Nieuwe vormen van arbodienstverlening

C.M. Verschuren

Nieuwe vormen van arbodienstverlening

C.M. Verschuren
TNO Kwaliteit van Leven

Nieuwe vormen van arbodienstverlening

Deze publicatie is te bestellen bij
TNO Kwaliteit van Leven
Fax: 023 554 93 94
E-mail: receptie@arbeid.tno.nl
Prijs: EUR 21 excl. BTW

ISBN-nummer 90-5986-123-X
© 2005 TNO

Auteur:
C.M. Verschuren

Met medewerking van:
J.E. Buisman
J. Gort
J.H. Kwantes
N.H.A.M. Louwrier
M.J. Meeuwsen
F.P. Michel
C.L.M. Moonen
A. van Scheppingen
H. Treur

Druk: PlantijnCasparie Amsterdam

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

Inhoudsopgave

Voorwoord — 5

Leeswijzer — 7

1 Historische en actuele achtergronden — 11

1.1 Historische ontwikkelingen — 11

1.2 Omslag — 12

1.3 Bezwaar tegen de 'gedwongen winkelnering' — 13

1.4 SER-advies en Kabinetsreactie — 14

1.5 Toekomstige situatie — 16

1.6 Ontwikkelingen in de sociale zekerheid en zorg — 18

2 De cases — 21

2.1 Spectrummodel — 21

2.2 Case: Het schoonmaakconcern — 22

2.3 Case: Het vervoersbedrijf — 30

2.4 Case: De verpleeg- en verzorgingshuizen — 41

2.5 Case: De apotheekbranche — 50

2.6 Case: Het chemieconcern — 63

3 Vensters op de toekomst van arbodienstverlening — 71

3.1 Maatwerk of vangnet — 71

3.2 De preventiemedewerker — 73

3.3 Bedrijfs- of branchegelieerde keuzemogelijkheden — 74

3.4 Informatiemanagement — 78

3.5 Kijken door de vensters naar bedrijven — 78

3.6 Kijken door de vensters naar branches — 93

4 Conclusies en aanbevelingen — 103

5 Dankwoord — 111

6 Meer informatie — 113

Bijlage 1: Bronnen — 115

Voorwoord

De wereld van arbodienstverlening is volop in beweging. Per 1 juli 2005 krijgen ondernemingen meer mogelijkheden om te kiezen op welke manier zij de deskundige bijstand bij het arbo- en verzuimbeleid willen inrichten. Ik ben verheugd over deze wetswijziging, die gebaseerd is op een SER-advies van begin 2004. De afgelopen jaren is duidelijk geworden dat ondernemingen behoefte hebben aan meer maatwerk in arbodienstverlening. Werkgevers hebben in de loop der tijd een steeds grotere financiële verantwoordelijkheid gekregen op het terrein van verzuim en arbeidsongeschiktheid. Daarmee beoogt de wetgever dat werkgevers zich ervoor inzetten om verzuim en arbeidsongeschiktheid van hun werknemers zo laag mogelijk te houden, uiteraard voor zover zij dat kúnnen beïnvloeden. Werkgevers moeten hun arbo- en verzuimbeleid, als onderdeel van hun gezondheidsbeleid, dan wel naar eigen inzicht, in samenwerking met de werknemers, kunnen inrichten.

Ondernemingen moeten zich goed op de nieuwe situatie voorbereiden. Is het beleid goed geformuleerd of behoeft dit bijstelling? Welke onderdelen lopen goed en welke kunnen beter? Welke doelen willen we de komende jaren bereiken? Als volgende stap kan worden bezien welke deskundigheden nodig zijn om het beleid uit te voeren en de doelen te bereiken. Welke deskundigheden heeft de onderneming zelf in huis? En welke deskundigheden moeten extern worden ingekocht, bij een arbodienst of bij een andere aanbieder?

Deze publicatie van TNO wordt op een goed moment uitgebracht en kan ondernemingen ondersteunen bij hun oriëntatie op de nieuwe mogelijkheden op het terrein van arbodienstverlening. Er worden vijf interessante cases geschetst van ondernemingen en branches die, nog onder de 'oude' wetgeving, al zoveel mogelijk naar maatwerk hebben gestreefd. Inspirerende voorbeelden, waar ondernemingen nieuwe ideeën uit kunnen opdoen. Vervolgens geeft TNO een visie op de ontwikkelingen die zich de komende tijd kunnen gaan voordoen. Interessant zijn ook de conclusies en aanbevelingen aan het eind van het boek. Daaruit blijkt dat juist ondernemingen met een interne arbodienst goede resultaten boeken. Het is op zijn minst nuttig om goed te bekijken welke factoren tot die goede resultaten leiden. Het oprichten van een interne arbodienst is zeker niet voor heel ondernemend Nederland aan de orde. Maar succesfactoren uit de voorbeelden verdienen navolging, ook in andere modellen van arbodienstverlening.

Uitgangspunt van de nieuwe wetgeving is dat de onderneming, dat wil zeggen de werkgever in samenwerking met zijn werknemers, verantwoordelijk is voor een goed arbo- en verzuimbeleid. Ik beveel deze publicatie daarom van harte aan werkgevers en werknemers aan en uiteraard ook alle professionals, die de onderneming de komende jaren zullen bijstaan.

Jan-Willem van den Braak
Directeur Sociale Zaken
Vereniging VNO-NCW
maart 2005

Leeswijzer

De veranderende wetgeving per 1 juli 2005 biedt bedrijven en branches de mogelijkheid om meer eigen keuzes te maken in de wijze waarop zij arbodienstverlening willen invullen. Deze wetswijziging biedt niet alleen meer keuzevrijheid, maar zal voor bedrijven en branches ook een gelegenheid zijn om zich (kritisch) te bezinnen op de wijze waarop arbodienstverlening tot dusver binnen het bedrijf of de branche gestalte krijgt.

Deze uitgave is het resultaat van een kennisinvesteringsproject binnen TNO, dat als doel had antwoord te vinden op de vraag: Welke nieuwe vormen van arbodienstverlening zien we in het veld ontstaan wanneer de nieuwe Arbowet de mogelijkheden voor meer vrije keuze in arbodienstverlening toestaat? Het is bedoeld om inzicht te verstrekken in de factoren die een rol spelen bij de inrichting van een succesvolle arbodienstverlening. Met deze kennis wil TNO enerzijds bedrijven en branches ondersteunen die kiezen voor de maatwerkregeling dan wel de vangnetregeling in hun keuzeproces voor arbodienstverlening. Anderzijds is het streven om bij organisaties aan te geven op welke punten het huidige beleid kan worden aangescherpt of verbeterd. TNO wil hiermee voor alle betrokkenen op het gebied van arbozorg en arbodienstverlening een helder beeld schetsen van de wijze waarop bedrijven en de daarin opererende actoren hun rol kunnen invullen.

Deze uitgave is bedoeld voor functionarissen binnen bedrijven en brancheorganisaties die op enigerlei wijze betrokken zijn bij het vormgeven van het arbo- en verzuimbeleid en de afstemming met professionals en/of externe partijen. Dit zijn directeuren, managers, HR managers, hoofden P&O en (senior) personeelsadviseurs, alsmede arbocoördinatoren voor zover die zich richten op de strategische invulling van arbodienstverlening binnen de organisatie en/of branche. Daarnaast is deze uitgave ook bedoeld voor CAO-onderhandelaars, leden van Ondernemingsraden en personeelsvertegenwoordigingen, aangezien overeenstemming tussen werkgevers en werknemers (op CAO niveau of bedrijfsniveau) in de nieuwe wetgeving een prominente plaats heeft gekregen.

Deze publicatie geeft een handvat hoe bedrijven en branches, mede gezien de wetwijziging, invulling kunnen geven aan de mogelijkheden die bestaan rondom arbodienstverlening. Dit betreft vragen als:

- Op welke wijze willen we invulling geven aan arbodienstverlening binnen ons bedrijf of onze branche?
- Wat zijn de belangrijkste kenmerken hiervan?
- Hoe structureren en sturen we dit?
- Hoe wordt de inzet van het personeel en hoe wordt dit geregeld?
- Welke financiële consequenties heeft dit?

en niet in de minste plaats

- Wat zijn op hoofdlijnen de ontwikkelingen die ons daar moeten brengen?

Allereerst vindt u hiertoe in hoofdstuk 1 de historische en actuele achtergronden in arbowetgeving die hebben geleid tot de wetswijziging per 1 juli 2005.
In hoofdstuk 2 worden praktijkvoorbeelden beschreven (vier bedrijven, te weten HAGO, de NS, Meavita Woonzorg, Akzo Nobel en één brancheorganisatie, te weten de SBA). Beschreven is hoe deze bedrijven en brancheorganisatie zijn omgegaan en deels ook hebben geworsteld met bovenstaande vragen en tot welke invulling van arbodienstverlening dit heeft geleid. Ook worden in deze cases de geconstateerde succes- en faalfactoren gepresenteerd.

In hoofdstuk 3 schetsen we een aantal ontwikkelingen die van belang zijn voor het bepalen van de koers van arbodienstverlening. Hierbij maken we analoog aan de nieuwe wetgeving onderscheid tussen de 'maatwerkregeling', indien er sprake is van overeenstemming tussen werkgever en werknemers en de 'vangnetregeling', indien er geen sprake is van overeenstemming.

Om een goede analyse te kunnen maken van de huidige en toekomstige stand van arbozorg in het bedrijf ontwikkelde TNO een spectrummodel. Dit spectrummodel analyseert op vijf vensters.

1. *Structuur en sturen*:
   de wijze waarop preventie en verzuimbegeleiding in het bedrijf wordt aangestuurd met functies en verantwoordelijkheden, en de beheerssystemen die er voor worden benut.
2. *Financiën*:
   welke financiële bronnen kan het bedrijf benutten, en is er inzicht in de kosten en baten van verzuimbegeleiding en preventie.
3. *Preventie en verzuimbegeleiding/reïntegratie*:
   hoe is de verhouding tussen deze twee samenhangende onderdelen van de arbowet in het bedrijf opgebouwd.
4. *Professionals*:
   welke professionals met bijbehorende registraties heeft het bedrijf

nodig en worden deze ingehuurd of op de pay rol gezet. Welke overhead hoort hier bij.

5. *Relaties*:
   worden locale netwerken goed benut, kennen de professionals je bedrijf en haar couleur locale, zijn de lijnen kort.

Aangezien bedrijven en branches onderling sterk kunnen verschillen is het niet mogelijk een blauwdruk te beschrijven die voor alle bedrijven of branches toepasbaar zijn. In deze uitgave is het veeleer de bedoeling geweest u op weg te helpen naar een invulling van uw arbodienstverlening op maat. Daarbij worden belangrijke richtingen en principes aangeven waarmee u rekening dient te houden gezien de nieuwe wetgeving.
Binnen elk van de beschreven vensters wordt dan ook voor zowel de maatwerkregeling als de vangnetregeling aangeven met welke zaken u zeker te maken krijgt. Daarnaast is er – toekomstgericht - beschreven welke ontwikkelingen daarnaast nog een rol kunnen gaan spelen.

Gezamenlijk met de huidige ervaringen, de succes- en faalfactoren en de leerervaringen uit de cases heeft dit geleid tot conclusies en aanbevelingen waarmee u zelf actief aan de slag kunt gaan. Met deze input kunt u zelf uw arbodienstverlening, krachtens de nieuwe wetgeving inrichten en verder ontwikkelen. Deze conclusies en aanbevelingen treft u aan in hoofdstuk 4.

We denken u met deze uitgave een goede ondersteuning te bieden in de (her)bezinning, waarvoor u mede gezien de nieuwe wetgeving inzake arbodienstverlening zal komen te staan met als uiteindelijke doel u verder op weg te helpen naar een effectieve en efficiënte invulling en ondersteuning van uw arbo- en verzuimbeleid. Indien deze uitgave bij u behoefte heeft gecreëerd aan nadere informatie of ondersteuning kunt u contact opnemen met TNO.

1 Historische en actuele achtergronden

Het begrip 'arbodienstverlening' is relatief nieuw; door velen wordt het geassocieerd met de verplichte aansluiting van bedrijven bij een (externe) gecertificeerde arbodienst. De verplichting is voortgekomen uit de Wet Arbo/TZ van 1 januari 1994. Om verwarring te voorkomen gebruiken we in deze publicatie de term arbodienstverlening niet voor alle dienstverlening met betrekking tot arbo, maar slechts voor 'dienstverlening door arbodiensten'. Dankzij de verplichte afname die de Arbowet eraan meegeeft, is arbodienstverlening op dit moment de belangrijkste vorm van deskundige ondersteuning van bedrijven en organisaties waar het gaat om preventie, ziekteverzuimbegeleiding en reïntegratie. In dit hoofdstuk blikken we eerst terug op de historische ontwikkelingen die hebben geleid tot de huidige inrichting van arbodienstverlening; daarna kijken we vooruit op de te verwachten veranderingen als gevolg van de uitspraak van het Europese Hof. Dit besliste eerder dit jaar dat het verplichte karakter van de arbodienstverlening in strijd is met de Europese Kaderrichtlijn. De kans is groot dat de arbodienstverlening zoals we die zojuist hebben gedefinieerd weer verdwijnt.

