder geschikt om de aanwezigheid van welzijnsrisico's in te schatten bij nieuw te ontwerpen of te herontwerpen functies.

De WEBA bleek bijvoorbeeld niet geschikt voor de beoordeling van 'papierene functies' (bijvoorbeeld functie beschrijvingen) op de aanwezigheid van welzijnsrisico's. In het kader van de functie differentiatie-projecten binnen de intramurale gezondheidszorg was dan ook behoefte aan een ontwerpinstrument gebaseerd op de kwaliteitskenmerken van de WEBA.

### Variant

De beschrijving van het instrument in FIOO-cahier 6 moet gezien worden als 'een eerste aanzet tot de ontwikkeling van een instrument voor het opbouwen van kwalitatief goede functies'. Toepassing van het instrument en terugkoppeling van de ervaringen ermee moeten de beschreven versie vervolmaken.

Het NZi onderscheidt in een functie differentiatieproject de volgende vijf stappen:

1. *(Her)formulering van doelen.* Functie differentiatie kan niet los gezien worden van de doelen die men wil realiseren; de kwaliteit van de (verpleegkundige) zorg. Een voorbereidende stap ligt dan ook bij de bezinning op of (her)formulering van de doelstellingen die men wil bereiken.
2. *Taakinventarisatie.* Alle taken die op de afdeling worden, of zouden moeten worden, uitgevoerd om de afdelingsdoelen te realiseren worden geïnventariseerd. Hieronder vallen ook de taken die door anderen dan het verzorgend personeel worden uitgevoerd, bijvoorbeeld de activiteitenbegeleiding of de huishoudelijke dienst. Evenals de niet-patiëntgebonden taken zoals overleg en middelenbeheer. Deze taakinventarisatie is zo compleet mogelijk. Welke taken worden op welk moment door wie uitgevoerd? Hoeveel tijd nemen zij in beslag? Vervolgens wordt deze manier van werken kritisch bekeken: zijn al deze taken noodzakelijk om de afdelingsdoelen te realiseren? Aan welke noodzakelijke taken komen wij niet toe? Het is uitvoeringstijdstip wel het meest optimaal, kunnen de taken ook door een ander worden uitgevoerd, etc.
3. *Dag-/werkindeling.* Het maken van een gewenste dag-/werkindeling (met daaraan gekoppeld een bijbehorend dienstenpatroon).
4. *Functievorming.* Vanuit de taakinventarisatie en gewenste dag-/werkindeling wordt nagegaan wat de kerntaken zijn van de op te bouwen functies, welke taken binnen welke functies geïntegreerd kunnen worden en welke taken zelfstandig, dan wel onder toezicht kunnen worden uitgevoerd? Richtinggevend daarbij zijn de genoemde uitgangspunten met betrekking tot de kwaliteit van zorg en de kwaliteit van de arbeid (kwaliteitskenmerken).
5. *Functie-eisen.* In deze fase moet worden vastgesteld welke beroepsmatige kennis en vaardigheden zijn vereist om de opgesteld functies naar behoren te kunnen vervullen. Welke opleidingen, al dan niet met aanvullende scholing, komen aan de kwalificatie-eisen tegemoet?

De COF wordt toegepast in stap 4. De COF biedt ontwerpers in deze fase een denkkader. Het instrument bestaat uit een aantal vragen en aandachtspunten die systematisch moeten worden nagelopen. Het systematisch nalopen van deze functiekenmerken maakt de ontwerper bewust van mogelijk aanwezige welzijnsrisico's in de nieuwe functie. Hierdoor zijn bijstellingen in het ontwerpstadium reeds mogelijk. De COF bestaat uit vier stappen die elk op één of meer kwaliteitsaspecten gericht zijn. De eerste drie stappen betreffen de opbouw van de functie.

In stap vier komen maatregelen op afdelingsniveau aan de orde, die van invloed kunnen zijn op de kwaliteit van de functie-inhoud. Bij de beschrijving van het instrument wordt uitgebreid ingegaan op de betekenis en de inhoud van de verschillende stappen. De stappen bevatten de volgende aandachtspunten:



*Stap 1: Opbouw van een evenwichtig takenpakket*

In deze fase moet antwoord gegeven worden op de volgende vragen: Welke uitvoerende taken vormen de kern van de functie? Welke voorbereidende en ondersteunende taken kunnen hieraan toegevoegd worden? Is de dagtaak niet te belastend? Zijn er voldoende ondersteuningsmogelijkheden door overlappingsen tussen functies? Zijn er voldoende mogelijkheden voor sociaal contact?

*Stap 2: Autonomie: hoe zelfstandig mag de functionaris werken?*

Met vragen als: voor welke aspecten in de zorg- of dienstverlening is de functionaris verantwoordelijk? Welke bevoegdheden moet de functionaris hebben om zijn verantwoordelijkheden te kunnen realiseren?

*Stap 3: Organiserende taken en informatie*

Aan welke overlegvormen moet de functionaris deelnemen? Welke functionele contacten moet hij onderhouden? Welke schriftelijke informatie heeft hij nodig?

*Stap 4: Organisatie van de afdeling*

Is decentralisatie mogelijk van regelende taken? Kan er meer methodisch-systematisch gewerkt worden?

Met behulp van deze checklist kan de concept functiebeschrijving van nieuwe en veranderde functies beoordeeld worden en zo nodig worden bijgesteld. Op deze manier beoogt men functies te ontwerpen die *in potentie* geen welzijnsrisico's bevatten doordat voldoende leermogelijkheden en regelmogelijkheden in de functiebeschrijving zijn opgenomen.

### **Vergelijking met de originele WEBA**

De kwaliteitskenmerken in de originele WEBA zijn als volgt aangepast:

- Het kenmerk cyclustijd is niet in de checklist opgenomen omdat kortcyclische taken in de intramurale gezondheidszorg nauwelijks voorkomen.
- Het kenmerk moeilijkheidsgraad is als zelfstandig kenmerk verdwenen en als zodanig ondergebracht bij de kenmerken evenwichtig takenpakket en autonomie.
- Het kenmerk vaktechnische volledigheid is vervangen door het ruimere begrip evenwichtig takenpakket. Daaronder valt naast vaktechnische volledigheid ook de verhouding tussen meer- en minder belastende taken.
- Het begrip autonomie is gekoppeld aan de determinanten verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Verantwoordelijkheid betekent dat de functionaris belast is

met de kwaliteitshandhaving op een deelgebied van het zorgproces. De term bevoegdheden verwijst naar de taken die de functionaris mag uitvoeren.

### **WEBA-vragenlijst**

In het functiedifferentiatie-project, dat het NZi in samenwerking met Aorta in opdracht van de Stichting AWOZ in de intramurale gezondheidszorg uitvoerde, werd als randvoorwaarde werd gesteld dat de kwaliteit van de arbeid voor het zittende personeel minimaal gelijk moest blijven. Om dit te kunnen bewaken is een schriftelijke vragenlijst ontwikkeld met als uitgangspunt de zeven kwaliteitskenmerken van de WEBA. Deze vragenlijst is bij de deelnemende instellingen aan het project drie maal afgenomen. Bij de start van het functiedifferentiatie-project onder de gediplomeerde verpleegkundigen van de betreffende afdelingen. Tijdens het project is de enquête afgenomen onder de nieuwe medewerkers na de inwerkperiode. En aan het eind van het project zijn zowel de nieuwe medewerkers als de reeds aanwezige gediplomeerden beiden voor een tweede maal geënquêteerd.

### **Toepassing**

De WEBA-methodiek is binnen het functie differentiatie-project van cruciaal belang geweest. De WEBA gaf het begrip kwaliteit van de arbeid -een belangrijke factor in het project- handen en voeten, en de kwaliteitskenmerken bleken in de praktijk heel herkenbaar.

Over de omvang van de toepassing van de checklist is bij het NZi weinig bekend. Het rapport, waarin het instrument beschreven wordt, is vrij verkrijgbaar en bij de heer Grunveld, een van de auteurs, zijn ook geen reacties of vragen bekend over de checklist. De hier vermelde ervaringen met de checklist spitsen zich dan ook toe op de toepassingen tijdens het FIOO-project. In dit project is het instrument verschillende malen gebruikt bij de experimenten rond functie differentiatie in verpleeghuizen, algemene ziekenhuizen, instellingen voor verstandelijk gehandicapten en psychiatrische ziekenhuizen. In deze experimenten bleek het instrument als checklist goed te werken. De concept functiebeschrijvingen werden getoetst met behulp van de checklist en waar nodig bijgesteld.

Daarnaast denkt men binnen het NZi de checklist goed te kunnen gebruiken binnen cursussen en projecten waar functie- of organisatieontwerp een belangrijk item vormen, zoals bijvoorbeeld in cursussen rond leeftijdsbewust personeelsbeleid.

Evaluatie-onderzoek of een verdere ontwikkeling van deze eerste aanzet tot de checklist heeft tot nu toe niet plaatsgevonden. Enerzijds was hiertoe geen aanleiding:

het instrument was goed bruikbaar in deze vorm en ook in een later stadium zijn er geen reacties op gekomen. Daarnaast spelen gewoon praktische factoren een rol: andere prioriteiten en geen opdrachten voor verdere ontwikkeling of evaluatie.

Wel verwacht men de checklist in de nabije toekomst weer intensiever te gebruiken in het kader van het ontwerpen van 'Melkert-banen'.

## Resultaten

Na de ontwikkeling van het instrument heeft men, zoals boven aangegeven, het diverse malen toegepast teneinde de feitelijke waarde ervan in de praktijk te beproeven. Als voorbeeld wordt hier de toepassing in een verpleeghuis genoemd. Aanleiding voor het gebruik was de landelijke creatie van een nieuwe baan: de assistent verzorgende. Deze functie is bedoeld om de functie ziekenverzorgster te ondersteunen. In een verpleeghuis in Utrecht is de WEBA-variant gekozen en gebruikt voor een zo goed mogelijke inpassing van deze functie. Er is een werkgroep gevormd die vanuit een WEBA-optiek en functie-omschrijving heeft gemaakt waarbij kwaliteit van het werk in de zin van de WEBA en kwaliteit van het werk voor de dagelijkse praktijk centraal stonden. Doordat het een functie betrof, die nog niet bestond en daardoor per definitie gedeelten van bestaande functies overnam, werd men ermee geconfronteerd dat daarmee ook een groot deel van de andere functies werden beïnvloed. Het gevolg was dat alle taken in dit verpleeghuis met behulp van deze variant onder de loep zijn genomen. Dit gaf, tot tevredenheid van het verpleeghuis, twee effecten:

- a. een naadloze inpassing van een nieuwe functie en:
- b. een aanpassing en nieuwe herverdeling van taken over alle bestaande verzorgende functies in het verpleeghuis.