1.1 Historische ontwikkelingen

Als gezegd, bestaat de huidige arbodienstverlening nu ruim tien jaar. Maar arbodiensten zijn bepaald niet de eerste deskundigen op het gebied van preventie en ziekteverzuim geweest. Reeds in 1928 bestond er de Fabrieksartsenwet; via deze wet konden werkgevers hun eigen bedrijfsgeneeskundige dienst laten erkennen door de Rijksverzekeringsbank. Deze 'certificering avant la lettre' geschiedde geheel op vrijwillige basis.

In 1959 kwam er de Wet op de bedrijfsgeneeskundige diensten; deze legde de taken en inrichting van een bedrijfsgeneeskundige dienst vast en gaf tevens aan welke categorieën bedrijven verplicht waren tot het opzetten ervan. Per 1 januari 1983 werd deze verplichting ondergebracht in de Arbowet uit 1980. Zo kreeg de deskundige ondersteuning met betrekking tot de bedrijfsgezondheidszorg voor grote industriële of risicovolle bedrijven door de jaren heen steeds meer een verplicht karakter.

Meer wettelijke bepalingen volgden. Op 1 januari 1988 werden grote industriële of risicovolle bedrijven verplicht een bedrijfsveiligheidsdienst op te zetten of een veiligheidskundige aan te trekken. Per 1 oktober 1990 moesten bedrijven met méér dan 500 werknemers zich bovendien laten

ondersteunen bij het vervullen van een aantal welzijnstaken. Vanaf dat moment waren de grote industriële of risicovolle bedrijven dus verplicht zich op het terrein van veiligheid, gezondheid en welzijn te laten bijstaan door deskundigen of deskundige diensten. De Arbowet 1980 maakte het mogelijk deze ondersteuning te combineren in één contract met een arbodienst.
Naast de zorg voor bedrijfsveiligheid en -gezondheid was de werkgever verantwoordelijk voor ziekteverzuimbegeleiding en reïntegratie. Tot 1 januari 1994 waren deze laatste taken nog geheel in handen van de bedrijfsverenigingen, die tot taak hadden de Ziektewet en WAO uit te voeren.

1.2 Omslag

Kortom, vóór 1 januari 1994 was de deskundige ondersteuning rond preventie in feite alleen verplicht voor grote industriële of risicovolle ondernemingen, terwijl de uitvoering met betrekking tot ziekteverzuimbegeleiding en de reïntegratie in semi-publieke handen lag. Dit systeem veranderde met de introductie van de werkgeversverplichting tot loondoorbetaling aan zieke werknemers gedurende zes weken: de zogenaamde eigen-risicoperiode.
Enerzijds stond de rol van bedrijfsverenigingen bij ziekteverzuimbegeleiding onder druk als gevolg van de parlementaire enquête onder leiding van Flip Buurmeijer. Anderzijds stond Nederland voor de implementatie van de Europese Kaderrichtlijn inzake de veiligheid en gezondheid van werknemers, die eveneens voorzag in verplichte ondersteuning van bedrijven door preventiedeskundigen. Hoewel de richtlijn duidelijk sprak van een verplichte interne deskundige ondersteuning, bood zij aan de Lidstaten de ruimte om deze in bepaalde gevallen extern te organiseren. In ons land werd de situatie opgelost door de deskundige ondersteuning rond preventie en ziekteverzuimbegeleiding/reïntegratie te combineren. Daartoe werd de Arbowet gewijzigd en werd de arbodienst geïntroduceerd als verplichte integrale dienstverlener.
De wettelijk verplichte ondersteuning door de arbodienst omvatte de volgende punten:
- ondersteuning bij risico-inventarisatie en –evaluatie en toetsing;
- ziekteverzuimbegeleiding;
- periodiek arbeidsgezondheidskundig onderzoek;
- arbeidsomstandighedenspreekuur;
- aanstellingskeuring.

De afname van andere diensten dan de vijf verplichte taken van een arbodienst geschiedde op vrijwillige basis.

Niet iedereen mag zich overigens arbodienst noemen. De dienst moet voldoen aan de criteria van een certificeringstraject, dat ondermeer deskundigheid vereist op de disciplines bedrijfsgezondheidszorg, veiligheidskunde, arbeidshygiëne en arbeids- en organisatiekunde; dit om integraal te kunnen adviseren. Het certificaat kreeg een geldigheidsduur van vier jaar.
Hoewel de 'gedwongen winkelnering' geleidelijk werd ingevoerd, moest uiteindelijk elke onderneming in Nederland die geen interne arbodienst had, aangesloten zijn bij een externe arbodienst. Het was daarbij de bedoeling dat arbodiensten als private ondernemingen met elkaar zouden concurreren om opdrachten. In 2003 was het marktaandeel van de externe arbodiensten een kleine 90%. Daarbij deed zich een sterke concentratie voor: in dat jaar hadden vijf grote arbodiensten ruim 75% van de totale arbodienstverleningsmarkt in handen.

1.3 Bezwaar tegen de 'gedwongen winkelnering'

Tien jaar na de introductie van het systeem van verplichte aansluiting bij gecertificeerde arbodiensten komt het systeem weer te vervallen. Althans, het voornemen bestaat om de Arbowet in 2005 zo aan te passen dat je als werkgever onder bepaalde voorwaarden kunt kiezen voor een andere vorm van deskundige ondersteuning dan via de arbodienst.
Belangrijke beweegredenen voor deze voorgenomen beleidsverandering zijn:

- Door de verregaande concentratie van arbodiensten is er bijna sprake van een oligopolie; de beoogde marktwerking tussen arbodiensten kan hierdoor in gevaar komen;
- De overheid verplicht werkgevers weliswaar om aangesloten te zijn bij een arbodienst, maar deze verplichting geldt niet voor aansluiting bij reïntegratiebedrijven, terwijl die laatste zich voor een belangrijk deel bewegen op dezelfde markt als arbodiensten. Daarmee ontstaat een economische onevenwichtigheid op de markt van deskundige ondersteuning rond arbo, verzuim en reïntegratie.
- Sommige bedrijven hebben de neiging hun arbo-, verzuim- en reïntegratiebeleid feitelijk over te laten aan de externe arbodienst. Juridisch ligt de verantwoordelijkheid voor dit beleid echter bij het bedrijf zelf. Dit afwentelgedrag wordt door het bestaande systeem niet ontmoedigd.
- De beoogde integrale advisering aan werkgevers staat sterk onder druk, omdat arbodiensten zich vooral zijn gaan bezighouden met

ziekteverzuimbegeleiding en veel minder met preventie. Gezien de marktwerking in de arbodienstverlening is dat overigens wel begrijpelijk: bedrijven kiezen er vaak voor om alleen te betalen voor verzuimbegeleiding, aangezien die dienstverlening concreet is en direct rendeert. De bereidheid te investeren in preventiediensten, waarvan het rendement niet zo eenduidig is aan te tonen, blijkt veel lager te liggen.
- Werkgevers(organisaties), met name uit het MKB, beoordelen de dienstverlening van arbodiensten als onder de maat. In hun ogen ontbreekt het de diensten aan bedrijfs- of de branchespecifieke kennis.
- Ook werknemers(organisaties) en ondernemingsraden vinden de dienstverlening vaak tekortschieten. In hun visie zijn de arbodiensten onvoldoende onafhankelijk, aangezien het contract voor de dienstverlening is afgesloten met de werkgever. Een ander gerapporteerd bezwaar is dat er weinig contact is tussen ondernemingsraden en arbodiensten, waardoor er van advisering van de arbodienst aan werkgever en werknemers gezamenlijk weinig terechtkomt.
- Arbodiensten ervaren de wettelijke verplichting eveneens als een keurslijf, waardoor adequate en integrale ondersteuning onvoldoende uit de verf komt.

Een andere belangrijke aanleiding voor de wijziging van het systeem van deskundige ondersteuning is gekomen vanuit de EU. Het Europese Hof van Justitie bepaalde in mei 2003 dat Nederland de Europese Kaderrichtlijn onjuist heeft geïmplementeerd. De Kaderrichtlijn vereist volgens het Hof vooral een *interne* deskundige ondersteuning, terwijl Nederland met de verplichte aansluiting bij veelal *externe* arbodiensten dat juist niet deed.

1.4 SER-advies en Kabinetsreactie

In april 2003, nog voordat het Europese Hof van Justitie uitspraak had gedaan, diende het Kabinet een adviesaanvraag in bij de Sociaal-Economische Raad (SER) over de arbodienstverlening. Hoewel de keuze in de adviesaanvraag nog ligt bij een systeem van verplicht deskundige ondersteuning door arbodiensten, sprak het Kabinet de wens uit dat er meer aanbieders zouden komen dan alleen de bestaande integrale arbodiensten. Bijvoorbeeld arbodiensten die zich louter met preventie bezighouden naast arbodiensten die zich toeleggen op ziekteverzuimbegeleiding of reïntegratie. Met deze driedeling in de arbodienstverlening zou enerzijds het systeem van verplichte deskundige onder-

steuning overeind blijven. Anderzijds wordt het gemakkelijker gemaakt voor bijvoorbeeld reïntegratiebedrijven, verzekeraars en branche-organisaties om deelcertificaten te krijgen voor hun arbodienstverlening en zo beter te concurreren met de bestaande arbodiensten. Dit laatste zou gerealiseerd kunnen worden door de zogenaamde "in hoofdzaak-bepaling" (art. 2.10 Arbobesluit), die arbodiensten verplicht zich eigenlijk alleen maar bezig te houden met de uitvoering van de wettelijke taken, te laten vervallen.
In haar advies van februari 2004 wees de SER het voorgestelde deelcertificatensysteem van het Kabinet af. De Raad gaf voorkeur aan een zogenaamd opting-out systeem: uitgangspunt blijft dat een werkgever zich laat bijstaan door een arbodienst, maar hij kan, na overeenstemming met de werknemers (op branche- of op ondernemingsniveau), kiezen voor een alternatieve deskundige ondersteuning. Enkele SER-leden, allen vertegenwoordigers van het MKB, gaven de voorkeur aan een derde alternatief: het certificeren van deskundigen in plaats van het certificeren van arbodiensten.

Op 29 april 2004 verscheen de Kabinetsreactie op het SER-advies. Het Kabinet nam het meerderheidsstandpunt van de SER over, maar sprak liever van een maatwerkregeling dan van een opting-out model. Zo kan voor wat betreft de deskundige ondersteuning een situatie ontstaan à la Arbeidstijdenwet: enerzijds een *standaardregeling* voor bedrijven die geen overeenstemming hebben met de werknemers of niets zien in een alternatief voor de huidige arbodienst, en anderzijds een *maatwerk-regeling* voor bedrijven die de deskundige ondersteuning anders willen organiseren. Een belangrijke aanvullende eis van het Kabinet aan de maatwerkregeling was dat de werkgever in elk geval beschikt over een contract met een bedrijfsarts. Deze eis werd ingegeven door het feit dat de bedrijfsarts een belangrijke rol speelt in de ziekteverzuimbegeleiding en reïntegratie, ondermeer vanwege de verplichte loondoorbetaling van twee jaar bij ziekte van de werknemer en de verplichtingen vanuit de Wet Verbetering Poortwachter.
Aantrekkelijk voor het Kabinet was dat het door de SER bedachte systeem meer uitgaat van de vraagzijde (bedrijven) dan van de aanbodzijde (arbodiensten). Dit maakt dat de werkgever een meer bewuste keuze kan maken inzake deskundige ondersteuning, afgestemd op het gevoerde arbo, verzuim- en reïntegratiebeleid. Met andere woorden: het prikkelt de eigen interne verantwoordelijkheid van werkgevers.

Medio oktober 2004 verscheen uiteindelijk het wetsvoorstel tot *"Wijziging van de Arbeidsomstandighedenwet 1998 in verband met een gewijzigde organisatie van de deskundige bijstand bij het arbeidsomstandighedenbeleid en de daarmee samenhangende bepalingen."*
In het wetsontwerp worden feitelijk drie nieuwe artikelen ingevoegd in de bestaande Arbowet, daarbij de term *standaardregeling* vervangen door de term *vangnetregeling*. Dat is een opvallende wijziging van terminologie, omdat hiermee althans de indruk wordt gewekt dat het merendeel van de bedrijven zal gaan kiezen voor de maatwerkregeling.