## Literatuur

De Checklist voor het Ontwerpen van Functies wordt beschreven in FIOO-cahier 6 'Checklist voor het Ontwerpen van Functies (COF)', van A. van de Woestijne en J.E. Grunveld; NZI 192.823. De beschrijving van het instrument is gebaseerd op deze publicatie.



# Ministerie van Onderwijs en Wetenschappen

WEBO: verbeterde taakbelasting door kwantitatieve herverdeling

---

## Aanleiding

Ook in het onderwijs vormen de omvang van ziekteverzuim en arbeidsongeschiktheid een probleem. In 1990 heeft de minister van Onderwijs en Wetenschappen een op het onderwijs toegespitste nota bij de Tweede Kamer ingediend, met daarin een aantal maatregelen om de terugdringing van ziekteverzuim en arbeidsongeschiktheid te bevorderen. Dit actieplan voor het onderwijs bevatte de volgende voorstellen:

- de primaire preventie van ziekteverzuim binnen scholen;
- de financiële betrokkenheid van scholen bij verzuimpreventie te vergroten;
- de herplaatsing van arbeidsongeschikten bevorderen;
- Het organiseren van professionele verzekeringskundige begeleiding en bedrijfsgezondheidszorg.

Mede naar aanleiding van deze nota heeft het Ministerie van Onderwijs en Wetenschappen het NIA opdracht gegeven een methodiek te ontwikkelen die in het voortgezet onderwijs zelf gebruikt kan worden bij het voeren van een preventief verzuimbeleid. De aandacht zou daarbij gericht moeten zijn op het reduceren en evenwichtig verdelen van de taakbelasting of werkdruk van leraren. Daarbij hanteerde het ministerie de volgende gedachtengang. Onder meer door de invoering van een nieuw bekostigingssysteem krijgen scholen steeds meer ruimte voor het voeren van een zelfstandig onderwijs-, organisatie- en personeelsbeleid. De te ontwikkelen methodiek zou scholen in staat moeten stellen deze toegenomen ruimte te gebruiken voor het ontwikkelen van een beleid, gericht op het reduceren en evenwichtig verdelen van de taakbelasting van leraren.

## Variant

Het onderwijs wordt gekenmerkt door een voortdurende discussie over de taakomvang van de functie van leraar: is die nu te groot of niet? Om de zoveel jaar wordt daar dan ook een groot onderzoek naar uitgevoerd. Het laatste onderzoek vond plaats in 1988. De belangrijkste uitkomsten ervan waren:

- leraren in het voortgezet onderwijs werken veel over;
- er bestaan grote verschillen tussen leraren in de hoeveelheid overwerk;
- leraren ervaren vooral het werken in de klas als belastend.

Voor het bepalen van de mate van overwerk is destijds de werktijd van een ambtenaar met een vergelijkbaar salarisniveau als uitgangspunt genomen. Inmiddels zijn er voor de functie van leraar in het voortgezet onderwijs afspraken gemaakt:

De normjaartaak van een leraar bedraagt 1710 uur op jaarbasis. Dit is geen taakverzwaren zoals wel eens wordt gedacht maar een vaststelling op grond van een in de praktijk aangetroffen gemiddelde werkbelasting op de scholen. Voor scholen betekent dit dat zij:

- Deze uren moeten verdelen over lesgebonden en overige, schooltaken.
- De zwaarte van deze taken (bijvoorbeeld in uren) moeten bepalen.
- Om zo de taaklast evenwichtig over het team te kunnen verdelen.

Door op deze manier taken te inventariseren, te beoordelen en te herverdelen zou een einde gemaakt kunnen worden aan de veel voorkomende situatie waarin enkele enthousiaste leraren teveel taken op zich nemen, terwijl een andere groep zich beperkt tot de lesgebonden taken. Dit roept niet alleen onderling irritaties op. De enthousiaste leraren (de groep die de school als het ware draagt) lopen het risico op den duur overbelast te raken. Dat is niet alleen ernstig voor deze leraren zelf, maar ook voor het functioneren van de school.

In de WEBA methodiek wordt aan deze beoordelings- en herverdelingsproblematiek geen expliciete aandacht besteed, terwijl in het onderwijs juist behoefte bestaat aan richtlijnen voor het uitvoeren van een dergelijk herverdelingsbeleid. Dit vormde de belangrijkste reden om een voor het onderwijs aangepaste variant van de WEBA te ontwikkelen.

### **WEBA en WEBO: Overeenkomsten en verschillen**

De kern van de WEBA methode bestaat uit drie stappen, te weten:

1. Informatie verzamelen over achtereenvolgens de functiesamenstelling, de regelproblemen en de regelmogelijkheden.
2. Het beoordelen van functies op basis van deze maatregelen.
3. Het ontwerpen van aanpassings-, verbeterings- of vernieuwingsmaatregelen.

Deze kern en de gedachtegang die daaraan ten grondslag ligt is gehandhaafd in de WEBO methode. De WEBO beperkt zich echter tot de problematiek van stressrisico's (of taakbelasting of werkdruk). Om recht te doen aan de behoefte aan onder-

steuning bij het voeren van een herverdelingsbeleid is onderscheid gemaakt tussen twee vormen van werkdruk: kwantitatieve en kwalitatieve werkdruk.

### **Kwantitatieve werkdruk: te veel taken**

Kwantitatieve werkdruk betekent dat leraren te veel moeten doen of onder druk komen te staan, omdat ze *te veel taken* hebben. Dit houdt in dat taken geïnventariseerd, op hun zwaarte beoordeeld en wanneer nodig gereduceerd en herverdeeld moeten worden.

### **Kwalitatieve werkdruk: te veel onoplosbare problemen**

Kwalitatieve werkdruk betekent dat leraren, ondanks een normaal takenpakket, te veel moeten doen of onder druk komen te staan omdat ze tijdens de *uitvoering van die taken* voortdurend met problemen geconfronteerd worden, terwijl de organisatie van het werk niet of nauwelijks de regelmogelijkheden biedt om die problemen op te lossen. Dit betekent dat problemen en regelmogelijkheden geïnventariseerd en hun verhouding beoordeeld moet worden. Oplossingen voor deze vorm van werkdruk moeten gezocht worden in een efficiëntere organisatie van het werk, dat wil zeggen, in een reductie van problemen en/of vergroting van de regelmogelijkheden. (Zie voor een voorbeeld van een aanpak van de kwalitatieve werkdruk de case van het Thijcollege).

De WEBO is bedoeld als een praktisch bruikbaar instrument dat scholen zelfstandig kunnen toepassen. Dergelijke instrumenten kunnen twee verschillende, extreme vormen aannemen. In het eerste geval lijkt zo'n instrument op een handleiding die men krijgt wanneer we bijvoorbeeld een videorecorder kopen. Een dergelijke handleiding bevat een set van instructies die precies vertellen wat er gedaan moet worden om het gewenste resultaat te bereiken. Het voordeel van een dergelijke handleiding is, dat de gebruiker niet lastig gevallen wordt met allerlei ingewikkelde verhalen over de aard en werking van het gekochte apparaat. In die zin is het een handleiding voor leken, zoals velen dat op technisch gebied zijn. Het nadeel hiervan is echter dat, wanneer er iets fout gaat, er niet achterhaald kan worden of dat aan de gebruiker, aan de handleiding of aan het apparaat ligt. Daarvoor ontbreekt de vereiste expertise. In zo'n geval is men dan ook op externe deskundigheid aangewezen.

In het andere geval bestaat het instrument uit een handleiding en een verhaal, waarin de gedachtengang die aan de handleiding ten grondslag ligt, uiteengezet wordt. Om de handleiding te kunnen gebruiken, moet de gebruiker niet alleen dit verhaal begrijpen maar het er ook mee eens zijn. Het nadeel hiervan is dat gebruikers soms lastig gevallen worden met ingewikkelde verhalen. Het voordeel hiervan is dat de gebruiker het instrument flexibel kan toepassen: op grond van eigen inzicht en

expertise (en op den duur van ervaring) kan het instrument zelfstandig aangepast en uitgewerkt worden, zodat het geschikt is voor de specifieke situatie waarin het toegepast wordt (vandaar dat steeds meer instrumenten gericht zijn op afzonderlijke beroepsgroepen). Voor de ontwerpers van de handleiding heeft dit het voordeel, dat niet voor elke theoretisch denkbare uitzonderingssituatie een aparte set van instructies geformuleerd hoeft te worden. De gebruiker wordt immers in staat geacht dat op basis van eigen inzicht zelf te kunnen doen. De WEBO is een instrument van de laatste soort. Er wordt uitvoerig aandacht besteed aan de gedachtengang die aan het instrument ten grondslag ligt. Gedetailleerde instructies worden vervangen door voorbeelden van scholen die het instrument toegepast hebben. In beide opzichten verschilt de WEBO van de WEBA methode.

## Toepassing

Het WEBO-instrument is in boekvorm verschenen. De eerste druk van de WEBO methode was binnen een jaar uitverkocht.

Samen met het IVA, dat ook een soortgelijk boek heeft uitgebracht (Taakbeleid op school) is een cursus van drie dagen voor schoolleiders verzorgd en zijn enkele scholen begeleid. Aan deze cursus hebben een vijftig tal schoolleiders deelgenomen. De cursus en begeleiding werden gefinancierd door het ABP, het Ministerie van Onderwijs en Wetenschappen en het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.