Om te voldoen aan de Europese Kaderrichtlijn wordt, naast invoering van de maatwerkregeling, in de Arbowet bepaald dat iedere werkgever een of meerdere interne preventiemedewerkers aanwijst. Hun aantal en deskundigheid worden vastgesteld aan de hand van de risico-inventarisatie en -evaluatie (RI&E) van het bedrijf. Werkgevers met vijftien of minder werknemers mogen deze taak zelf uitvoeren, overeenkomstig de bedrijfshulpverleningsverplichtingen. Ook de toetsing van de RI&E moet zoveel mogelijk in handen van interne deskundigen komen, maar moet in elk geval gedaan worden door een gecertificeerd arbodeskundige.
Het wordt voor bedrijven gemakkelijker gemaakt een interne arbodienst op te richten. De huidige stringente eisen voor het instellen van een interne arbodienst worden versoepeld, dit wil zeggen het in dienst nemen van een gecertificeerd arbodeskundige aangevuld met drie externe arbodeskundigen is voldoende om als interne arbodienst gekwalificeerd te kunnen worden.

1.5 Toekomstige situatie

Als bovenstaande wijzigingen per 1 juli 2005 in de Arbowetgeving zijn opgenomen, ontstaat er een vrij versnipperd beeld. Zeker als we dat afzetten tegen de huidige overzichtelijke situatie van hetzij interne hetzij externe arbodiensten. De wettelijke mogelijkheden zijn dan:

Alle bedrijven beschikken in elk geval over interne arbodeskundigheid:
- alle bedrijven met méér dan 15 medewerkers moeten één of meerdere interne preventiemedewerkers aanstellen;
- bij kleine bedrijven met 15 of minder werknemers mag de werkgever de taken van de interne preventiemedewerker zélf uitvoeren.

Daar bovenop kunnen bedrijven kiezen voor de vangnetregeling:
- bedrijven kunnen ervoor kiezen om het contract met een gecertificeerde externe arbodienst aan te gaan of te continueren;
- bedrijven kunnen er voor kiezen om een interne gecertificeerde arbodienst aan te houden of om een interne arbodienst op te richten (waarbij verwacht wordt dat de mogelijkheden om een interne arbodienst op te richten worden versoepeld).

Bedrijven kunnen in plaats van de vangnetregeling ook kiezen voor de maatwerkregeling:
- in elk geval dient er dan overeenstemming met de werknemers op bedrijfs- (OR of PVT) of op brancheniveau (CAO) te zijn over het toepassen van de maatwerkregeling;
- er moet een contract met een gecertificeerde bedrijfsarts zijn afgesloten;
- en een gecertificeerde arbodeskundige dient de risico-inventarisatie en –evaluatie te toetsen.

In het onderstaande schema worden de verschillen tussen de vangnet- en maatwerkregeling geschetst voor wat betreft de invulling van de vijf wettelijke taken:

Verplichte taak	Maatwerkregeling	Vangnetregeling
Toetsing van de RI&E	Een van de vier huidige arbo-kerndeskundigen	Interne of externe arbodienst
Ziekteverzuimbegeleiding	Gecertificeerde bedrijfsarts (in dienst of ingehuurd)	Interne of externe arbodienst
Periodiek arbeidsgezondheidskundig Onderzoek (PAGO)	Gecertificeerde bedrijfsarts (in dienst of ingehuurd)	Interne of externe arbodienst
Aanstellingskeuring	Gecertificeerde bedrijfsarts (in dienst of ingehuurd)	Interne of externe arbodienst
Arbeidsomstandigheden-spreekuur	Gecertificeerde bedrijfsarts of andere gecertificeerde arbo-kerndeskundige	Interne of externe arbodienst

Tabel 1 Bron: memorie van toelichting op wetsvoorstel tot wijziging van de Arbowet.

Concluderend kunnen we stellen dat er vanaf medio 2005 geen sprake meer zal zijn van arbodienstverlening in de zin van 'dienstverlening door arbodiensten'. We zullen moeten gaan spreken van deskundige ondersteuning, omdat deze ondersteuning niet langer alleen in handen

is van een orgaan (interne arbodienst) of een organisatie (externe arbodienst), maar ook in handen van de huidige vier kerndeskundigen (bedrijfsarts, veiligheidskundige, arbeidshygiënist en arbeids- en organisatiedeskundige). Deze kerndeskundigen kunnen als zelfstandige-zonder-personeel opereren, maar ook werken in maatschappen of in diverse rechtspersonen.
Vast staat in ieder geval dat de rol van de bedrijfsarts in de toekomstige deskundige ondersteuning (nog) belangrijker wordt dan die nu al is, aangezien het contract met een bedrijfsarts in de maatwerkregeling verplicht wordt voorgeschreven.

1.6 Ontwikkelingen in de sociale zekerheid en zorg

De keuze met betrekking tot de arbodienstverlening is niet alleen gerelateerd aan de taken zoals die staan opgesomd in de Arbowet (toetsen RI&E, verzuimbegeleiding, PAGO, arbo-spreekuur en aanstellingskeuring). Ontwikkelingen die te maken hebben met de nieuwe WAO en de wijzigingen in het systeem van ziektekosten, nopen bedrijven om goed na te denken over een passend bedrijfsbeleid (sociaal beleid) en de gewenste deskundige ondersteuning daarbij.

Het gaat daarbij om de volgende ontwikkelingen:
- Vanaf 1 januari 2004 geldt een loondoorbetaling voor het tweede jaar van ziekte van de werknemer.
- Per 1 januari 2006 treedt de nieuwe WAO regeling in werking: de Wet werk en inkomen naar arbeidsvermogen (WIA). De Wet kent twee regelingen: een voor de geheel arbeidsongeschikten. Deze komt te heten: de Inkomensvoorziening Arbeidsongeschikten (IVA). En een voor de werknemers die meer dan 35% arbeidsongeschikt zijn: de regeling Werkhervatting Gedeeltelijk Arbeidsgeschikten (WGA). De uitvoering hiervan komt in handen van particuliere verzekeraars en het UWV. Werknemers die minder dan 35% arbeidsongeschikt blijken houden recht op loondoorbetaling, tenzij de werkgever de arbeidsovereenkomst opzegt, dan rest deze werknemer een WW- of bijstandsuitkering. (zie schema 1: Hoofdlijnen van het nieuwe WAO-stelsel op pagina 18).
- Om de tekorten in de WAO en pensioenen te compenseren wordt gewerkt aan een zogenoemde levensloopmodel: zeer waarschijnlijk met behulp van individuele- en CAO spaarregelingen kunnen werknemers ten tijde van arbeidsongeschiktheid of werkloosheid hun inkomen dan compenseren. Indien zij niet arbeidsongeschikt of werkloos zijn geweest, kunnen ze eerder met pensioen of extra pensioen genieten.

- Er komt per 1 januari 2006 een nieuwe basisverzekering in de zorg. Omdat het verschil tussen ziekenfonds en particulier komt te vervallen, ontstaat er een relatief karig pakket aan zorgvoorzieningen. Verzekeraars zullen ongetwijfeld aanvullende zorgpolissen ontwikkelen voor werkgevers en werknemers op bedrijfsniveau of op bedrijfstakniveau.

Organisaties vinden het onrechtvaardig dat ze voor het huidige systeem van sociale zekerheid en zorg dubbel moeten betalen: enerzijds betalen ze mee aan de kosten voor reïntegratie van de zieke werknemer (sociale zekerheid) en anderzijds betalen ze een deel van de ziektekostenpremie van de werknemer (zorg).
Sommige zorgverzekeraars spelen hierop in door een aanvullende verzekering te bieden bovenop het ziektekostencontract. Deze verzekering vergoedt ook de kosten voor reïntegratie van de werknemer. Zo worden op dit moment al (arbocuratieve) zorgarrangementen aangeboden. Met kortingen op de premies proberen de zorgverzekeraars deze contracten momenteel binnen te halen.

Zo zien we dan ook dat er bedrijven zijn die hun interne arbodienst inrichten met een geregistreerde bedrijfsarts die verwijst naar een vast regionaal netwerk of intern netwerk van hulpverleners. Deze hulpverleners, zoals een fysiotherapeut of psycholoog, worden door de zorgverzekeraar betaald. De voorheen gescheiden werelden van zorg en sociale zekerheid lijken dus weer naar elkaar toe te groeien. Daarmee lijkt het erop dat het probleem van dubbele kosten voor het bedrijfsleven zal gaan verdwijnen. Zeker ook als we de ontwikkelingen rond de nieuwe arbeidsongeschiktheidwetgeving erbij nemen.

In de nieuwe wettelijke regeling Werkhervatting Gedeeltelijk Arbeidsgeschikten (WGA) treden private verzekeraars tot de markt toe. Samen met het UWV bieden zij arbeidsongeschiktheidspolissen aan die het arbeidsongeschiktheidsrisico van werknemers die 35% tot 80% arbeidsongeschikt zijn geworden willen afdekken. De premies die private verzekeraars de eerste jaren moeten heffen om de toekomstige WGA-uitkeringen volledig te kunnen financieren, zullen hoog zijn. Veel bedrijven met een laag verzuim zullen daarom naar alle waarschijnlijkheid kiezen voor het eigen risicodragerschap.

Wat geldt voor bedrijven, geldt ook voor branches. Veel branches bestaan uit zowel MKB-bedrijven als grote bedrijven. Deze branche-organisaties zullen dan ook gaan zoeken naar die (arbo)dienstverlening

die aansluit bij de nieuwe wettelijke ontwikkelingen in de sociale zekerheid en zorg. Maar ook naar (arbo)dienstverlening die maatwerk kan bieden aan de leden en dit alles zo effectief en efficiënt mogelijk. Een mogelijkheid voor deze branches is dat de grote bedrijven de dienstverlening kunnen organiseren voor de kleinere.

In het volgende hoofdstuk zullen we zien dat een aantal organisaties en een brancheorganisatie zich al druk bezig houden met de in dit hoofdstuk genoemde ontwikkelingen. Ze werken aan vormen van (arbo)dienstverlening/deskundige ondersteuning die aansluiten bij de komende ontwikkelingen, maar die ook goed aansluiten bij het te voeren bedrijfsbeleid. Het betekent in ieder geval dat deze organisaties werken aan vormen van (arbo)dienstverlening, waarbij zijzelf de regie hebben of nemen.

* Staat nog ter discussie

Schema 1 Hoofdlijnen van het nieuwe WAO-stelsel

2 De cases

2.1 Spectrummodel

Om een goede analyse te kunnen maken van de huidige en toekomstige stand van arbozorg in het bedrijf ontwikkelde TNO Arbeid het spectrummodel. Dit spectrummodel analyseert op vijf vensters:

Schema 2 Spectrummodel

1. *Structuur en sturen*:
   de wijze waarop preventie en verzuimbegeleiding in het bedrijf wordt aangestuurd met functies en verantwoordelijkheden, en de beheerssystemen die er voor worden benut.
2. *Financiën*:
   welke financiële bronnen kan het bedrijf benutten, en is er inzicht in de kosten en baten van verzuimbegeleiding en preventie.
3. *Preventie en verzuimbegeleiding/reïntegratie*:
   hoe is de verhouding tussen deze twee samenhangende onderdelen van de arbowet in het bedrijf opgebouwd.
4. *Professionals*:
   welke professionals met bijbehorende registraties heeft het bedrijf nodig en worden deze ingehuurd of op de pay rol gezet. Welke overhead hoort hier bij.

5. *Relatie*:
   worden locale netwerken goed benut, kennen de professionals je bedrijf en haar couleur locale, zijn de lijnen kort.

Deze vensters kennen in de praktijk een overlap aan inhoud en zijn dan ook een kunstmatige scheiding om inzicht te krijgen in de onderscheiden gebieden van deze ingewikkelde materie.
Op ieder venster kan de mate van rijpheid van het bedrijf worden weergegeven met daaraan gekoppeld de doelen voor de toekomst.
Er is gekozen voor een simpele en visuele vorm die de communicatie op dit doorgaans specialistische terrein van arbozorg in bedrijven kan vergemakkelijken.

2.2 Case: Het schoonmaakconcern

Hago is onderdeel van Vebego international, een familiebedrijf dat in acht landen actief is op het gebied van schoonmaak, facilitaire dienstverlening en personeelsdiensten. Hago heeft een omzet van ongeveer 135 miljoen euro en is daarmee een van de marktleiders in Nederland. Bij het bedrijf, dat 60 jaar geleden is opgericht, werken 7000 medewerkers bij 3000 klanten aan het schoonhouden van 175.000 werkplekken. Belangrijke afnemers zijn de sectoren overheid, industrie, zakelijke dienstverlening en zorg. De laatste sector vormt het specialisme van Hago: ongeveer 45% van haar omzet is uit de gezondheidszorg afkomstig.

De ambities en doelstellingen van het bedrijf zijn drieledig:
1. werken aan relaties met opdrachtgevers die waarde toekennen aan de beleving van de werknemers en werkomgeving;
2. het intern bouwen aan een team van ondernemende en getalenteerde mensen die invulling geven aan het begrip 'klantenpartner' ;
3. streven naar een natuurlijke balans tussen de belangen van klanten, medewerkers en aandeelhouders.