De driedaagse cursus was een jaar later, maar dan kostendekkend nog een keer verzorgd door het NIA en het IVA voor een dertigtal schoolleiders. Aan de cursussen is ook deelgenomen door mensen uit onderwijs ondersteunende instellingen en uit de vakorganisaties. Sindsdien worden door de opstellers van de WEBO geregeld begeleidende bijdragen geleverd aan scholen die met het instrument aan de slag gaan.

De meeste scholen concentreren zich op de problematiek van de kwantitatieve werkdruk en het daarbij behorende herverdelingsbeleid. Dat ligt voor de hand, omdat daarover afspraken zijn gemaakt in de Raamovereenkomst en omdat scholen met een normjaartaak moeten gaan werken. Dat betekent dat ze die normjaartaak (van 1710 uur) op een correcte manier moeten verdelen:

- Over de leraarstaak, dat wil zeggen, over lestijd, voor- en nawerk en overige taken.
- Over het team van docenten zodat de taaklast in tijd gerekend zo evenwichtig mogelijk verdeeld is.



Een groot aantal scholen (grof geschat een honderdtal) voert inmiddels een herverdelingsbeleid uit, ondersteund door de uitgaven van het NIA en/of het IVA. Dat is enerzijds te danken aan de druk die op scholen uitgeoefend wordt door de invoering van de normjaartaak en door afspraken in de Raamovereenkomst over het ontwikkelen van een taakverdelings- en taakbelastingsbeleid. Anderzijds is het te danken aan de twee uitgaven, waarvan de praktische bruikbaarheid wordt vergroot doordat daarin de verschillende ervaringen van scholen met een dergelijk beleid verwerkt zijn. Mede door dat succes heeft het NIA in opdracht van het Vervangingsfonds een versie van de WEBO voor het basisonderwijs gemaakt. Op dit moment worden 25 schoolleiders uit het basisonderwijs door het NIA en het instituut Dartheide begeleid in het werken met de methode. De werkwijze is identiek aan die in het voortgezet onderwijs. De schoolleiders volgen een cursus van drie dagen verspreid over het jaar. Indien nodig kunnen ze een beroep doen op begeleiding. De zo opgedane ervaringen zullen òf in een gewijzigde herdruk, òf in de vorm van een aanvullende publicatie met praktijkvoorbeelden, verwerkt worden.

## Succesbevorderende en belemmerende factoren

Het succes van de methode is aan de combinatie van een aantal sociale en technische factoren te denken. Tot de sociale factoren behoren enerzijds de druk die vanuit de politiek-bestuurlijke omgeving op het onderwijs wordt uitgeoefend om de taakbelasting van leraren zo mogelijk te reduceren en evenwichtig te verdelen. En anderzijds behoort daartoe de interne behoefte van zowel schoolleiding als team aan de ontwikkeling van een beleid op dit gebied. Tot de technische factoren behoort de aanwezigheid van methodieken die praktisch bruikbaar zijn. Tot de belemmerende factoren behoren ondermeer de vaak aangetroffen attitude waarin de ontwikkeling vanuit het ministerie als een bedreiging wordt gezien en als poging tot taakverzwaring voor het onderwijzend personeel. Bijvoorbeeld de normjaartaak zoals die in de Raamovereenkomst tussen bonden, schoolbesturen en overheid is overeengekomen. Deze wordt vaak gezien als een taakverzwaring i.p.v. als een landelijk vastgesteld gemiddelde. Het spreekt vanzelf dat als het eerste het geval is de neiging tot verdediging groter is dan de neiging tot vernieuwing. In een vijftal scholen, waarvan de evaluatie voor deze case-beschrijving is gemaakt kwam naar voren dat het heel belangrijk is dat iedereen van het docentenkorps bij de formulering, procesmatige aanpak en invulling wordt betrokken, en dat er een zorgvuldig gefaseerd implementatie-traject moet worden gevolgd omdat anders de verdedigende attitude blijft overheersen.

## Resultaten

In de scholen die bij de korte evaluatie zijn betrokken bleek dat er op redelijke korte termijn goede resultaten konden worden geboekt:

- Het herverdelingsbeleid kon acceptabel worden gemaakt.
- Er werd daadwerkelijk een evenrediger taakbelasting door herverdeling bereikt.
- De nieuwe taakverdeling en de wijze van werkverdeling konden worden geïmplementeerd in de functioneringsgesprekken en zodoende vast onderdeel worden van de beleidsontwikkeling.
- Er waren ook scholen die tot bijzondere trajecten kwamen als gevolg van de kwantitatieve herverdeling en bijvoorbeeld een evenwichtig en nieuw ouderenbeleid hebben ontwikkeld.

## Evaluatie

Uit een enquête onder de kopers van het eerste WEBO-boek (n=228) kwam het volgende naar voren:

*Het boek wordt door 93% met zeer goed, goed of voldoende gewaardeerd. Een groot gedeelte van de respondenten (70%) houdt zich al concreet bezig met het vorm geven van een taakverdelings- en taakbelastingsbeleid en 83% gebruikt daarbij het WEBO boek. De overgrote meerderheid vindt het boek achtereenvolgens: begrijpelijk, boeiend, praktisch, niet ingewikkeld, overzichtelijk, goed gedocumenteerd, bruikbaar, niet te technisch, niet te idealistisch, niet te uitgebreid, niet te simpel, niet te theoretisch, niet te praktisch, niet te beknopt, niet te ver van de praktijk afstaand, prettig geschreven, niet te moeilijk, niet te duur en theoretisch verantwoord. Men zou echter wat meer praktijkvoorbeelden opgenomen willen zien en men vindt dat ook de taakbelasting van directie en van het onderwijs ondersteunend personeel aan bod zouden moeten komen. Op basis van de in de begeleidende cursussen opgedane ervaringen is een tweede verbeterde en uitgebreide druk op de markt gebracht. Zo kon onder meer tegemoet gekomen worden aan de wens naar meer praktijkvoorbeelden. Sindsdien is er een ontwikkeling langs twee sporen: de scholen die zelf aan de slag gaan met de verbeterde handleiding en de scholen die daarbij begeleiding wensen. Bij die laatste groep tekenen zich duidelijke verbeteringen af. Voor de sector als geheel is de belangrijkste winst dat er een ommekeer tot stand is gebracht van kijken naar boven of kijken naar elkaar, tot kijken naar werk en taakbelasting.*

## Literatuur

Taakbelasting en taakverdeling (WEBO-methode), J. Christis, NIA, 1994.

# Opleidingen

## WEBA geeft inzicht

---

### Aanleiding

In dit hoofdstuk wordt verslag gedaan van het gebruik van het WEBA-instrument in verschillende opleidingen. Deze opleidingen hebben verschillende doelgroepen: personeelsfunctionarissen, arbo-deskundigen en ondernemingsraadsleden, die allemaal een bepaalde rol vervullen in het arbozorgsysteem. Met andere woorden: de WEBA-methodiek wordt zowel op MBO als op post-academisch niveau behandeld en overgedragen.

In veel opleidingsprogramma's is het onderwerp functie-inhoud en functieverbetering opgenomen, onder andere als onderdeel van de lesstof over kwaliteit van de arbeid. In een aantal gevallen is de keus op de WEBA gevallen omdat dit wordt gezien als een door de overheid aanbevolen instrument. Een andere reden is dat de cursisten vaak behoefte hebben aan een instrument dat hen in staat stelt een analyse van werk en functies te maken die resulteert in een in de praktijk hanteerbare en overdraagbare beoordeling, bijvoorbeeld door een 'rapportcijfer'. De WEBA-methode kan in die behoefte voorzien.

Er is met elf verschillende opleidingen contact gezocht en aan hen is de vraag voorgelegd of er in het opleidingsprogramma wordt gewerkt met het WEBA-instrument, en tot welke resultaten dat heeft geleid. In totaal is met elf mensen gesproken.

Het belang van de aandacht voor het WEBA-instrument in opleidingsprogramma's is volgens de informanten groot te noemen. Veel studenten werken in de praktijk, bijvoorbeeld als personeelsfunctionaris of arbo-deskundige. Verwacht mag worden dat, als zij op de hoogte te zijn van het instrument en de achterliggende theorie, zij deze gemakkelijker zullen toepassen in de eigen situatie. Met andere woorden: via het onderwijs ontstaat de mogelijkheid het socio-technisch gedachtegoed en het op basis daarvan ontwikkelde WEBA-instrument een bredere toepassingsbasis te geven in bedrijven en instellingen.

Ook om andere redenen wordt gekozen voor behandeling van de WEBA. Volgens enkele informanten is een belangrijk argument om met de WEBA te werken dat het een openbaar instrument is waarover voldoende informatie beschikbaar is in tegenstelling tot andere instrumenten (EXCOM en STTA).

## Toepassing

Op hogescholen gaat het vaak om een eerste kennismaking met het onderwerp, waarbij de diepgang van de behandeling van het instrument over het algemeen beperkt is. De WEBA wordt gebruikt als leerstof. De volgende voorbeelden van enkele hogescholen laten dat zien.

Eén hogeschool gaf aan dat de studenten wordt gevraagd enige ervaring op te doen met het werken met de WEBA door deze een keer toe te passen in 'veilige' omgeving (bijvoorbeeld bij familieleden), zodat wordt geleerd waar toepassing van het WEBA-instrument problemen oproept.

Een andere hogeschool gaf ook aan dat de studenten van de dagopleiding wordt gevraagd een analyse te maken met de WEBA in de directe omgeving. Dit gebeurt dan aan de hand van de vragenlijsten uit S71. Het is niet de bedoeling om hiermee een veranderingsproces op gang te brengen. De studenten die daarentegen de A&O-opleiding volgen maken aan de hand van de nieuwste versie van de WEBA een analyse in de eigen werksituatie en de resultaten hiervan worden besproken op een afsluitend seminar.

Ook bij een derde hogeschool, waar opleidingen worden gegeven voor leidinggevend personeel in de gezondheidszorg, ligt de nadruk op kennismaking met het onderwerp welzijn uit de Arboret. Hiervoor wordt het WEBA-instrument gebruikt, waarmee in kort tijdbestek een eerste inventarisatie wordt gemaakt van de welzijnrisico's van functies in de eigen werksituatie. Het is niet de bedoeling dat de resultaten worden gebruikt voor daadwerkelijke veranderingen in de functie-inhoud.