Aantal werknemers:	7000
Opleiding:	niveau varieert van ongeschoold tot universitair, toenemende instroom van HBO'ers op de positie van service-manager (naast 'voorwerkers', die veelal minder geschoold zijn, maar wel vakkennis bezitten en werknemers motiveren).
Verloop:	vrij hoog onder CAO-personeel (50-60%) minder onder niet-CAO-personeel (10%)
Lengte dienstverbanden:	gemiddeld 4,2 jaar
Leeftijdsopbouw:	35 tot 55 jaar (60-70% van de populatie)
Verhouding man : vrouw	1 : 7
Uitstroom naar:	schoonmaakbedrijven, horeca, thuiszorg of uitstroom uit arbeidsmarkt.

Tabel 2 HRM-aspecten HAGO

Het personeelsverloop binnen de schoonmaakbranche wordt vooral bepaald door twee factoren. Enerzijds zijn er economische fluctuaties: bij een inzakkende economie krimpt de markt door de bezuinigingsrondes binnen het bedrijfsleven. Anderzijds nemen bedrijven die overstappen op een ander schoonmaakbedrijf vaak de schoonmakers van het oude bedrijf over. Als gevolg van deze twee factoren omvat het personeelsverloop van Hago jaarlijks 30-50% van de medewerkers.

Structuur en sturen

Hago Nederland B.V. is opgebouwd uit vijf regionale vestigingen: Hago Noord-West, Noord-Oost, Zuid-West Nederland, Zuid-Oost Nederland en Zuid Limburg. De directie van Hago Nederland en het centrale servicecentrum zijn gevestigd in Heerlen en Capelle aan den IJssel. HRM, Kwaliteit, Control en ICT, Commerciële Zaken en Marketing en Operationele zaken zijn georganiseerd in centrale afdelingen. De bedrijfsonderdelen hebben elk afzonderlijk een personeelsafdeling en een interne service afdeling (isa), die zorgdraagt voor werkvoorbereiding, kwaliteitsinspectie, basisinstructie, calculatie en offrering.

De operationele hiërarchie van Hago, het grootste bedrijf binnen de holding, is: directeur, operationeel managers, account/contractmanagers, servicemanagers, voorwerkers, schoonmakers. De span-of-control is 40-60 schoonmakers per servicemanager, en 5-16 schoonmakers per voorwerker. Dit besturingsmodel gaat op termijn voor de gehele groep gelden. Er komt een Shared Service Centrum. In 2001 is zogenaamd resultaatgericht management ingevoerd; in 2004 volgt competentiemanagement (ofwel prestatie-ontwikkelings-management). Er is een Hago-college opgericht en er wordt geïnvesteerd in hoe leidinggevenden met mensen om moeten gaan.

De bedrijfscultuur
Zoals gezegd, is Hago van oorsprong een familiebedrijf (HArry GOedmakers). Dit aspect is herkenbaar aanwezig in de bedrijfscultuur en de aangehangen waarden: coöperatief, zorgzaam, geduldig, sociaal. De managementstijl van Hago is te typeren als: zacht op de relatie en hard op de inhoud. Zakelijk gaat men uit van de 'drie A's': Afstemmen, Afspraken maken, Aanspreken. De introductie van resultaatgericht management heeft deze cultuur versterkt.

Kernwaarden voor het bedrijf zijn:
- Mensen moeten met plezier werken in een plezierige omgeving.
- Mensen moeten zich nuttig voelen, door hun eigen talenten te ontwikkelen, het talent van Hago te ontwikkelen en toe te passen bij de klanten.
- Mensen moeten ondernemend zijn.
- Mensen moeten betrouwbaar zijn.
- Mensen moeten aandacht hebben.

Financiën
Vanaf 2001 is Hago organisatorisch 'gezond'. Daarvoor waren er veel wisselingen in het management. Het jaar 2003 kenmerkte zich door goed rendement; voor 2004 wordt eveneens een goed rendement verwacht. De marktomzet is niet direct gegroeid. De schoonmaak-business is volgens de algemene opvatting een keiharde vechtmarkt: er is een hoge concurrentie en de opdrachtgevers zijn bereid hun contracten met de schoonmakers 'uit te knijpen'. Aanbieders zien met name winst in verhoging van de efficiëntie en effectiviteit van hun werkzaamheden.

	2004 (1e drie kwartalen)	2000	2001	2002	2003
% Verzuim	6.8	12	11.5	8.9	7.9
% Verzuimfrequentie	0.81				0.78
Dagen verzuimduur	30				35
Aantal WAO'ers Langer dan 1 jaar ziek			360	170	80
Ongevallen					20-30
Meldingen beroepsziekten					

Tabel 3 Verzuim en WAO cijfers , aantallen ongevallen en beroepsziekten van HAGO

Verbinding preventieverzuimbegeleiding/reïntegratie

Preventie

Binnen Hago vormen rugklachten en spanningsklachten de belangrijkste oorzaken van ziekmeldingen. De managers bij Hago zijn 'cijfermensen'; arbo is zelden een issue. Hoewel in hun basisinstructie wel aandacht is voor arbeidsomstandigheden, bijvoorbeeld voor veilig tillen en werken met goede schoonmaakmiddelen en -materialen, ondernemen de managers over het algemeen pas actie als een werknemer klachten heeft of ziek is. Om hun kijken en handelen met betrekking tot preventie te versterken, kregen alle managers in de periode 2002 – 2003 binnen het zogenaamde Hago-college een training coachen en situationeel leidinggeven. Winstpunten hiervan zijn in ieder geval een eenduidig taalgebruik en een meer 'eenvoudige' en 'duidelijke' organisatie-structuur.

Hago heeft weliswaar een RI&E opgesteld voor alle objecten, maar in de praktijk blijft deze een papieren tijger. Een complicerende factor is dat bij het aannemen van werk (inclusief medewerkers) van een ander schoonmaakbedrijf kan blijken dat de 'lokale' RI&E niet goed is uitgevoerd. De accountmanager moet in dat geval de zaken rechtzetten, terwijl de servicemanager contacthouder is.

		Intern	Inhuur	Inhuur bij
Preventie: € 180.000	veiligheidskundige A&O-deskundige cursussen stresshantering, verzuimgesprekken voor leidinggeven (Hago-college)	0,1 fte 0,5 fte	0,2 fte	arbodienst
	arbeidshygiënist ergonoom vertrouwenspersoon cursus tillen (Hago-college)	 0,5 fte 0,3 fte	0,2 fte 0,2 fte	arbodienst Gezonde zaak
Investeringen: € 500.000	diverse middelen: telescopen, Spaanse mop			
Begeleiding: € 470.000	bedrijfsarts casemanager administratie psycholoog BMW fysiotherapeut arbeidsdeskundige	 2 fte 1 fte 0,1 fte	0,5 fte 0,1 fte 0,5 fte 0,2 fte 0,1 fte	arbodienst Gezonde zaak Gezonde zaak eigen praktijk UWV

Tabel 4 formatie en investering (object Maastricht/Limburg-zuid, 1300 medewerkers)

Verzuimbegeleiding en reïntegratie

Het arbobeleid bij Hago is primair gericht op het actief terugdringen van verzuim en het bevorderen van reïntegratie. Er is een cliëntvolgsysteem, een managementinformatiesysteem waar alle ziekmeldingen worden

ingevoerd, gedifferentieerd per rayon en inclusief de status van de zieke. Ook de verzuim*kosten* per rayon zijn daarin terug te vinden; deze worden per sms doorgegeven aan de betreffende servicemanager.

Iemand die zich ziek meldt, moet voor 9.30 uur naar de leidinggevende en naar kantoor bellen. Sommige bedrijfsonderdelen laten de zieke bellen naar een van de casemanagers (deze vallen onder de afdeling P&O) voor registratie en de eerste indicatie. Ook moet hij of zij de leidinggevende op de hoogte stellen, zodat deze de planning van de werkzaamheden kan aanpassen. Het contact met de servicemanager, P&O en de arbodienst wordt herhaald na drie dagen, een week enzovoort.

De casemanagers hebben eens in de drie weken een overleg met alle leidinggevenden waarin alle zieken worden besproken. Zij moeten schriftelijk aanleveren welke acties zijn ondernomen richting medewerkers. De gedane acties worden afgevinkt, teneinde het dossier actueel te houden. Eens in de vier weken vindt overleg met de operationeel managers plaats waarin op hoofdlijnen hetzelfde wordt besproken.

De leidinggevenden hebben ten aanzien van verzuim allen een taakstelling gekregen die meetelt bij de beoordeling van hun prestaties. Dit geldt voor het directieteam, de bedrijfsdirecteuren en de operationeel managers. Zij vertalen het vervolgens weer naar de accountmanagers en die naar de servicemanagers. Hoe lager het komt hoe moeilijker beïnvloedbaar het wordt voor de manager (één langdurig zieke en de servicemanager haalt zijn target niet meer), dus op dat niveau springt men er niet rigide mee om. Per bedrijfsvestiging kan de zwaarte in de afweging en beoordeling van het behalen van het verzuimtarget variëren.

Professionals

Er zijn sinds twee jaar casemanagers fulltime in dienst die, conform de Wet Verbetering Poortwachter, een sterke regierol hebben in de activiteiten na ziekmelding. Hago heeft zelfs een aantal consulenten van de arbodienst als casemanager in dienst genomen, vanuit de overtuiging dat sturen op verlofdagen en verzuim werkt en lonend is. De casemanagers fungeren als adviseur voor de servicemanagers, accountmanagers en vaak ook voor de leidinggevenden. De rol van de casemanagers is erg dominant. Zij nemen vaak ook de rol van de leidinggevende over en vervullen in de praktijk de SMT-activiteiten. Ze

zijn getraind in gespreksvoering en hebben allen een cursus ergonomie doorlopen.

De consulent van de arbodienst heeft vier uur per week overleg met de casemanager van Hago. De bedrijfsarts komt pas na de tweede week in actie; voor die tijd beschouwt de arbodienst het als de verantwoordelijkheid van het bedrijf. Hiervoor is Hago in twee regio's een contract aangegaan met Pro-active Life, een bureau van fysiotherapeuten dat direct langskomt en bij lichamelijke klachten een behandelplan voorstelt die in een gesloten envelop naar de huisarts gaat. Als deze het ermee eens is, wordt dat advies opgevolgd en stuurt Hago hierop aan. Dit past in het streven om kort verzuim snel aan te pakken, zonder inmenging van de arbodienst.

Relaties

Als cliënt van de arbodienst is Hago geroutineerd en sturend. Het bedrijf streeft naar volledige regie op het gebied van arbo (bijvoorbeeld het opstellen en uitvoeren van RI&E en Plan van Aanpak), verzuim en reïntegratie. Enerzijds omdat het management ervan overtuigd is dat eigen verantwoordelijkheid bepalend is voor de effectiviteit van arbozorg; anderzijds omdat eerdere ervaringen met een externe arbodienst buitengewoon slecht zijn geweest. De arbodienst leverde niet de diensten die in het contract stonden en dat is hoog opgelopen. De huidige rol van de arbodienst beperkt zich tot verzuimbegeleiding en reïntegratie, dat wil zeggen huisbezoeken en inzet van de bedrijfsarts voor intake, probleemanalyses, doorverwijzen naar rugadviescentrum of psychotherapie en het begeleiden van reïntegratietrajecten. Hago voert zelf de verzuimregistratie.

Bij een tweetal bedrijfsonderdelen wordt geëxperimenteerd met het afsluiten van contracten op basis van verrichtingen. Hago wil toe naar een situatie waarin de arbodienst als uitzendbureau voor bedrijfsartsen optreedt, met resultaatverplichtingen ten aanzien van het terugdringen van verzuim.

Hago ervaart de dienstverlening met betrekking tot reïntegratie als lastig. Er is veel geld besteed aan reïntegratiebedrijven, maar die komen met standaardoplossingen als bijscholing en training. De bruikbaarheid van deze oplossingen is echter beperkt, mede doordat de meeste schoonmakers een laag opleidingsniveau hebben. Hago is nog op zoek naar een reïntegratiebedrijf dat zorgt voor proefplaatsingen om zo de

verzuimende werknemer werkervaring in een andere functie te laten opdoen.

Succes- en faalfactoren arbodienstverlening
Belangrijkste succesfactor is dat het management vanaf 2001 het belang heeft onderstreept van het terugdringen van verzuim. Sindsdien wordt hieraan structureel aandacht besteed, met als eerste concrete stap de invoering van casemanagement. Het beleid heeft inmiddels geleid tot een structurele verlaging van het verzuim. Tevens gaf Hago hiermee een signaal af naar de arbodienst dat het bedrijf de regie over verzuim en reïntegratie in eigen hand neemt.
Een tweede succesfactor is dat het management wordt afgerekend op de resultaten van het verzuim. Er vindt bewuste sturing plaats vanuit de lijn. Doelstellingen worden geformuleerd en vertaald naar operationeel niveau.
Een derde factor is dat de samenwerking met de arbodienst kritisch is bekeken, met als gevolg dat een aantal diensten in eigen beheer is genomen, en de overige diensten 'scherp' worden ingekocht.
Vierde succesfactor is dat de service- en accountmanager (= direct leidinggevende per schoonmaakobject) en managers nu een managementdevelopmentprogramma volgen waarin ook aandacht wordt besteedt aan verzuim.
De casemanagers hebben intervisie met elkaar. Een open setting waar informatie en ervaringen worden uitgewisseld ten behoeve van het functioneren van de casemanager zelf, maar ook voor de verdere organisatieontwikkeling.

Afspraken tussen Hago en de arbodienst:
- De arbodienst moet er sterk op gericht zijn om mensen aan het werk te houden en te krijgen.
- De probleemanalyse door de bedrijfsarts en het plan van aanpak van de leidinggevenden moeten op tijd zijn.
- De arbodienst moet pro-actief met het bedrijf bezig zijn; verzuim is een gezamenlijk probleem.
- De arbodienst moet begrijpen wat het is om in de schoonmaak te werken.
- Registraties van de arbodienst moeten afgestemd zijn op de informatiebehoefte van het bedrijf (nu doet Hago niets met de zv-cijfers van de arbodienst).
- Hago wil snel actie zien (na de eerste diagnose iemand direct doorsturen).
- Casemanagement moet goed worden neergezet door arbodienst.

- De consulent moet de mogelijkheden voor terugkeer en vervangend werk goed kennen.
- Verzuim moet uit de medische hoek worden gehouden.
- Verrichtingen en prestatiecontracten dwingen de arbodienst tot efficiëntie en resultaat.
- De bedrijfsarts moet ook organisatieadviseur zijn.
- Uitvoering van adviezen moet door het bedrijf worden opgepakt (de adviezen zijn vrijwillig maar niet vrijblijvend), actief zoeken naar aangepast werk in overleg met arbodienst.
- Procedure tussen arbodienst en bedrijf goed bewaken en onderling blijven bespreken.
- Kort contact tussen arbo-adviseur en leidinggevenden laten plaatsvinden.
- Leidinggevenden moeten competent zijn om adviezen uit te voeren.
- Er moet een stabiele bezetting van personen bij de arbodienst zijn; weinig contactpersonen maar die wel wat te vertellen hebben.
- Elkaar respecteren.
- De relatie is gebaseerd op de attitude: hard op de inhoud, zacht op de relatie.

Ontwikkelingen en toekomstbeeld/scenario's

Ontwikkelrichting

De rol van de casemanager is aan verscherping en verschuiving toe. Deze moet meer van zijn activiteiten loslaten zodat de service- en accountmanager zelf zijn verantwoordelijkheid beter kan nemen. Daarnaast wordt de rol van deze casemanager in de uitvoering van de Wet Verbetering Poortwachter steeds scherper neergezet en uitgevoerd.
Alhoewel het lijnmanagement duidelijke resultaatverplichtingen heeft voor het verzuim, valt er toch nog veel te winnen om de drempel te verlagen richting medewerker om snel en gezond terug te keren in het arbeidsproces. Te denken valt aan goede verzuimgesprekken, achterhalen wat de oorzaken zijn van het verzuim en zoeken naar oplossingen.
Aan de preventieve kant kan de leidinggevende alerter zijn op signalen die medewerkers afgeven. Eerder sturen op potentiële verzuim- en arborisico's. Te denken valt aan individuele gevallen maar ook uitkomsten van RI&E's en dergelijke.
In de praktijk blijkt het een moeilijke opgave voor het operationele management te zijn: verantwoordelijkheid te nemen voor de mensen, het goede gesprek te voeren en te helpen medewerkers te motiveren. (Leiderschap; vaardigheden, hard op de inhoud en zacht op de relatie zijn, het communiceren in zijn algemeenheid.) Een belangrijk hulp-

middel daarbij is het sturen op feedback, zodat mensen leren van elkaar en training on the job. Dit proces begint al bij de casemanager die in principe coach gaat worden voor de accountmanager en de servicemanager. Het wegzetten van die rol naar de accountmanager is de beweging die als lastig wordt ervaren.
Op strategisch niveau (de MT's) zal een ontwikkelrichting ingezet moeten worden waarbij sturen op harde cijfers in balans is met sturen op de zachte aspecten van de bedrijfsvoering. De resultante hiervan kan zijn dat er gerichte instrumenten en methoden ingezet kunnen worden om de ontwikkelrichting vorm te kunnen geven.

De tekentafel
De arbodienst is uitzendbureau voor bedrijfsartsen.
Het bedrijf is zelf volledig verantwoordelijk voor en betrokken bij preventie - verzuim - terugkeer/reïntegratie.

Schema 3 Organisatiemodel

2.3 Case: Het vervoersbedrijf

De Nederlandse Spoorwegen is een naamloze vennootschap, waarvan de aandelen voor 100% in handen van de overheid zijn. Het bedrijf heeft daardoor een 'hybride' karakter, met trekken van een staatsbedrijf en een privaat bedrijf. Dit klinkt ook door in het type management, het type personeel en de aansturing. Bij de Holding van de NS werken ca. 325 medewerkers. De NS concentreert zich nu volledig op het reizigersvervoer. Oude onderdelen als vrachtvervoer, infrastructuur en ingenieursactiviteiten behoren niet meer tot de NS. De NS heeft in totaal zo'n 18.500 werknemers, die gezamenlijk een kleine 5 miljard euro omzet genereren. De NS kent acht werkmaatschappijen:

Naam werkmaatschappij:	Aantal werknemers
NS Reizigers	11.000
NedTrain	4.000
NS Stations	2.000
NS Vastgoed	150
NS Internationaal	690
NS Commercie	565
NS Opleidingen	170
NS Personeelsadministratie	70

Tabel 5 Werkmaatschappijen NS

Structuur en sturing

Hoewel tussen de werkmaatschappijen een 'eigenkoninkrijkjes'-cultuur heerst, vallen alle onder één CAO. De NS kent een hoge organisatiegraad, zo'n 65 % van de werknemers is lid van een vakbond. De bonden zijn weinig vernieuwingsgezind. Veel medewerkers werken al heel lang bij de NS. En mede door de goede arbeidsvoorwaarden en de specifieke opleiding van bijvoorbeeld machinisten is het voor hen buitengewoon lastig naar een andere functie binnen of buiten de NS over te stappen. Blijven de 'oude' medewerkers dus vaak op hun plek zitten, nieuwkomers blijken het vaak niet zo lang vol te houden en pakken hun biezen. Vanaf begin jaren negentig maakte toenmalig directeur Den Besten een einde aan het zogenaamde *lifetime employment* bij de NS. Met de afstoting van de eerdergenoemde bedrijfsonderdelen verlieten een kleine 5000 medewerkers het moederbedrijf.

Mede als gevolg van de vele verbeterslagen die in de afgelopen jaren bij de NS zijn uitgevoerd, is de bedrijfscultuur te typeren als: reorganisatiemoe; de rek is eruit; de mensen voelen zich niet erkend; een angstcultuur; en het hoofd niet boven het maaiveld uitsteken. Het oude NS-beleid dat mede tot deze cultuur heeft geleid, werd gekenmerkt door het glashard ontkennen van problemen en fouten. Mensen kregen al snel 'de schuld' in de schoenen geschoven van problemen en fouten. Op zich was deze cultuur deels te verklaren door een zekere bevelstructuur binnen de NS. Bij de managers van de NS bestond een afwachtende houding: je doet pas iets als het moet.
Vanouds stonden bij de NS zaken als reinheid, rust, regelmaat, punctualiteit en spoorwegveiligheid hoog in het vaandel. De beweging naar commercialisatie, eind jaren negentig ingezet onder druk van de politiek, paste echter niet goed in die cultuur: de sfeer verslechterde, ook door een groeiende onenigheid tussen de bonden en het rijdend personeel enerzijds en de directie anderzijds, en het verzuim liep sterk

op. Een bedrijfsbreed opgezet verbeteringsproces, onder de titel "Bestemming Klant Nu", centraal aangestuurd door de directie van de Holding, moest de bedrijfscultuur bij de NS veranderen. Het nieuwe NS-beleid stelde het rijdend personeel centraal, onder het motto: zij zijn het visitekaartje van het bedrijf. Tegenwoordig neemt de directie het personeel heel serieus; zij wil bewerkstelligen dat zowel de leidinggevende als de medewerker van NS méér eigen verantwoordelijkheid nemen en zelfstandiger opereren. Er wordt gebroken met de oude hiërarchische structuur; er dient een sfeer te ontstaan waarbij men durft te zeggen wat er aan de hand is. Deze openheid moet tevens leiden tot ander gedrag: medewerkers gaan zelf verbeteringen aangeven en doorvoeren.

AVR-beleid

Het 'oude' NS-beleid met betrekking tot arbo, verzuim en reïntegratie (AVR) was te typeren als 'decentraal': alle AVR-activiteiten werden door de werkmaatschappijen uitgevoerd, met zeer beperkte betrokkenheid van de holding. In 2002 werd op voorstel van de directeur Sociale Zaken van de concernstaf besloten om het AVR-beleid bij de NS anders aan te pakken. Algemene uitgangspunten voor het nieuwe AVR-beleid zijn:

- Gezonde medewerkers zijn een basisvoorwaarde voor wat de NS met het bedrijf wil bereiken.
- De NS kunnen en willen niemand missen!
- Elke ziekmelding is er één teveel.
- Samen met de medewerkers en de arbodienst aan de slag om problemen op te lossen.

De invoering van het beleid verloopt stapsgewijs, met als eerste stap de aanpak van het hoge verzuim, daar is immers het meeste (financiële) resultaat te behalen: het verzuimbeleid sluit aan bij de procedures uit de Wet Verbetering Poortwachter. Op holdingniveau is een adviseur bedrijfsgezondheidszorg aangesteld, die zich fulltime bezighoudt met het AVR-beleid en de aansturing van de arbodienst. Deze aansturing is zakelijker en intensiever geworden. De prestaties van de arbodienst worden beoordeeld aan de hand van kengetallen als het tijdstip waarop werknemers na hun ziekmelding het eerst gezien zijn, de tijdige aanlevering van zesdeweeks-rapportages en het nakomen van de afspraken rond het volgen, begeleiden en behandelen van zieke werknemers. De NS past hetzelfde dienstverleningconcept toe op de inhuur van reïntegratiebedrijven: in plaats van ad-hoc reïntegratiebedrijven in te huren werkt men met een beperkt aantal *preferred suppliers*, die volgens exacte voorschriften van de NS werken.

		Intern	Inhuur	Inhuur bij
Preventiekosten € 1.950.000	veiligheidskundige	1 fte		In de business over meerdere mensen verdeeld
	A&O deskundige/ bedrijfspsychologen		5 fte	Arbo Unie: management ondersteuning interpretatie verzuimcijfers en destilleren voor beleid (trainen gespreksvaardigheid) Bureaus: op deelterreinen als intimidatie en pesten Trainen preventie en voorlichting bij trauma's: Pragma vision en instituut voor psychotrauma Argonaut: stress-hantering, schade door trauma's (agressie, vandalisme, suïcide etc.)
	arbeidshygiënist	1 fte		
	ergonoom		0,5	Intergo
	milieudeskundige	1 fte		
	kwaliteitsmanager	1 fte		
	BHV-ers	1 fte		
	Nevenwettelijk beveiliging in treinen op spoor en perrons	1 fte (120 medewerkers) hebben brandweer en/of BHV-taken 8 fte		
Begeleidings-kosten € 500.000	bedrijfsarts	1 fte	3 fte	Stafarts centraal voor heel NS, Inhuur op locatie bij Arbo Unie
	psycholoog		1 fte	HSK en melding op website
	BMW		1 fte	Verzuimbegeleiding psychische klachten, trauma's Arbo Unie
	fysiotherapeut		1 fte	Oca, winnock, Gezondezaak

Tabel 6 Formatie en investering (NS, locatie Utrecht, 3500 medewerkers)

Bij de uitvoering van het AVR-beleid ligt de focus nadrukkelijk bij de leidinggevenden. De NS heeft in principe een keus gemaakt voor het zogenaamde integrale management. Daarbij krijgt de manager ondersteuning van het Personeels Administratie Systeem. Een belemmering hierbij is, met name voor NS Reizigers, dat het 'zicht' op de uiterst mobiele medewerkers moeilijk is. Door extra trainingen worden de leidinggevenden ondersteund in de uitvoering van hun verzuimtaken. In de opleiding en begeleiding van managers wordt duidelijk gemaakt dat verzuimreductie hun veel oplevert in financiële, operationele en in

sociale zin. Daarnaast worden managers via zogenaamde *target-letters* aangesproken en afgerekend op het verzuim in hun team. Als gevolg hiervan is de houding van de managers ten opzichte van verzuimbeleid positiever geworden: "het werkt", "je kunt wat aan verzuim doen". Ook bij het contact met de zieke werknemer is een andere benadering ingevoerd: Waar deze voorheen weken thuis kon zitten, wordt nu meteen vanaf de ziekmelding actie ondernomen.
Het nieuwe beleid begint reeds vruchten af te werpen: het verzuimpercentage zakt gestaag.