In een universitaire opleiding staat het sociotechnisch ontwerpen centraal in een deel van de opleiding, waartoe ook het analyseren en het verbeteren van een functie behoort. Het onderwijs wordt gegeven in colleges, omdat de studenten aantallen te omvangrijk zijn voor een andere lesmethode. In de colleges wordt kennis gemaakt met instrumenten die behulpzaam kunnen zijn bij het analyseren van de functie-inhoud. Het WEBA-instrument wordt in het kader van de cursus globaal besproken als hulpmiddel. Enkele studenten hebben daarnaast als onderdeel van hun afstudeeropdracht gebruik gemaakt van het WEBA-instrument om functies te analyseren bij een verffabriek, een bierbrouwer, een waspoederfabriek, en een overheidsinstelling. Hierbij wordt gebruik gemaakt van de WEBA-versies uit officiële overheidspublicaties (S71, S112 en CV22). Bij deze onderzoeken lag de nadruk op het in kaart brengen van de functie-inhoud en niet zozeer op het ingang brengen van een veranderingsproces.

In een post-academische opleiding komt het onderwerp functie-inhoud tamelijk uitgebreid aan de orde als onderdeel van het programma over arbeids en organisatiekunde. De studenten wordt gevraagd een functie-analyse uit te voeren in een praktijkopdracht en daarover een advies uit te brengen naar het betreffende

bedrijf. Bij het maken van de praktijkopdracht wordt gebruik gemaakt van de WEBA, de verkorte versie, maar ook van vragenlijsten uit de Abrie en de IMA. De nadruk ligt op het verkrijgen van een globale indruk van de inhoud van een functie. De uitkomsten worden met het bedrijf besproken en daarmee eindigt het praktijkonderdeel van het onderwijsprogramma. De implementatie van de adviezen in het bedrijf, is geen onderdeel van het opleidingsprogramma.

In één van de opleidingen voor ondernemingsraadsleden ligt het accent veelal op het verkrijgen van inzicht in de welzijnsproblematiek. Voor OR-en en de VGW-commissie, is het moeilijk zich een beeld te vormen welke inhoud welzijn bij de arbeid heeft; het begrip is te abstract. Dat inzicht kan worden vergroot door bijvoorbeeld te werken met de meest eenvoudige versie van de WEBA, de checklist zoals afgedrukt in de folder van het ministerie. Een andere OR werd geconfronteerd met een reorganisatie en constateerde dat de functie-inhoud in twee afdelingen sterk uitéén zouden gaan lopen: op de ene afdeling functies met een smalle taakinhoud en op de andere afdeling functies met een brede taakinhoud. De OR heeft de directie gevraagd hier aandacht aan te besteden, hetgeen overigens niet gebeurd is.

Bij een ander opleidingsinstituut werd aangegeven dat er niet een vraag is naar het leren werken met het WEBA-instrument. De vraag van de OR (bijvoorbeeld, wat is welzijn?), is veelal vaag beschreven en de cursusleider moet deze herdefiniëren als een vraagstuk op het terrein van organisatieverandering. Tegen deze achtergrond kan het WEBA-instrument een rol spelen bij het doorlichten van de functie-inhoud van niet te vormen functies. De OR van een groot chemisch bedrijf was geruime tijd betrokken bij de introductie van zelfsturende teams. De directie noch OR beschouwde de problematiek beschouwde als een welzijnsvraagstuk en legden daarom ook niet de verbinding. Via de OR-cursus is gewezen op deze verbinding en is deze inmiddels erkend binnen het bedrijf. Het middenkader wordt hierin inmiddels ook geschoold.

## Succesbevorderende en belemmerende factoren

Wat opvalt bij de opleidingen, behalve dan bij de OR-cursussen, is dat het initiatief tot het gebruik van de WEBA afkomstig is van de opleidingsinstelling, en niet zozeer vanuit een gerichte vraag van cursisten afkomstig uit een bedrijf.

Er zijn ook bevorderende factoren. De HBO-instellingen gaven aan dat het grote pluspunt van WEBA is dat het mogelijk is om in beperkte tijd zwakke plekken in functies op te sporen. Hierdoor is een goede eerste indruk te verkrijgen van de functie-inhoud. Het is positief dat WEBA vertrekt vanuit een helder conceptueel kader, dat in het onderwijs goed kan worden behandeld. Een belemmerende factor van het WEBA-instrument is, dat het teveel de indruk wekt alsof de inhoud van een

functie met behulp van een cijfer kan worden beoordeeld. Veel studenten, zo leert de ervaring, hebben de behoefte aan het geven van een rapportcijfer en de WEBA-methodiek leent zich hiervoor. Benadrukt werd dat het WEBA-instrument voor onderwijsdoelstellingen vooral gebruikt kan worden als inbreng voor een discussie over functie-inhoud.

Vanuit de universitaire opleiding wordt benadrukt dat het WEBA-instrument met behulp van de overheid is ontwikkeld en dat daardoor de bedoelingen van artikel 3 van de Arbowet goed verwoordt. Het instrument moet echter niet teveel als op zichzelf staand worden beschouwd maar vooral als een hulpmiddel in de discussie het ontwerpen en herontwerpen van functies. Studenten zien de resultaten van een WEBA-analyse te snel als een objectieve en exacte weergave van de werkelijkheid.

Het gebruik van het WEBA-instrument wordt ook in de post-academische opleiding positief beoordeeld voor zover het gaat om het opstellen van een objectief oordeel van een functie. Omdat dit wordt gezien als een te beperkt oordeel wordt de WEBA vaak in combinatie met een instrument gebruikt dat vraagt naar de beleving van werknemers. De omvangrijke tijdsinvestering om een WEBA-analyse uit te voeren wordt als een nadeel beschouwd.

De medezeggenschapswereld benadrukt dat met behulp van de WEBA inzichtelijk kan worden gemaakt wat welzijn bij de arbeid omvat. Maar ook wordt benadrukt dat het niet zozeer gaat om het toepassen van het instrument maar veel meer om de manier van kijken naar organisaties.

## Resultaten

De opleidingen waar de WEBA in het onderwijs wordt gebruikt zijn positief over het instrument, omdat het gebruik duidelijk maakt welke betekenis welzijn bij de arbeid heeft. Het commentaar heeft vooral betrekking op de neiging om met behulp van het instrument een rapportcijfer uit te delen en op de omvangrijke tijdsinvestering die nodig is om de WEBA toe te passen. In opleidingen die sterk bedrijfsgebonden zijn (bijvoorbeeld OR-cursussen), heeft de behandeling van de WEBA geregeld maar niet altijd een concrete invloed op het OR- en soms het ondernemingsbeleid.

## Evaluatie

Deze vraag heeft voor onderwijsinstellingen een andere inhoud dan voor bedrijven. Bij bedrijven worden resultaten gemeten, bij de opleidingen de visie van de opleiders op het nut van een verdere overdracht van het WEBA-instrument. In zoverre luidt

het antwoord dat de WEBA blijvend op de programma's van de betrokken opleidingsinstellingen blijft staan, zowel vanwege de overdraagbaarheid in het kader van de onderwerpen 'kwaliteit van de arbeid' als 'organisatieverandering'. In een aantal gevallen komen daar meer op beleving gerichte instrumenten bij. De WEBA wordt gebruikt als een instrument dat cursisten later in hun beroepspraktijk kan helpen snel overdraagbare inzichten te verwerven in de kwaliteit van functies.





# Polynorm

## Methodische vragen

---

### Aanleiding

Polynorm in Bunschoten is toeleverancier in bouw-, installatie- en automobiel-producten. De locatie Bunschoten bevat vier divisies met elk een eigen Personeelsmanager. In totaal zijn er op deze locatie ongeveer 1100 mensen werkzaam.

De Stichting Bedrijfs Veiligheid (SBV, één van de twee arbodiensten waar het bedrijf bij aangesloten is) heeft in haar risico inventarisatie methode, de WEBA-methode, als CV22 publicatie, opgenomen. De wettelijk verplichte uitvoering van deze inventarisatie is door de directie uitbesteed aan de dienst Sociale Zaken van het bedrijf.

De analyses werden uitgevoerd door een stagiair Personeel & Arbeid van de Hogeschool Zwolle. Een werkgroep RI (Risico Inventarisatie), bestaande uit vier personeelsmanagers (van de vier verschillende diensten), de stagiair en het hoofd Sociale Zaken (voorzitter) begeleidt het proces.

### Toepassing

Er zijn zeven sleutelfuncties gekozen, die van: productiemedewerker, operator, eerste operator, groepsleider, productieleider, gereedschapsmaker, medewerker ElectroTechnische Dienst. Deze functies zijn representatief voor zo'n 80% van de functies binnen Polynorm.

De WEBA-toepassing behelsde alleen analyse en beoordeling. Een herontwerp of verandering is achterwege gebleven.

Op aanraden van de SBV zijn er onderdelen betreffende 'werkdruk' en 'emotionele belasting' aan de WEBA-analyse toegevoegd.

De analyse vond plaats in fases:

1. De oude (deels niet meer kloppende) functiebeschrijving is besproken met de personeelsmanager van de betreffende afdeling en als informatie gebruikt voor eerste globale WEBA-beoordeling.
2. Eén functievervuller is geïnterviewd.
3. Een concept-analyse is opgesteld, de werkplek is bezocht, het concept is besproken met de chef, de medewerker en de personeelsmanager.

De eerste twee interviews zijn door de stagiair samen met de personeelsmanager van de betreffende divisie uitgevoerd. Vervolginterviews zijn zelfstandig verricht.

De SBV heeft voorlichting en uitleg geboden aan de hand van de publicaties CV22, P190 (Arbo- en verzuimbeleid) plus twee artikelen over WEBA. Tijdens het onderzoek was er steeds contact met de SBV mogelijk. Daar is echter geen gebruik van gemaakt.

De doorlooptijd van het analyse-beoordelingstraject liep van half februari 1995 tot eind mei 1995.

## Resultaten

P&O is van mening dat men voor de invulling van RI&E-beleid niet met de WEBA wil doorgaan. Er bestaat een duidelijke voorkeur voor het werken met gestandaardiseerde vragenlijsten (zoals PBGO).