Financiën
De NS is bereid te investeren in AVR-beleid. De concernstaf heeft berekend dat 1 euro investeren in de arbodienstverlening de NS op korte termijn 6 euro oplevert; voor de lange termijn is de '*return on investment*' geschat op 3 euro. Dit vormt een belangrijke stimulans voor de directie om te investeren in arbo. Daarbij geldt dat een deel van de besparing die wordt bereikt op het verzuim, mag worden ingezet ten behoeve van preventie.

	1999	2000	2001	2002	2003
% verzuim	9,3	10,7	11,6	9,0	7,9
% verzuimfrequentie	2	2	2	2	2
Dagen verzuimduur	-	-	-	34,5	33,4
Aantal WAO-ers	-	-	-	1361	1095
Ongevallen in Lost Time Injuries	-	-	-	251	264
Meldingen beroepsziekten	-	-	-	24	54

Tabel 7 Verzuim en WAO cijfers, aantallen ongevallen en beroepsziekten van de NS

De NS is overigens eigen-risicodrager en heeft dan ook geen inkomensverzekeraar. Omdat de vergoedingen op basis van de Wet REA steeds kariger zijn geworden, zoekt de NS naarstig naar alternatieve bronnen voor vergoeding van de reïntegratiekosten. Op dit moment loopt er bij de NS een pilot waarbij het pensioenfonds van de spoorwegen meebetaalt aan reïntegratietrajecten. Het belang van het pensioenfonds daarbij is dat eenmaal arbeidsongeschikt geworden werknemers niet meebetalen aan het pensioenfonds.
Ten tweede richt de NS meer aandacht op de zogenaamde zware gevallen. Het gaat hierbij om forse aantallen NS'ers die vaak al langdurig thuis zitten in de WAO en vaak bij de NS uit beeld waren verdwenen. Ook deze keus heeft vooral een financiële achtergrond; hier is in het

kader van Pemba veel winst te halen. De NS financiert de reïntegratie-trajecten uit een centraal budget; de aard van het verzuim - of het nu gaat om psychische problemen of rugklachten - maakt dus niet uit. Met de arbodienst is een financiële openeindconstructie afgesproken: de bedrijfsarts krijgt de ruimte om de verzuimende werknemer terug naar het werk te begeleiden, inclusief de inzet van externe deskundigen als rugadviseurs en degelijke. Wel moet de arbodienst de gemaakte uren verantwoorden. Van de bedrijfsarts wordt verwacht dat deze kwartaal-rapportages maakt en die met een zo specifiek mogelijk (beleids)advies voorlegt aan en bespreekt met de betreffende managers. Deze aanpak heeft geleid tot een aanmerkelijke daling van het verzuim. Ten slotte heeft de NS de behoefte uitgesproken meer inzicht te hebben in de kosten en baten met betrekking tot bedrijfsongevallen en beroeps-ziekten. Het bedrijf wil kunnen vaststellen of bijvoorbeeld de kosten van bronbeleid (o.a. trillingsvrije treinen of betere rails) opwegen tegen de daling in verzuimkosten als gevolg van rugklachten bij het rijdend personeel.

Verbinding preventie- verzuimbegeleiding/ reïntegratie

Grofweg heeft men bij de NS twee categorieën werknemers: rijdend personeel en kantoorpersoneel. Het kantoorpersoneel heeft te maken met de algemene gezondheidsrisico's van 'witte-boordenwerk', namelijk werkdruk en RSI. Het rijdend personeel heeft zowel te maken met zware fysieke als met mentale belasting.

Fysiek zwaar zijn het koppelen van treinstellen, het vele lopen door en trappen klimmen tussen de coupés, en de rugbelasting door voertuig-trillingen en slechte rails. Met betrekking tot de mentale belasting moet men vooral denken aan agressie en geweld van klanten, alsook van de zogenaamde 'springers' (suïcide-incidenten).

Vanaf 2002 is de NS, onder leiding van de toenmalige interim-directeur Noordzij, een andere koers gaan varen met betrekking tot AVR. Aanleiding hiervoor was een sterke stijging van het verzuim vanaf 1999. De oorzaken van dit sterk stijgende verzuim lagen vooral in de voorgenomen privatisering en de verzakelijking van het bedrijf en de andere stijl van leidinggevenden, die daarvan het gevolg waren.
Bij het 'reorganiseren' van het AVR-beleid heeft de NS 'van achteren naar voren' gewerkt: eerst het verzuim en arbeidsongeschiktheid, vervolgens de verzuimfrequentie en tot slot aandacht voor preventie

Preventie
De NS kent een lange traditie op het gebied van arbeidsomstandigheden, en dan met name met veiligheid. Dit heeft alles te maken met de zorg voor de spoorwegveiligheid. Zo kende de NS al een RI&E voordat die in 1994 verplicht werd ingevoerd, en werken de werkmaatschappijen reeds lang met arbocoördinatoren.
Voor kantoorpersoneel is er al veel aandacht voor anti-RSI-maatregelen. Voor het rijdend personeel bestaat er veel aandacht voor de gevolgen van agressie en geweld. Zo kunnen medewerkers van de NS gebruik maken van een zelfdiagnosetest op internet (www.interapy.nl). Middels een uitgekiende vragenlijst krijgen de werknemers daar duidelijkheid of ze zich moeten laten behandelen via de bedrijfsarts voor de gevolgen van het zgn. posttraumatische stresssyndroom (PTSS). Ook wordt er bij de inkoop van materieel gekeken naar de preventieve aspecten. De NS heeft verder in het verleden diverse medewerkerstevredenheidsaudits (MTA) gedaan; naar aanleiding van een MTA is enige tijd geleden een verbeterde machinistenstoel ingevoerd. Uit de MTA's bleek overigens dat de medewerkers van NS Reizigers meer tevreden zijn dan de andere medewerkers. Men denkt dat dit (mede) te maken heeft met de baangarantie die deze medewerkers hebben tot 2010.

Ondanks de aandacht voor verschillende arbothema's vertoont het preventiebeleid van de NS 'over de hele breedte' nog een aantal hiaten. Zo is op het onderwerp werkdruk, door medewerkers gezien als een groot probleem, door de NS nog geen beleid ontwikkeld. Met betrekking tot een met werkdruk samenhangende problematiek, namelijk die van onregelmatigheid, worden overigens nu wel roosterexperimenten uitgevoerd. De NS is wel in staat werkdrukproblemen in een vroegtijdig stadium te signaleren, maar men is onvoldoende in staat deze kennis om te zetten in maatregelen met een structureel effect.

Verzuimbegeleiding/ reïntegratie
Het terugdringen van de verzuimfrequentie bij de NS is ingegeven door de wetenschap dat zo'n 25% van de medewerkers goed is voor 61% van het totale verzuim. Wat de oorzaken zijn van het frequent verzuim is echter nog onvoldoende duidelijk; hiervoor moeten in de visie van de NS nog meetbare parameters worden ontwikkeld. Het vermoeden is dat hoge verzuimfrequentie te maken heeft met onder andere de bedrijfscultuur, de stijl van leidinggeven, en met de houding van de werknemer. Deze laatste is er zich nog onvoldoende van bewust dat adequaat herstelgedrag gevraagd wordt, ook bij gedeeltelijke arbeidsongeschiktheid.

Professionals

Zoals eerder gezegd, is de aanpak van langdurig verzuim primair de verantwoordelijkheid van de managers. Maar waar het gaat om 'zware' gevallen zet de NS zogenaamde reïntegratieregisseurs in. Deze reïntegratieregisseurs hebben als voordeel dat zij over de grenzen van het betreffende NS-bedrijf heen kunnen kijken. Daarnaast kent de NS een Mobiliteitscentrum dat oorspronkelijk bedoeld was om boventallig personeel naar ander werk te verplaatsen; tegenwoordig spelen zij ook een belangrijke rol met betrekking tot de reïntegratie van langdurig zieken.

Per 1 april 2004 heeft de NS Arbo Unie als arbodienst geselecteerd. In het contract zijn de volgende afspraken opgenomen:

- De arbodienst mag alleen nog maar werken met erkende en gecertificeerde bedrijfsartsen. Andere arbo-artsen worden niet geaccepteerd.
- Bij de keuze van bedrijfsartsen van de arbodienst die voor de NS gaan werken, heeft de NS een doorslaggevende stem.

De bedrijfsartsen van de nieuwe arbodienst (Arbo Unie) moeten, net als in de oude situatie, werken volgens de door de NVAB/STECR geaccepteerde protocollen en richtlijnen.

De ondersteuning van de arbodienst bij verzuim heeft als volgt gestalte gekregen:

In de eerste twee weken van het verzuim van de NS-werknemer doet de arbodienst niets zonder verzoek van de werkgever of werknemer. In de meeste gevallen is het verzuim dan allang weer achter de rug en is een (dure) interventie van de arbodienst niet nodig. In de derde week moet de bedrijfsarts van de arbodienst contact hebben gehad met de verzuimende werknemer om te kijken naar de klachten, de mogelijkheden en de interventies. Vanaf de derde tot en met de zesde week moet de arbodienst nauwkeurig bijhouden en rapporteren hoe het gaat met de verzuimende werknemer.

Van ieder spreekuur stuurt de bedrijfsarts een verslag naar de leidinggevende van de zieke werknemer; de bedrijfsarts zal moeten proberen om zijn/haar advies (visie) te verkopen aan de leidinggevende. Hoe beter dat de arbodienst lukt hoe lager het verzuim bij de NS zal zijn. In die zin worden er dus forse eisen gesteld aan de communicatievaardigheden van de bedrijfsarts. Om dat doel te bereiken mag de bedrijfsarts alle middelen uit de kast halen die hem/haar rechtvaardig lijken om de zieke werknemer weer gezond en aan de slag te krijgen.

De bedrijfsarts mag zélf doorverwijzen naar eerste- of tweedelijns behandelaars, maar moet dat wel goed gedocumenteerd doen. Doel is

door goede patiëntenselectie en adequate behandeling de reïntegratie in eigen of passend ander werk te versnellen.

Relaties

Tot 1992 beschikte de NS overigens over een interne arbodienst. De OR vindt het verdwijnen van deze interne arbodienst nog steeds een verlies. De interne arbodienst had in hun visie beter contact. Er bestond een goede 'band' tussen enerzijds de bedrijfsarts en anderzijds het personeel en het bedrijf. Zo waren de voormalige NS-bedrijfsartsen goed op de hoogte van de typische veiligheidsgeschiktheid bij de NS, zoals met betrekking tot seingeving en gezondheidseisen (bijvoorbeeld suikerziekte). Tot 1 april 2004 had de NS een contract met Achmea Arbo (voorheen AMG). Hoewel mede door de inspanningen van deze arbodienst het verzuim behoorlijk daalde was de NS toch niet geheel tevreden. Kritiekpunten waren:

- De transparantie van de arbodiensttarieven was onduidelijk, met name waar het ging om de afbakening van het werk van de bedrijfsarts.
- De NS betaalde vóór 2002 fl. 200,- per werknemer, maar daar ging voor de arbodienst geen enkele prikkel van uit.
- De bedrijfsarts was eigenlijk alleen bezig met verzuimbegeleiding en kende de NS als bedrijf eigenlijk onvoldoende (met name door frequente wisselingen).
- De bedrijfsarts bleek vaak slecht te luisteren naar zieke werknemers.
- De arbodienst bleek, ondanks de inzet van A&O-deskundigen, niet in staat trends in het verzuim te signaleren en was daardoor ook niet in staat praktische adviezen uit te brengen over een structurele aanpak.

Daarmee was het rendement van de arbodienst beperkt als het gaat om het leren van verzuim. De prijs-kwaliteitverhouding was scheef komen te liggen. Dat lag niet alleen aan de arbodienst. De NS was niet uitdagend genoeg richting de arbodienst; tevens ontbrak vanuit de NS een goede aansturing.

Bij de (Europese) aanbesteding voor en uiteindelijke contractering van een nieuwe arbodienst is de Centrale Ondernemingsraad van de NS intensief - en tot tevredenheid - betrokken geweest, onder andere met het opstellen van het programma van eisen. Voor de nieuwe arbodienst waren de volgende voorwaarden geformuleerd:

- Het moet een goede administratie (kunnen) voeren.
- De bedrijfsarts moet dichter op de werkplek van de NS'er zitten.
- Men moet het traject van iedere zieke werknemer digitaal kunnen volgen.