## Succes bevorderende en belemmerende factoren

Het hoofd P&O spreekt over een geringe praktische bruikbaarheid van de WEBA-CV22-methode. Een aantal (samenhangende) redenen:

- De gehanteerde (CV22) methode geeft te weinig inzicht en houvast in de achterliggende problematiek. Het in CV22 opgenomen uitvoerig gedetailleerde voorbeeld van het secretariaatswerk-tekstverwerking is daarmee in strijd.
- Er is sprake van subjectiviteit in de interpretatie: wat is voorbereidend, wat is ondersteunend, wat is voldoende informatie etc etc.
- Onduidelijke normering: hoe moet het onderscheid tussen beperkt en voldoende gemaakt worden?
- Onduidelijke werkwijze: hoe stel je vragen, wanneer en hoe vraag je door?
- De open vraagstelling vereist een goede ervaring met het opstellen van WEBA-profielen.

De WEBA-module leverde te weinig diepgang en detail op om overtuigende, voor iedereen acceptabele veranderingen voor te stellen.

## Evaluatie

Het besluit om het WEBA-traject bij de functiebeoordeling te stoppen stond op voorhand vast. Het bedrijf voelde te weinig noodzaak om in de arbeidsorganisatie (op grond van functie-analyses) iets te veranderen. Intern was er ook bij de kortcyclische werkplekken te weinig drang tot verandering. Het ziekteverzuim ligt laag.

Het algemeen beleid in het bedrijf ten aanzien van functieverbetering is hiermee bevestigd. Veranderingen in het bedrijf moeten gebaseerd worden op bestaande problemen, de heersende cultuur en door interne prikkels. Een volgend keer wordt er bij voorkeur een (vanuit deze oogpunten) geschikte afdeling gezocht en worden daar in overleg met chef en medewerkers analyses uitgevoerd door een getraind en (meer) deskundige functieanalyst.

### **Informant**

De heer M.N.M. de Jong, hoofd Personeel en Organisatie

### **Literatuur**

Arbodienst SBV, Risico-inventarisatie en -evaluatie Polynorm N.V. te Bunschoten. Functie-inhoud, Werkdruk, Werk- en rusttijden. 1995.



# Riedel Drankenindustrie

Visie op kwaliteit, rendement en leiderschap

---

## Aanleiding

Riedel te Ede maakt deel uit van Coberco Centraal. De fabriek ontwikkelt, produceert en distribueert verschillende soorten vruchtesappen. Er zijn in totaal  $\pm$  300 medewerkers werkzaam.

De Veiligheidskundige van Coberco Centraal stelt voor - in het kader van een Arbobeidsplan - VGW-breed aandacht aan arbeidsomstandigheden te besteden. Gebruik van de WEBA-methodiek komt daarvoor het meest in aanmerking. In eerste instantie is voor de uitvoering van het welzijnsdeel van het beleidsplan een speciale functionaris belast. Na de terugtrekking van deze persoon is contact gezocht met de Rijks Universiteit Groningen. Vervolgens is een stagiaire aangesteld door Coberco. De locatie van Riedel heeft zich beschikbaar gesteld voor een WEBA-pilotonderzoek. Directe aanleiding voor het WEBA-onderzoek aldaar is het ziekteverzuim:  $>14\%$ .

Op *ondernemingsniveau* is de aanleiding het invulling geven aan Arbobeleid.

Op *fabrieksniveau* is de directe aanleiding het zoeken naar een meer objectieve relatie tussen verzuimfactoren en inhoud van het werk.

## Toepassing

De functies van inpakmedewerker en operator zijn doorgelicht. De redenen voor deze keuze is dat daar het meeste personeel met het hoogste verzuim werken. Er zijn vijftien interviews gehouden met drie chefs, zes inpakmedewerkers en zes operators. Een aanvullend vragenlijstonderzoek heeft bij 23 inpakmedewerkers en 33 operators plaatsgevonden.

De toepassing heeft het gehele traject van analyse -> beoordeling -> herontwerp -> verandering doorlopen. Wat het herontwerp betreft zijn er verbeteringsmaatregelen voor de functie van inpakker voorgesteld. Wat de verandering betreft: in eerste instantie zijn er na de WEBA-rapportage meteen een aantal voorstellen overgenomen. (Denk aan: zelf de schafttijd indelen, werkoverleg, stijl van leidinggeven, van trouble shooter naar coach). In het vervolgetraject, bij de invoering van autonome groepen, heeft een adviesbureau de ideeën uit het WEBA-onderzoek meegenomen.

Het WEBA-onderzoek is uitgevoerd door een stagiaire van de Rijksuniversiteit Groningen, aangevuld met parallel (voor dezelfde functie) uitgevoerde analyses door de arbo-coördinator van het bedrijf. Voorlichting vond plaats via werkoverleg, gebruik van de video Klinkend Werk en toelichtingen van de arbo-coördinator. Dit speelde zich gedurende de zes maanden stagetijd af.

De volgende bronnen van informatie zijn daarbij gehanteerd: functiebeschrijvingen, interviews met productiepersoneel en leiding, gesprekken met P&O en observatie van werkplekken. Via het werkoverleg zijn de resultaten teruggekoppeld. Vragen die daarbij aan de orde kwamen: herkent men zich in de conclusies? Heeft men zelf verbeteringsvoorstellen? (Weinig respons). Bovendien zijn er afspraken met de leiding gemaakt over aanpassingsmaatregelen. De resultaten van het WEBA-onderzoek zijn tevens naar de OR teruggekoppeld.

Men heeft de methodiek conform S71 toegepast. Wel zijn er omwille van de hanteerbaarheid enigszins aangepaste formulieren gebruikt met andere layout en zijn er extra interviewschema's opgesteld.

## Succesbevorderende en belemmerende factoren

Belangrijk is dat vooraf de volgende randcondities zijn gesteld:

1. Geen garantie op loonsverhoging.
2. De uitkomsten van onderzoek zijn onzeker.

Een andere belangrijke factor betreft het feit dat de productieplantmanager zich als peetvader over het project heeft ontfemd. Het WEBA-project was ingebed in beleid: In het algehele overleg zijn meerdere stuurgroepsessies rondom de beoogde veranderingen (autonome groepen) gehouden, waaraan leden van het Management Team deelnamen : De plantmanager, hoofd Bedrijfsbureau, hoofd Technische Dienst, hoofd Magazijn & Expeditie, functionaris Arbo & Opleidingen. Deze stuurgroep kwam wekelijks bij elkaar. Maandelijks kwam het WEBA-project aan bod.

## Resultaten

Vanuit de kwaliteit van de organisatie geredeneerd, kunnen de volgende opbrengsten geconstateerd worden: verbetering van werkprocessen, rendementsverbetering en reductie van (grondstof) verliezen.

## Evaluatie

De evaluatie viel positief uit. Dankzij WEBA kon de relatie met welzijn en verzuim aangegeven worden. Ook al gaat de uitvoering niet één twee drie, en bezit het niet de objectiviteit, die wordt gesuggereerd. Toepassing door medewerkers zelf is uitgesloten. De plantmanager, die het gehele project geadopteerd heeft, heeft de WEBA-toepassing zinvol genoemd.

Toepassing van WEBA's op andere afdelingen (kantoren) stuitte voornamelijk op bezwaren.

De stagiair heeft de WEBA, naast het hier beschreven onderzoek, ook in andere vestigingen toegepast. Daarnaast heeft ze opgetreden in een cursus voor arbo-coördinatoren (samen met het NIA).

Het veranderingsproces is uitgevoerd onder begeleiding van het adviesbureau M&I partners. Dit adviesbureau kon goed overweg met de voorgestelde maatregelen uit het WEBA-onderzoek. Goedkeuring van het Management Team was noodzakelijk. Het adviesbureau heeft de aanbevelingen uit het WEBA-onderzoek ter harte genomen.

Een bijzondere evaluatie is mogelijk doordat de WEBA-analyses en de bijbehorende adviezen voor functieverbetering vanuit twee verschillende hoeken werden uitgevoerd en opgesteld. Vergelijking van de analyses door stagiair en arbo-coördinator wezen op redelijke overeenstemming; in veel gevallen was de stagiair iets negatiever over functies dan arbo-coördinator.

### **Informant**

de heer F. Kroesen (Arbo-coördinator)

### **Literatuur**

Keuning, C. Arbeid en welzijn. Functieanalyse met de WEBA-methodiek en onderzoek naar verzuimfactoren. Rijks Universiteit Groningen. 1992.

Keuning, C. Verbetering van de functie van inpakmedewerker. Rijks Universiteit Groningen. 1992.

Kroesen, A. Voortgang Arbeid en Welzijn (WEBA-methodiek). Rapportage aan OR Riedel. 1993 (interne notitie, vertrouwelijk).





# Shell

## De relatie tussen individu en organisatie optimaliseren

---

### Aanleiding

De afdeling Personeel Organisatie Advies (POA) en de Bedrijfs Gezondheidsdienst (BGD) van Shell Pernis nemen in 1990 het initiatief aandacht te besteden aan de welzijnsaspecten verbonden met de inhoud en organisatie van het werk. De afdelingen zijn verantwoordelijk gesteld voor het vormgeven van de 'welzijnsverplichting' uit de Arbowet. De WEBA-methodiek (publicatie S71) biedt hiervoor naar haar inzicht het meest uitgewerkte en actuele handvat. De doelstelling voor het project was tweeledig:

- Experimentele pilot: kennismaking met welzijn bij de arbeid en WEBA in het bijzonder.
- Evaluatie van mogelijke consequenties voor functie-inhoud van materiaalbeheerders bij overgang van een oude naar een nieuwe geautomatiseerde situatie (in de zogeheten High Tech Warehouse).

### Toepassing

Zes verschillende materiaalbeheerdersfuncties zijn onder de loep genomen. Het type toepassing doorloopt het traject analyse -> beoordeling -> herontwerp. De volgende verbeteringsmaatregelen zijn voorgesteld: werkoverleg, taakroulatie, materiaalbeheerders rijden de heftrucks, taakverrijking (materiaalbeheerders zorgen voor her-ordering, onderhoud, beheren en verhelpen kleine storingen, materiaalinspectie), taakgroepen en verbetering van de informatievoorziening. De voorgestelde veranderingen zijn niet gelijk doorgevoerd; wel is er na verloop van tijd een gestructureerd werkoverleg ingevoerd. De overige aanbevelingen dienen als 'discussiestuk' voor het management. De analyses zijn uitgevoerd door een medewerker van POA. Het betreffen volledige toepassingen volgens de S71-methodiek (Projectgroep WEBA, 1989). Daarbij is van de volgende informatiebronnen gebruik gemaakt:

- gesprekken met management en staffunctionarissen
- functiebeschrijvingen
- meelopen en observatie
- tussendoor verduidelijkende vragen stellen

## Resultaten

Er is een gestructureerd werkoverleg ingevoerd. Tijdens de verdergaande reorganisatie is rekening gehouden de welzijnsaspecten op de werkplek.

Het onderzoek heeft bijgedragen tot een grotere bekendheid met de welzijnsaspecten uit de Arboret bij management en deskundige diensten.

## Succesbevorderende en belemmerende factoren

De timing van de pilot was niet gunstig waardoor de implementatie van de voorgestelde verbetermaatregelen werd bemoeilijkt. Daarnaast was de WEBA terminologie niet eenvoudig waardoor de communicatie tussen onderzoeker en management en medewerkers niet altijd even makkelijk verliep.

## Evaluatie

Het begrip welzijn is geoperationaliseerd, het risicobegrip maakte discussie onafhankelijk van de persoonlijke invulling, mogelijk. Het inzicht is vergroot; zowel voor de toepasser als voor het management. Het welzijnsbegrip is minder beladen.

Nadelen zijn dat de publicatie S71 niet hanteerbaar is, het is te dik en bevat geen trefwoordenregister. De terminologie is moeilijk overdraagbaar aan management en medewerkers. Het kost te veel tijd: twintig dagen voor zes functies. De WEBA hanteert een onvriendelijke schaal: Shell heeft in de pilot een gekwantificeerde zespuntsschaal toegepast. De WEBA methodiek is gebaseerd op de sociotechniek waarbij de taakgroep als ideaal gehanteerd wordt. Dit ideaalbeeld is niet in iedere werksituatie toepasbaar. Welzijnsrisico's worden met behulp van WEBA bepaald voor individuele functies en niet voor de organisatie, terwijl het voorkomen van deze risico's veelal consequenties heeft voor de organisatie. Sinds de eerste WEBA pilot is er veel veranderd. Eind 1994 is de BGD een arbodienst geworden waarbij de A&O deskundige zich bezighoudt met welzijn, arbeidsinhoud en arbeidsorganisatie onderzoek. Tegenwoordig vindt op regelmatige basis evaluatie van functies plaats met behulp van de vernieuwde WEBA methodiek. Aanbevelingen worden zo concreet mogelijk gedaan waarbij naar organisatie en naar functie niveau gekeken wordt. Onderliggende doelstelling voor dit soort analyses is het optimaliseren van het functioneren van de individuele medewerker in relatie tot het optimaliseren van het functioneren van de organisatie.

### **Informant**

L. Ummels-Mars, medewerker PPA Shell Pernis

J.F. van Leeuwen, medewerker arbodienst Shell Pernis

### **Literatuur**

Mars, L. De WEBA-methode, evaluatie van de door het Directoraat-Generaal van de Arbeid ontwikkelde methode voor de meting van Welzijnsaspecten van functies en arbeidsorganisatie. Interne publicatie POA Shell Pernis. 1991).

Bedrijfsgezondheidsdienst en Organisatieadviesafdeling Shell Pernis. De arbeidsomstandigheden van de materiaalbeheerder (afdeling MD). Deel 2: een onderzoek naar het welzijn in de huidige - en in de nieuwbouwsituatie. (Interne publicatie Shell Pernis) 1990.



# Thijcollege

## Van attributiefout tot inzicht in aanpak van eigen taakbelasting

---

### Aanleiding

Het Thijcollege te Oldenzaal is een scholengemeenschap met ongeveer 1350 leerlingen en 100 personeelsleden. Het initiatief tot gebruik van de WEBO methode kwam van de rector van de scholengemeenschap. De aanleiding daarvoor was kort samengevat de volgende.

Ondanks het feit dat zowel uit onderzoek als uit interne signalen van het personeel duidelijk is dat vooral het werken in de klas als belastend ervaren wordt, blijkt het ontzettend moeilijk hier een systematisch beleid voor te ontwikkelen. Er wordt wel veel gedaan (zoals herverdeling van taken, functie-differentiatie, functioneringsgesprekken), maar dit worden door het personeel beschouwd als maatregelen die zich alleen richten op de periferie van het onderwijs. Als reactie hierop heeft de directie toegezegd dat bij alle beleidsvorming het werken van de leraar in de klas en de taakbelasting die daarmee gepaard gaat centraal zou staan. Daarbij werd echter de kanttekening gemaakt dat niet duidelijk was hoe dit aangepakt moest worden. De WEBO publicatie leek hier een oplossing voor te bieden. De rector formuleerde dat tijdens een introductiebijeenkomst over de WEBO voor het personeel als volgt: 'Tegen de achtergrond van deze (...) overwegingen, was de publicatie van het boek 'Taakbelasting en taakverdeling' redelijk opzienbarend. De afdeling taakverdeling (kwantitatieve werkdruk) is niet zo interessant: wat daar beschreven wordt hebben we ongeveer wel achter de rug. Het interessante zit in de afdeling taakbelasting (kwalitatieve werkdruk), omdat die zich, in afwijking van alle andere in verband met het Formatie Budget Systeem verschenen publicaties richt op de werkzaamheden van de leraar in de klas. Nog interessanter is, dat het boek zich niet beperkt tot algemene en vrijblijvende beschouwingen, maar uitmondt in een concreet plan van aanpak, een methode.' Aantrekkelijk aan de WEBO vond de rector de volgende uitgangspunten ervan:

- Niet de problemen in het werk zijn belastend; integendeel, die kunnen het werk uitdagend maken. Belastend zijn onoplosbare problemen.
- Leg het belastingsprobleem niet bij het belaste individu, maar bij de organisatie. Die moet individuen in staat stellen hun problemen op te lossen
- Richt je op het echt belastende in de leraarstaak: het lesgeven zelf.

## Toepassing

De WEBO-methode is eerst experimenteel beproefd en vervolgens breeduit in en onderzoek toegepast.

### **Het experiment**

De WEBO methode werd tijdens een introductiebijeenkomst in 1993 door de rector zelf toegelicht. Zijn vraag aan het personeel was: zien jullie hier iets in en welke sectie zou bij wijze van experiment op deze manier onderzocht willen worden? De reactie van het personeel was positief, sceptisch (een experiment kan geen kwaad). Een lid van de sectie Engels bood aan om het onderzoek in haar sectie, onder lichte begeleiding van het NIA, uit te voeren. Het experiment had een beperkt doel: nagaan of het zinvol was de WEBO methode op de gehele school toe te passen. De docente Engels heeft alle leden van de sectie geïnterviewd volgens de richtlijnen van de methode. Deze interviews zijn individueel teruggedoorgegeven en vervolgens omgewerkt tot een sectieverslag, dat uit twee delen bestond.

*Deel een* bevatte een inventarisatie van regelproblemen en suggesties tot oplossingen die op schoolniveau spelen. *Deel twee* bevatte problemen en mogelijke oplossingen richting sectie. Dit verslag is met de sectie besproken en aangepast en vervolgens met de directie besproken.

Zowel de kwaliteit als de bruikbaarheid (voorgestelde maatregelen) van de rapportage werden door de uitvoerster, de sectie, het NIA en de schoolleiding positief beoordeeld. Daarop is, na bespreking met de MR besloten het onderzoek uit te breiden tot de docenten van de gehele school. Bovendien werd besloten ook het Onderwijs Ondersteunend Personeel (OOP) en de directie op vergelijkbare wijze te onderzoeken. Het OOP is inmiddels met een aangepaste variant van de WEBO onderzocht. Voor het onderzoek naar de directie, ging een aanvraag voor financiering naar het Vervangingsfonds.

### **Het onderzoek**

Inmiddels zijn alle secties onderzocht op de manier die bij de sectie Engels is toegepast: alle docenten zijn geïnterviewd en van alle secties zijn rapportages beschikbaar. Hiermee is een enorme tijdsinvestering gemoeid geweest, niet alleen voor de geïnterviewde leraren, maar vooral ook voor de docente Engels die het merendeel van de interviews gehouden heeft. Een aanvraag bij het Vervangingsfonds voor een vergoeding van de daarmee gemoeide kosten is afgewezen: alleen externe ondersteuning worden door het Vervangingsfonds gesubsidieerd.

Met de MR is ondermeer het volgende afgesproken. Naar aanleiding van de rapportages wordt op twee niveaus beleid ontwikkeld: op schoolniveau en op sectieniveau.

## **A. Schoolniveau**

- Er wordt een overzicht vervaardigd van de aanbevelingen op schoolniveau van alle secties.
- Op basis van dat overzicht doet de schoolleiding na overleg met de Personeelswerkgroepen (PWG's) voorstellen over wat er met de aanbevelingen wordt gedaan.
- De voorstellen worden aan de vakgroepen en de MR voorgelegd.

## **B. Sectieniveau**

- Op grond van de aanbevelingen op sectieniveau maakt de sectie voornemens over wat er met de aanbevelingen wordt gedaan.

Het zal duidelijk zijn dat over een gedeelte van de maatregelen pas besloten kan worden wanneer het gehele onderzoek afgerond is. Immers, sectievoorstellen kunnen verschillende richtingen in gaan en grote financiële, organisatorische of onderwijskundige gevolgen hebben.

## **Succesbevorderende en belemmerende factoren**

Voor een beoordeling van het onderzoek formuleerde de rector vier succescriteria. Het onderzoek is een succes:

- Als op basis van de rapportages schoolbeleid geformuleerd kan worden.
- Als dat beleid instemming krijgt van het personeel.
- Als het beleid uitgevoerd kan worden.
- Als uitvoering van het beleid het gevoel van overbelasting bij de leraren vermindert.