- Men moet de verzuimende werknemer snel kunnen zien en beoordelen.
- Men moet niet alleen controleren, maar vooral adviseren over wat de zieke werknemer nog wel kan doen.
- De arbodienst moet zijn kosten transparant maken.

Samenvattend waren de criteria gericht op kwaliteit, continuïteit, geloof in eigen product, prijs en implementatie. Als specifieke aandachtspunten kunnen worden vermeld:

- De bedrijfsarts krijgt relatief veel tijd bij zijn/haar eerste spreekuur. Dit moet niet afgeraffeld worden, maar juist het eerste consult mag lang duren. De vervolgconsulten kunnen dan in kortere tijd worden afgehandeld.
- De arbodienst krijgt te maken met een target per jaar met betrekking tot het terugdringen van het verzuimpercentage. Per jaar moet het verzuim met 10% worden teruggedrongen. Dit moet de arbodienst dwingen om adequaat te werken en een prikkel vormen voor de arbodienst om de NS op haar bijdrage aan het verlagen van het verzuim aan te spreken.
- De bedrijfsartsen van de arbodienst werken roulerend op de vestiging van Arbo Unie en op locatie bij NS. Hiermee wordt beoogd om de bedrijfsarts enerzijds te laten kennismaken met de werkplek van de NS'er maar ook deel te laten nemen aan intercollegiaal overleg.

Semi-interne arbodienst

Het arbodienstverleningsmodel van de NS laat zich omschrijven als semi-interne arbodienst of als een extern regiemodel. Kenmerkend voor dit arbodienstverleningsmodel is dat de NS zich nadrukkelijk opstelt als regisseur van de externe arbodienst. Men kiest voor een semi-interne arbodienst, en niet voor een interne arbodienst, omdat de kosten van zo'n interne dienst moeilijker inzichtelijk te maken zijn. Absolute voorwaarde voor dit model is dat de organisatie voor zichzelf duidelijk heeft, wat men op het terrein van arbeidsomstandigheden, verzuim en reïntegratie (AVR) wil! Als dit AVR-beleid duidelijk is kan men vervolgens de gewenste externe deskundigheid op maat inkopen.

De NS heeft een arbodienstverleningscontract afgesloten waarbij de arbodienst een duidelijk financieel voordeel kan behalen als zij kunnen bewerkstelligen dat bij de NS meer aandacht komt voor preventie, het verzuim omlaag gaat en het reïntegratiebeleid succesvol is. De uitvoering van de diverse prestatie-eisen wordt door de NS nauwkeurig gemonitord en waar nodig bijgesteld.

Om als NS een vinger aan de pols te houden is er regelmatig contact tussen het accountteam van de NS (bestaande uit medewerkers van de holding en de werkmaatschappijen) over de uitvoering van het contract. Het biedt mogelijkheden om de arbodienst aan te sturen. Omdat er met de arbodienst een raamcontract is afgesproken kunnen de bedrijfsonderdelen van de NS met de arbodienst aanvullende afspraken maken. De rekening van de bijstand van de arbodienst voor de zieke medewerker komt te liggen bij de betreffende leidinggevende, of althans een echelon hoger.

Succes- en faalfactoren

Succesfactoren

1. De wil en de wens van zowel de directie van de NS als het management van de arbodienst om dit model arbodienstverlening zo uit te voeren.
2. Grote betrokkenheid van de arbodienst bij het AVR-beleid van de NS, door het inbouwen van financiële prikkels.
3. Betere bewaking van de kwaliteit van de werkzaamheden van de arbodienst door het inzetten van bedrijfsartsen, inhoudelijke toetsing van het werk van de bedrijfsartsen door middel van het gebruik van protocollen en een duidelijke uren- en kostenregistratie.
4. Managers zijn overtuigd geraakt van het (financiële- en inzetbaarheids) belang van een goed verzuimbeleid

Faalfactoren

1. Bij de NS zijn diverse actoren (directie, leidinggevenden en bedrijfsartsen) gewezen op en verantwoordelijk gemaakt voor het welslagen van het AVR-beleid. De werknemer lijkt veel minder te zijn aangesproken. Hoewel in diverse brochures m.b.t. het verzuim ("Spelregels bij ziekte, arbeidsongeschiktheid en werkhervatting" en "Weer aan het werk na ziekteverzuim") wordt gesproken over de eigen verantwoordelijkheid van de werknemer.
2. Overleg tussen de arbodienst en de COR lijkt niet te bestaan.
3. De NS blijft sterk afhankelijk van de grillig opererende politiek, waardoor een stabiel ondernemingsklimaat uitblijft.
4. Door de hoge organisatiegraad bestaat er een krachtige invloed van de vakbonden op de cultuur binnen de NS (is mijns inziens geen faalfactor, mits er tijdig en goed overleg plaatsvindt).
5. De deskundige ondersteuning met betrekking tot verzuim en reïntegratie is vooral extern georganiseerd, de deskundige

ondersteuning met betrekking tot preventie vooral intern. Dit kost extra coördinatie en overleg

Tekentafel

Op locatie, veilgheid en security
in de business.
De bedrijfsonderdelen van NS zijn
(allen met landelijke spreiding)

NS Holding
NS Reizigers
Nedtrain
NS Stations
NS Vastgoed
NS Internationaal
NS Commercie
NS Opleidingen
NS Personeelsadministratie

Schema 4 Organisatiemodel

2.4 Case: De verpleeg- en verzorgingshuizen

De huidige interne organisatiestructuur van de in deze case beschreven verpleeg- en verzorgingshuizen is het resultaat van een reorganisatie die in de periode 2000-2003 plaatsvond. De organisatie maakt sinds begin 2003 deel uit van een grotere koepel, Meavita Woonzorg, samen met ondermeer een thuiszorgorganisatie en een aantal consultatiebureaus. Onder de Raad van Bestuur van deze koepel vallen vier instituties (stand van zaken juli 2004). Ondermeer omwille van efficiëntie zijn deze

samenwerkingsplannen ontstaan tussen een Thuiszorginstelling en een intern uitzendbureau voor verpleeghulpen en verzorgenden. Hierdoor is een directere koppeling tussen de extramurale en de intramurale zorg in de regio mogelijk gemaakt. Naar verwachting zullen de ontwikkelingen voor het merendeel van het personeel geen ingrijpende gevolgen hebben. De samenwerking tussen de diverse instituties wordt gezien als een geleidelijk proces, dat in de loop van de tijd steeds meer zal integreren. De vergrijzing in verstedelijkte gebieden is aan het afnemen, waardoor de organisatie zich nu breder richt op woonzorg en nieuwe vormen van zorg. De organisatie streeft bij de verzorging, verpleging en het welzijn van de bewoners een hoog ambitieniveau na. Net als elders in de zorgsector heeft de organisatie echter te maken met kortingen op budgetten. Men tracht dit niet ten koste te laten gaan van het primaire proces, de zorg.

Structuur en sturen

We spitsen deze case toe op de institutie voor verpleeg- en verzorging met drie clusters; noord, centrum en zuid. Ieder cluster bestaat uit diverse locaties. In totaal werken er momenteel 1.340 mensen, verdeeld over de tien locaties. Er is één centraal bureau. Elk cluster heeft een clusterdirectie en een clusterstaf, die zich met name bezighoudt met facilitaire ondersteuning. Op het centraal bureau huist de centrale staf. Arbozorg wordt centraal vanuit dit bureau onder P&O aangestuurd; er is binnen de clusters geen aparte formatie voor arbozorg.

Het management is via een managementdevelopmenttraject getraind om de inzetbaarheid van medewerkers te verhogen en het werk leuker te maken. De aansturing van leidinggevenden op het gebied van arbozorg is nog een aandachtspunt. Leidinggevenden kunnen door P&O, arbocoördinator en bedrijfsarts wel geadviseerd worden over de wijze waarop zij invulling geven aan arbozorg, maar er nog niet op worden aangesproken.

Financiën

Het verzuim is de laatste twee jaar gedaald en bedraagt momenteel 6,7%. Gesteld kan worden dat de landelijke trend (grote steden) in de zorgsector is gevolgd. Een aantal jaren was het grootste probleem van de organisatie het verkrijgen en behouden van goed personeel. Veel preventieve maatregelen, ondersteund door de branche, zijn dan ook gericht op personeelsbehoud. Desondanks is het verloop in de organisatie tamelijk groot: 23% over de afgelopen twaalf maanden. Medewerkerstevredenheid wordt daarom als cruciaal gezien; deze wordt regelmatig gemeten.

	1999	2000	2001	2002	2003
% ziekteverzuim		10,60	10,5	11,1	7,8
% verzuimfrequentie		2,31	2,40	2,88	2,04
Dagen verzuimduur		18,30	16,8	16,8	-
Aantal WAO-ers			29	23	8
Ongevallen In Lost Time Injuries		1	1	2	1,5
Meldingen beroepsziekten					

Tabel 8 Verzuim en WAO cijfers, aantallen ongevallen en beroepsziekten van de verpleeg- en verzorgingshuizen

Er is een groeiende behoefte aan goed inzicht in de kosten en baten van preventieve arbozorg, verzuimbegeleiding en reïntegratie. Voor wat betreft dat laatste oriënteert de organisatie zich momenteel op nieuwe financieringsstromen. De kosten van verzuim, ongevallen, Pemba en WAO-instroom zijn echter nu nog op diverse plaatsen in de organisatie ondergebracht. Ook de kosten van preventieve arbozorg zijn verspreid: trainingen bij P&O, artsen bij P&O, preventie als transferbeleid, voor een deel bij het lijnmanagement en voor een deel bij de arbocoördinator, verzuimconsulent bij de staf van een locatie, vertrouwenspersonen en BOT-teamleden (opvang bij schokkende gebeurtenissen) in de formatie van de locaties. Dit maakt het moeilijk om de kosten en het effect van arbomaatregelen, preventief of curatief, inzichtelijk te krijgen.
Ondanks enthousiasme van de arbocoördinator en de continuïteit die hij biedt verloopt het opzetten van een structureel arbobeleid dan ook wisselend. Het blijft lastig om het drukbezette management te overtuigen van de waarde van arbozorg en hen te stimuleren tot het nemen van verantwoordelijkheden. Dit is mede het gevolg van de krappe budgettering en afnemende budgetten, waardoor de keuze vaak valt op het schrappen van arbo-initiatieven. Het schrappen van de tijdsinvestering lijkt immers op korte termijn 'winst' te zijn.

Verbinding preventie-verzuimbegeleiding/ reïntegratie
Binnen de arbozorg groeit de behoefte aan een beleidsmatige aanpak, veelal uitgevoerd via deelbeleid zoals bijvoorbeeld rond hepatitis B. De afdeling P&O, de arbocoördinator en de OR zijn actief betrokken bij het arbobeleid. De betrokkenheid van de leidinggevenden en de medewerkers is groeiende. De mogelijkheden voor risicobeheersing worden positief benut. Daar waar sprake is van direct gevaar zijn maatregelen genomen. In de praktijk is het op een aantal fronten nog lastig om het ambitieniveau van het arbobeleidsplan waar te maken. Arbo- en verzuimbeleid zijn binnen de afdeling P&O gescheiden.

De focus binnen de organisatie ligt op het heden en op beheersing van het primaire productieproces. Het arbobeleidsplan heeft de uitgangspunten van een responsieve organisatie: gemeenschappelijke doelen zijn vastgelegd, initiatieven komen via coördinatie en taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden zijn op schrift vastgelegd. Ondanks de toenemende behoefte aan een beleidsmatige aanpak verloopt de planning via afzonderlijke acties. Probleemoplossingen worden geëvalueerd via een zogenaamde single-loop: "doen we de dingen goed?". De organisatie zet trainingen en opleidingen in om verder te komen.

Arbobeleidsplan
In 2002 heeft de directie een arbobeleidsplan opgesteld, waarin zij haar strategieën, beleidsdoelen en activiteiten op het gebied van arbeidsomstandigheden presenteert. Directie en clustermanagement onderstrepen het belang van arbeidsomstandigheden verder in een intentieverklaring en prioriteitstelling. Als uitgangspunt in het beleidsplan worden goede arbeidsomstandigheden aangemerkt als een belangrijke voorwaarde voor de veiligheid, gezondheid en het welzijn van de medewerkers. Zij zijn een vereiste voor goed werkgeverschap. Ook is onderkend dat goede arbobeleidsvoering een systematische en preventieve aandacht voor arbeidsomstandigheden vergt, dat er duidelijkheid is over de te bereiken doelen, middelen en tijdsplanning, dat de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden van alle betrokkenen zijn vastgelegd in de functiebeschrijvingen, en dat gestreefd moet worden naar integratie van het arbobeleid in het totale ondernemingsbeleid, met goede samenwerking tussen alle betrokkenen. Het beleidsplan geeft daartoe, naast taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de diverse betrokkenen, ook de communicatielijnen, de beleidsdoelen en de activiteiten aan. Tot slot geeft het beleidsplan per activiteit aan welke baten te verwachten zijn van de geplande activiteiten. Het plan bouwt voort op de CAO A&G en relevante wet- en regelgeving; waarin ondermeer is vastgelegd dat de NPR 5001 (Nederlandse Praktijk Richtlijn) in 2004 geïmplementeerd dient te zijn. Hoewel het arbobeleidsplan de verantwoordelijkheid ten aanzien van arbozaken bij de lijn legt, zijn de functiebeschrijvingen die deze opzet moeten verankeren nog niet voor de gehele organisatie opgesteld.