In de volgende paragraaf komen we hierop terug. In een tussentijdse beoordeling werd het volgende opgemerkt.

- a. De leraren vinden het prachtig, ondanks het feit dat de interviews zes uur in beslag kunnen nemen. Dit heeft natuurlijk te maken met het feit dat er eindelijk een probleem serieus genomen wordt, waar alle leraren last van hebben: de taakbelasting in de klas. De tijd die de school bereid was te investeren in dit project (door een docente hiervoor vrij te roosteren) vormde een belangrijk signaal voor de mate waarin de schoolleiding bereid was hier iets aan te doen.
- b. Problemen worden niet in de vorm van klachten, maar in termen van oplossingen geformuleerd. Die oplossingen krijgen een samenhang en prioriteiten-volgorde. In tegenstelling tot klachten kan hier beleid op gevoerd worden.

- c. De methode helpt niet alleen bij het scheiden van persoonlijke en organisatorische oorzaken van werkdruk, maar ook bij zorgdragen voor een evenwichtige 'schuldtoeschrijving' van organisatorische oorzaken. Het blijkt dat het aantal aanbevelingen richting schoolleiding aanzienlijk is, maar het aantal aanbevelingen richting sectie nog aanzienlijker. Leraren klagen nu niet alleen, maar kijken ook naar hun sectie en hun eigen werkwijze.
- d. De methode is een bottom-up benadering, die mede daardoor een grotere kans heeft om draagvlak bij het personeel te vinden: 'De laatste jaren gaat er een enorme managementgolf door het onderwijs, de structuren worden steeds zwaarder en de top-down benadering rukt op. Tegen die achtergrond is de WEBO methode in al haar eenvoud een verademing.'

## Resultaten

Opbrengsten kunnen in drie soorten ingedeeld worden: secties die naar aanleiding van de rapportage hun werkwijze en organisatie veranderd hebben, maatregelen die direct na de sectieverslagen genomen konden worden en maatregelen die genomen zijn nadat het onderzoek afgerond was. Immers vooral maatregelen waarmee veel geld gemoeid is, of maatregelen die ingrijpend zijn voor het onderwijs zelf, kunnen alleen genomen worden wanneer op schoolniveau overeenstemming is bereikt over prioriteiten.

Omdat op het moment van deze rapportage het laatste sectierapport nog niet binnen is, heeft de prioriteitsstelling nog niet plaats kunnen vinden. Niettemin zijn de effecten van het Webo-onderzoek in dit stadium volgens de rector niet gering.

De effecten op het niveau van de sectieorganisatie:

Samenwerking, overleg en taakverdeling werden in veel secties (nader) geregeld. Er is een methode ontwikkeld waarbij sectieleden de mogelijkheid hebben hun sectievoorzitter (in tijd) te faciliteren. Een flink aantal maatregelen is, naar aanleiding van de sectieverslagen, tussentijds genomen. Die hadden ondermeer betrekking op:

Het beter doorgeven van informatie waarover schoolleiding en leerlingbegeleiding beschikken, aan (klasse)leraren over leerlingen. Verbetering absentenadministratie; strikter beleid met betrekking tot te laat komen; systematischer begeleiding van nieuwe docenten; faciliteiten voor steunlessen in het kader van de basisvorming; beperking van afwijkingen van het jaarrooster en de ontwikkeling van consistent onderwijsbeleid.



## Evaluatie

De evaluatie leert dat het WEBO-instrument zowel een veel gevraagd als concreet toepasbaar instrument is gebleken. Een veel belangrijker evaluatie gegeven is dat de toepassing een ommekeer in schoolbeleid en schoolcultuur teweeg kan brengen. De vaak aan te treffen verwijtende blik vanuit de klas naar het bestuur of de overheidsmaatregelen, kan worden aangevuld zo niet worden vervangen door een inzicht dat er door de leraren ook zelf veel aan hun taakbelasting kan worden gedaan.

## Literatuur

Taakbeleid op het Thijcollege, nu gebeurt er eindelijk iets, in: Uitleg nr. 23, 5 oktober 1994, P 17-18.



# Gemeente Zoetermeer

## WEBA als instrument voor reorganisatie ten behoeve van een platte structuur

---

### Aanleiding

In eerste instantie werd de interesse van de gemeente Zoetermeer vanaf 1987 vooral gewekt door de Arboret die in fasen van kracht werd. De gemeente Zoetermeer heeft daartoe medio 1987 een platform ingesteld, dat belast werd met de ontwikkeling en coördinatie van het arboreid. In dit platform waren vertegenwoordigd:

de arbo-coördinatoren van elke hoofdafdeling, van de brandweer en van de politie, de bedrijfsarts en medewerkers van de afdeling Personeel en Organisatie, die het voorzitterschap en het secretariaat verzorgden. Medio 1989 werd het kader van de interesse echter geheel veranderd doordat de gemeente besloot tot een ingrijpende reorganisatie. In dat kader kreeg met name het begrip welzijn een bijzondere betekenis. Het arbo-platform heeft de inspraak op het concept raadsvoorstel reorganisatie (eind 1989) aangegrepen om (met inschakeling van de Koepel Medezeggenschaps Commissies), het college van B&W te verzoeken het belang van het begrip welzijn, zoals bedoeld in de Arboret, mee te nemen bij de vormgeving van de nieuwe organisatie. Het college heeft positief op dit verzoek gereageerd. In een later stadium (1992) kreeg deze houding een veel sterkere betekenis: de sociotechniek was een van de hulpmiddelen voor een nieuwe organisatie waarin getracht werd zomin mogelijk leidinggevende niveaus te creëren.

De eerste stappen werden gezet in 1991, toen ruim veertig functies volgens de WEBA-methodiek zijn geanalyseerd en beoordeeld. Daarmee werd allereerst beoogd een schets te maken van het welzijnsaspect van enkele uitvoerende sleutelfuncties bij de gemeente. In de tweede plaats kon de analyse dienen als discussiestuk voor de verbreding van het gemeentelijk arbeidsbeleid naar het terrein van de inhoud en organisatie van de arbeid. Bij deze eerste analyse werden functies geselecteerd op de risico's, op de mate waarin ze voorkwamen en op de aanhangende functies.

### **Aanpassing van het instrument/beperkingen**

In dit onderzoek bij de gemeente Zoetermeer moesten de functies op het welzijnsaspect onderzocht worden met behulp van de functie-beschrijvingen, die in het kader van de reorganisatie zijn opgesteld. Het voornaamste doel van deze beschrijvingen is de verantwoording van beloningsverschillen. Hoewel de beide methodieken op elkaar lijken (beiden inventariseren bijvoorbeeld belastende factoren), bestaan er ook grote

verschillen (beoordelen in verband met beloning versus stressrisico's en leermogelijkheden). De functiebeschrijvingen geven de theoretische en ideale situaties weer, zoals een functie uitgevoerd zou moeten worden. Vanwege het achterliggende beloningsaspect is er bij het samenstellen van een functiebeschrijving een tendens tot overwaardering. Een medewerker wil de eigen functie zo goed mogelijk laten scoren. Onderzoek naar welzijn bij de arbeid . beschrijft de praktijk van een functie: Hoe worden welke taken uitgevoerd en hoe worden uitvoeringsproblemen opgelost? In een dergelijk onderzoek worden dan ook taken aangetroffen die formeel niet tot de functie behoren (bijv. omdat de chef deze naar de medewerker heeft gedelegeerd) en worden taken gemist, die wel tot de functie behoren (bijv. omdat de chef deze taken naar zich toe heeft getrokken). De functiebeschrijvingen bevatten dan ook niet alle informatie, die nodig is om een volledig oordeel over de welzijnsrisico's te vellen.

Bij de beoordeling van een functie op de kwaliteitscriteria is dan ook naast de rubrieken *voldoende*, *aandacht* en *knelpunt* ook een rubriek *moeilijk te beoordelen* geïntroduceerd. Hiervan is gebruik gemaakt als uit het materiaal niet viel op te maken of een functie aan een eis voldeed of als er twijfels bestonden.

## Toepassing

In eerste instantie zijn de beoordelingen samengevat dat op diverse niveaus is besproken. Alle leidinggevendenden hebben een exemplaar van het rapport ter bespreking gekregen. Logischerwijs leidde dit enerzijds tot beweging, anderzijds tot verschillen in de mate waarin de aangeduide risico's werden aan gepakt. Dit werd overigens geheel anders toen in de tweede fase van de reorganisatie de functieprofielen werden gebruikt voor nieuwe functiebeschrijvingen. Daarin werd een, volgens het welzijnsbegrip, betere aansluiting werd gevonden tussen voorbereidende, uitvoerende, ondersteunende en organisatorische taken.

Bij de afdeling Burgerzaken kwam dit uiteindelijk neer op een aanmerkelijke beperking van het aantal functies: medewerker, allround medewerker en senior-medewerker, elk neerkomend op een aanzienlijke verbreding van taken. Dit heeft positieve gevolgen gehad voor de medewerkers, maar natuurlijk niet voor alle, omdat er feitelijk een managementlaag werd weggesneden. Overigens gebeurde dit niet alleen op grond van de functieprofielen die in 1991 zijn gemaakt. Bij de afdeling Burgerzaken is vanuit de vernieuwing van de functie-beschrijvingen verder gewerkt. Anno 1996 wordt het WEBA-instrumentarium opnieuw gebruikt voor het beschrijven en ontwerpen van de taken van de medewerkers in de nieuwe Centrale hal, waar de inloop van burgers wordt geconcentreerd. Naast taakverbreding levert

dit ook een verbetering van enkele onder het begrip welzijn vallende aspecten zoals het beëindigen van staand werk op.

Bij de hoofdafdeling Stadswerken kreeg de WEBA-analyse een vervolg in socio-technische zin. Na 1991 is o.a. het onderzoeksbureau SANT in de arm genomen die de WEBA-instrumenten heeft gebruikt bij de reorganisatie en die twee in kennis en niveau groeiende complete workshops voor het management heeft ontwikkeld en uitgevoerd. Bij elkaar heeft dit anno 1995 geleid tot de instelling van redelijk autonoom werkende teams waarbinnen wegen en - wateronderhoud, de groenvoorziening/onderhoud en de verkeersvoorziening samenwerken.

## Succesbevorderende en belemmerende factoren

Een sterke bevorderende factor was de kracht waarmee vanuit het gemeentebestuur de WEBA tot een van de instrumenten werd gemaakt voor de verlangde organisatievernieuwing. Ten dele werd de WEBA ondersteund doordat een door de WEBA beoogd einddoel: bredere taken met voldoende voorbereidende, organiserende en ondersteunende aspecten ook het beoogde managementdoel waren.

Een eveneens sterk bevorderende factor was de inzet van de betrokken functionarissen binnen de gemeente (er waren onder andere tijdelijk vijf functie-kundigen beschikbaar) en de inzet van het bureau SANT dat het WEBA-gedachtengoed sterk heeft ondersteund door twee speciaal ontwikkelde workshops voor alle relevante betrokken leidinggevenden binnen de hoofdafdeling Stadswerken van de gemeente.

Een belemmerende factor wordt gevormd door een nieuwe reorganisatie waardoor er nog een managementlaag verdwijnt. Volgens de betrokken informanten ontstaan nu door de minder goede voorbereiding van deze reorganisatie te grote groepen werknemers voor te weinig leidinggevenden zodat er, in elk geval tijdelijk, te weinig sturing en te veel onzekerheid is.

Een andere belemmerende factor wordt gevormd door het gegeven dat degenen die vanuit managementposities sterk hebben bijgedragen aan de ontwikkeling op grond van dezelfde ontwikkeling van hun post zijn verdwenen.

## Resultaten

Voor de meeste medewerkers heeft het gebruik een aanzienlijke taakverbreding opgeleverd en een even grote vermeerdering van de zelfstandigheid in het werk. Dit is het verst gevorderd bij de afdeling Beheer en onderhoud van de hoofdafdeling Stadswerken. Voor de hoofdafdeling Bestuur centrale hal, gaan de positieve ontwik-

kelingen nog steeds door, bij de ontwikkeling van een nieuwe centrale hal, eind 1995.

Voor een aantal leidinggevendenden betekende deze ontwikkeling het einde van hun carrière, althans op de plek waar ze aanvankelijk zaten.

Voor de gemeente zijn twee opeenvolgende reorganisatie-targets ruim gehaald en is een aanzienlijke flexibilisering en betrouwbaarheid van het apparaat bereikt.

## Evaluatie

De inzet en het positieve resultaat van het WEBA instrument werden behaald door de versterking vanuit de managementbesluiten over reorganisatie. De, op zich onvolledige, start werd daarmee ruimschoots goedge maakt. Er is een overlap aan kansen en samenwerking als zowel de WEBA als functie-omschrijvingen gelijktijdig aan de orde komen. Het enthousiasme van de betrokkenen was en is groot, zelfs bij degenen die uiteindelijk zelf enigszins als slachtoffer van de reorganisaties en de verplating van de organisatie zijn te beschouwen.

# BIJLAGE: Het WEBA-instrument

---

De WEBA-methodiek is een praktisch instrument voor het beschrijven, beoordelen en (her)ontwerpen van de organisatie van de arbeid, in het bijzonder van de inhoud van functies. De methodiek wordt toegepast door drie fasen uit te voeren.

De eerste fase is beschrijvend van aard. Uitgezocht en beschreven wordt welke taken de functievervuller verricht, welke regelproblemen hij tegenkomt en welke mogelijkheden hij heeft. In de tweede fase vindt een beoordeling van de kwaliteit van de functie plaats. Daarvoor moeten zeven vragen worden beantwoord. In de laatste fase wordt nagedacht over mogelijke welzijnsmaatregelen. We zullen achtereenvolgens wat dieper ingaan op deze fasen.

## Beschrijven van de functie

Het doel van deel een is het verkrijgen van een zo nauwkeurig mogelijk beeld van de functie. Er moet een inventarisatie komen van de functie samenstelling, de regelproblemen en de mogelijkheden. Daartoe kunnen gesprekken plaatsvinden met één of liefst meerdere functievervullers. Ook met de directe chef kan worden gesproken, en kan de functiebeschrijving geraadpleegd worden.

### *1. Functiesamenstelling*

Een functie kan zijn samengesteld uit uitvoerende taken, voorbereidende taken en ondersteunende taken. De *uitvoerende* taken vormen de kern van de functie. Voordat men met die taken kan beginnen, moeten *voorbereidende taken* worden verricht. Daarnaast zijn er de *ondersteunende taken*, taken die men doet om het werk ongestoord voortgang te laten vinden.

### *2. Regelproblemen*

Gevraagd wordt ook naar de regelproblemen. Deze kunnen bij elke taak voorkomen. De WEBA onderscheidt zes verschillende regelproblemen:

1. Problemen met de normen
2. Problemen met de materialen
3. Problemen met de middelen
4. Problemen met de handelingen
5. Problemen met de arbeidsomstandigheden
6. Problemen met de informatie

### 3. *Regelmogelijkheden*

Om de regelmogelijkheden in kaart te brengen, inventariseren we zowel de interne als de externe regelmogelijkheden. Welke problemen kan de werknemer zelf oplossen en welke met hulp van zijn collega's, chef of via het werkoverleg?

## B. Beoordelen van een functie

Pas als de beschrijving af is, kan begonnen worden met het beoordelen van de kwaliteit van de functie. Het WEBA-instrument hanteert daarbij zeven kwaliteitsvragen:

1. Is de functie volledig?
2. Bevat de functie voldoende organiserende taken?
3. Bevat de functie voldoende contactmogelijkheden?
4. Kunnen werknemers voldoende zelfstandig werken in de functie?
5. Bevat de functie een evenwichtige verdeling van makkelijke en moeilijke taken?
6. Bevat de functie voldoende niet-kortcyclische taken?
7. Wordt er voldoende informatie verschaft over doel en resultaat van het werk?

Het antwoord op elk van deze vragen kan voldoende, beperkt voldoende of onvoldoende zijn. *Voldoende* wil zeggen dat de beschrijving geen aanleiding geeft om dit aspect te veranderen. *Beperkt voldoende* wil zeggen dat uit de beschrijving blijkt dat dit aspect verbetering behoeft. *Onvoldoende* wil zeggen dat uit de beschrijving blijkt dat dit aspect een belangrijk knelpunt vormt dat zo snel mogelijk moet worden weggenomen.

De beoordeling wordt weergegeven in een welzijnsprofiel.

## C. Verbeteren van functies

Een slecht welzijnsprofiel kan met drie typen maatregelen tegemoet worden getreden:

### 1. *Aanpassen van de functie*

Aanpassingsmaatregelen zijn gericht op reductie van regelproblemen. De meest acute stressrisico's worden hiermee weggenomen.

### 2. *Verbeteren van de functie*

Verbeteringsmaatregelen gaan een stap verder. Niet alleen de regelproblemen worden aangepakt, ook de regelmogelijkheden worden uitgebreid. Dat kan worden bereikt



met meer autonomie in de functie, meer overleg met collega's of leidinggevende of meer of beter werkoverleg. Taakroulatie, functieverbreding en functieverrijking kunnen bewerkstelligen dat meer volledige functies ontstaan.

### *3. Vernieuwingsmaatregelen*

Bij vernieuwingsmaatregelen vindt vernieuwing van de structuur van de organisatie plaats. Deze maatregelen zijn gericht op een integraal herontwerp van de organisatie, zodat gunstige condities ontstaan voor optimale functies. Het werken in taakgroepen is hierbij aan de orde.

De WEBA heeft zich een blijvende plaats verworven in de arbo-gereedschapskist van bedrijven. De WEBA (WELzijn Bij de Arbeid) is een methode voor het beschrijven, beoordelen en (her)ontwerpen van de organisatie van de arbeid en de inhoud van functies. Na vijf jaar ervaring met de WEBA blijkt dat de WEBA werkt.

**GEZONDE ARBEID, GEZONDE ORGANISATIE** doet verslag van het evaluatie-onderzoek naar de praktische bruikbaarheid en het effect van de WEBA-methode. Het onderzoek is uitgevoerd door het NIA en TNO Preventie en Gezondheid in opdracht van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. Het onderzoek toont hoe vanuit functieverbetering een start kan worden gemaakt met een integrale verbetering van de arbeidsorganisatie.

De WEBA is destijds ontwikkeld om bedrijven te ondersteunen bij het invullen van de welzijnsbepalingen uit de Arbowet én de Inspectiedienst SZW (toen nog Arbeidsinspectie) te ondersteunen bij het stimuleren van zelfwerkzaamheid van ondernemingen. Na vijf jaar blijkt dat van de twintig onderzochte bedrijven verreweg de meesten positieve resultaten melden op de kwaliteit van arbeid en organisatie. Naast een lager ziekteverzuim en kostenbesparingen noemen zij ook een betere logistiek, hogere flexibiliteit, hogere kwaliteit en verbeterd innovatievermogen.

Dit boek geeft naast veel achtergrondinformatie inzicht in hoe de WEBA kan worden toegepast, wat de WEBA een bedrijf kan opleveren en welke factoren bepalend zijn voor succes. Ook beschrijft het boek de 20 cases van bedrijven die met de methode hebben gewerkt.

#### ENKELE ANDERE NIA-UITGAVEN

- Psychische problemen en de werksituatie:  
handboek voor een actieve sociaal-medische begeleiding
- Werkdruk en stress:  
evaluatie-onderzoek van de cursus 'Anders werken'
- Cursusmateriaal 'Anders werken':  
driedelig cursuspakket: 1. Achtergrondinformatie voor aanbieders van cursus, 2. Draaiboek voor cursusleiders, 3. Werkboek voor cursisten
- Handboek werkstress:  
systematische aanpak voor de bedrijfspraktijk
- Gezonder werken; minder verzuim!  
een integrale aanpak
- Het meten van psychosociale arbeidsbelasting met een vragenlijst:  
de Vragenlijst Beleving en Beoordeling van de Arbeid (VBBA)