De direct-leidinggevenden worden in het beleid verantwoordelijk gesteld voor uitvoering van het arbobeleid, hierbij ondersteund door de afdeling P&O. Tot deze afdeling behoren ook de arbocoördinator en de reïntegratiecoördinator; beiden hebben naast ondersteuning een beleidsontwikkelende en coördinerende taak. Binnen de organisatie is de

arbocoördinator actief in het verder vormgeven en implementeren van het arbobeleid. Concrete inhoudelijke projecten zijn RI&E, transferbeleid, BHV, hepatitis B, trauma en opvangteam, klachtencommissie/vertrouwenspersoon, alsmede werkplekonderzoeken. De arbocommissies ondersteunen het clustermanagement en de arbocoördinator.
Van de medewerkers wordt een eigen verantwoordelijkheid verwacht, inclusief signalering richting leidinggevenden, ten aanzien van veiligheid, gezondheid en welzijn, alsook de bereidheid mee te werken aan trainingen en scholing. De OR overlegt op basis van hun rechten krachtens de WOR met directie en arbocoördinator over het te voeren arbobeleid.
Als kenmerkende aard van de populatie wordt behoefte aan stabiliteit genoemd. Consequentie daarvan is dat de medewerkers weinig veranderingsgezind zijn. In die zin is het voor de OR moeilijk om een veranderingsproject te ondersteunen. Daarnaast leeft 'arbo' niet echt binnen de organisatie. De medewerkers zien wel de waarde van bijvoorbeeld het transferbeleid, vanwege de directe link met het primaire proces (de zorg), maar overige arbozaken worden door hen veelal niet (h)erkend als belangrijk. In de praktijk blijkt dat er ook wisselend wordt omgegaan met het gestelde in het arbobeleidsplan. De nieuwe directeur heeft de autonomie van de locaties opgepakt en als credo ingesteld 'afkijken moet'. De kritische evaluatienotitie over het arbobeleid in 2002-2003 lijkt een positieve verandering te hebben veroorzaakt bij het management in de prioriteit van de arbodoelstellingen *(stand van zaken juli 2004).*

Preventie
Opvallend is dat in de praktijk, in de uitvoering een scheiding bestaat tussen 'arbo' en verzuim. Arbo wordt voornamelijk via een beleidscyclus (RI&E, plan van aanpak, evaluatie) aangepakt. De arbocoördinator heeft hierin een rol als initiator en adviseur en de arbocommissies (aangestuurd vanuit facilitaire zaken) hebben een adviserende rol naar het management. Ook hebben zij een taak bij het uitvoeren van (deel) RI&E's.
De ondervraagde arbocoördinator spreekt met betrekking tot preventie van een 'implementatiefase'. Er wordt ook hiervoor sterk gestuurd op het nemen van verantwoordelijkheden door de diverse actoren inzake arbobeleid. Veel arbo-initiatieven binnen de locaties vinden echter vooralsnog op ad hoc basis plaats. Er is nog niet overal sprake van borging van deze processen.
In de CAO A&G zijn verschillende afspraken gemaakt over arbozaken. Zo is de toepassing van een Arbozorgsysteem conform de NPR 5001

afgesproken. Ook zijn er afspraken over fysieke belasting, psychische belasting, seksuele intimidatie en de rechten van de OR bij de benoeming van vertrouwenspersonen, het vaststellen van een klachtenprocedure en de bescherming van de rechtspositie van de vertrouwenspersoon. Opvallend is dat de organisatie de doelgroep die in de CAO genoemd wordt, heeft verbreed: het beleid om fysieke overbelasting terug te dringen beperkt zich niet, conform de CAO, tot verzorgende beroepen, maar richt zich ook op huishoudelijk en keukenpersoneel en de afdeling Therapieën.
De arbocoördinator heeft in 2004 het arbobeleid 2002-2003 geëvalueerd. Evaluaties en ervaringen met de toegewezen verantwoordelijkheden leiden gaandeweg tot aanpassingen in arboverantwoordelijkheden. Zo adviseren de 'clusterarbocommissies' sinds de reorganisatie in 2000 over de uitvoering van het Plan van Aanpak op basis van de RI&E; ook zij hebben een signalerende functie naar de lijn. Het hoofd facilitair bedrijf van ieder cluster treedt op als voorzitter van de arbocommissie. Door de zwaarte van hun dagelijks takenpakket bleef de implementatie in veel gevallen echter uit; deze situatie wordt nog versterkt doordat na de reorganisatie de functie Hoofd huishouding per locatie is komen te vervallen. De aansturing per cluster borgt geen directe betrokkenheid op de locaties, waardoor de aandacht voor arbozaken verslapt. De verantwoordelijkheid van de locatiemanagers voor de implementatie van het arbobeleid krijgt inmiddels meer aandacht.

De afdeling P&O trekt aan het verzuimbeleid. Sinds de inwerkingtreding van de Wet Verbetering Poortwachter in 2002 zijn leidinggevenden en medewerkers in alle clusters zich bewust van hun verantwoordelijkheden aangaande het verzuimbeleid.

Professionals
Verschillende personen in en buiten de organisatie sturen de arbozorg aan. De twee ingehuurde bedrijfsartsen bepalen de inhuur van curatieve zorg. Vanuit P&O worden scholing en zorg ingehuurd, de arbocoördinator initieert en coördineert de preventieve activiteiten en de reïntegratieconsulent adviseert het management inzake verzuim en reïntegratie.
Op dit moment ziet de formatie bij de clusters noord, zuid en centrum, met in totaal 1340 medewerkers, er als volgt uit:

		Intern	Inhuur	Inhuur bij
Formatie				
Preventie:	veiligheidskundige			
€ 590.000				
	A&O deskundige		1,7 fte	Specialistische bureaus op deel terreinen als seksuele intimidatie,stresshantering, traumaopvang en verzuim-training. Arcadis voor pago mede-werkerstevredenheid.
	arbeidshygiënist		1,3 fte	Specialistische kennis bijv. via ziekenhuis voor keu-kenhygiëne, via aircobe-drijf voor binnenklimaat. Ondersteuning RI&E.
	transferspecialist	0,3		Verschillende interne
	ergonoom	1 fte		ergotherapeuten
	arbocoördinator	1 fte		
	BHV	0,6 fte		
Begeleiding:	bedrijfsarts		0,6 fte	Twee freelance artsen
€ 480.000	reïntegratieconsulent	1 fte		centraal bureau
	casemanager (taak lg)	0,2		op 1 verpleeghuis cl Noord
	psycholoog		0,2	
	BMW	1 fte		
	fysiotherapeut		0,2	
	pastoraal werker	0,2 fte		
	arbeidsdeskundige	0,6 fte		
	BOT team	0,6 fte		
	vertrouwenspersonen	0,2 fte		

Tabel 9 Formatie en investering (Verpleeg- en verzorgingshuizen, clusters noord, zuid en centrum, 1340 medewerkers)

Voor het verzuimbeleid zijn twee freelance-artsen aangetrokken die spreekuur houden buiten de organisatie. Iedereen die langer dan twee weken ziek is wordt opgeroepen. Ook aanvragen zoals bijvoorbeeld bij frequent verzuim (viermaal per jaar) kunnen tot een oproep leiden. De bedrijfsartsen mailen de probleemanalyse en filteren de verzuimgevallen naar oorzaken. Ze verwijzen door naar onder meer psychologen en andere behandelaars. In een aantal gevallen zijn door de huisartsen al behandeltrajecten ingezet.

Het overleg met de huisartsen over medewerkers in de regio verloopt moeizaam. Eenmaal per zes weken is er overleg/SMT met de leidinggevende of de locatiemanager. De bedrijfsartsen werken niet op uurbasis

maar drie dagen op basiscontract, inclusief assistente. Op een verpleeglocatie in cluster noord wordt de functie van casemanager aangevuld door een verzuimconsulent.

Relaties

De arbodienst had tot voor kort een ondersteunende en adviserende rol bij de ontwikkeling van het beleid. Sinds het opstellen van het arbobeleidsplan in 2002 heeft de organisatie ervoor gekozen om de dienstverlening met twee bedrijfsartsen te continueren, maar het contract met de arbodienst te verbreken. Als reden wordt opgegeven ontevredenheid met administratieve processen binnen twee arbodiensten in drie jaar tijd. Daarnaast leverde de arbodienst veel wisselende arboprofessionals die hierdoor onvoldoende bekendheid kregen met de organisatie en de branche. In periodes waarin dat nodig was kon de arbodienst onvoldoende formatie bieden. Men vond de inzet van de arbodienst te reactief. In de huidige aanpak pakt de interne arbocoördinator de arbozaken op. Indien nodig en gewenst kunnen andere arboprofessionals worden ingehuurd. Hierbij heeft de bedrijfsarts een adviserende rol.

Succes- en faalfactoren arbodienstverlening

Succesfactoren

Als algemene succesfactor binnen de organisatie wordt genoemd de aandacht voor de stijl van leidinggeven en de inzet op eigen verantwoordelijkheid. Ook wordt op diverse locaties gewerkt vanuit een positieve benadering van arbobeleid. De interne arbodeskundigheid van de arbocoördinator bevordert de toename van interne arbokennis. Ook is er sprake van vroegtijdiger en laagdrempelige advisering. Door de jarenlange bekendheid van de arbocoördinator binnen de organisatie (continuïteit) komt hij gemakkelijk binnen bij andere actoren. Ook schakelt hij gemakkelijk andere interne deskundigen in bij de uitvoering van beleid (zoals bijvoorbeeld fysiotherapeuten en ergotherapeuten). Tot slot wordt het enthousiasme voor arbozaken genoemd als succesfactor om arbobeleid op adequate wijze vorm te geven. De centrale sturing, gecombineerd met decentrale vrijheid en uitvoering wordt eveneens als succesfactor benoemd.

Een passende visie en branchekennis van de bedrijfsartsen, continuïteit en goede terugkoppeling en individu overstijgende advisering behoren tot de succesfactoren van de extern ingehuurde bedrijfsartsen.

Faalfactoren

Als faalfactor wordt genoemd dat het preventieve arbobeleid nog niet voldoende leeft. De medewerkers maar ook het management zien wel het belang van arbo als het direct het primaire proces raakt (zoals bijvoorbeeld bij transferbeleid), maar voor verschillende mensen wordt arbo veelal toch nog gezien en benaderd als kostenpost. Er is nog onvoldoende (h)erkenning als meerwaarde voor de organisatie en niet als investering voor betere bedrijfsprocessen.

Een andere faalfactor van de interne aanpak is de staf-lijndiscussie. Hoewel in het beleid de verantwoordelijkheden duidelijk zijn vastgelegd, wordt er in de praktijk nog niet altijd naar gehandeld. Wel wordt momenteel veel geïnvesteerd in het nemen van de verantwoordelijkheden die passen bij de functie. De daaropvolgende valkuil is de kloof die kan ontstaan tussen de organisatieontwikkeling en het ambitieniveau van de staf.

De 'winsten' die zijn geboekt worden nog niet altijd voldoende uitgedragen. Motivatie en inspanning t.b.v. arbo worden nog onvoldoende benut.

De aard van de populatie wordt ook als faalfactor aangemerkt. De medewerkers kenmerken zich veelal door behoefte aan stabiliteit, en zijn weinig veranderingsgezind. Ook zijn ze door vele wijzigingen veranderingsmoe geworden.

Ontwikkelingen en toekomstbeeld/scenario's

De huidige opzet van de arbozorg wordt gezien als het best passend bij de zorgorganisatie. De focus moet dan ook liggen op verdere implementatie van de ingezette lijn. Ook de huidige inrichting van de arbodienstverlening past bij de vorm van arbozorg die binnen de zorginstelling momenteel is gekozen. De organisatie is zich ten aanzien van het verzuimbeleid aan het oriënteren op een aanpassing van de huidige aanpak, waarbij de leidinggevenden beter ondersteund kunnen worden in het oppakken van de rol van casemanager. Gedacht wordt aan de inzet van een arbeidsdeskundige of verzuimbegeleider.

De tekentafel

Schema 5 Organisatiemodel

Het ene huis is verder dan het andere huis. In alle clusters is een multidisciplinaire clusterarbocommissie, waarin alle locaties van het cluster vertegenwoordigd zijn. In deze clusterarbocommissie zitten doorgaans het hoofd facilitair bedrijf als voorzitter en leden uit diverse disciplines. Centraal is er een arbostuurgroep met drie hoofden facilitair bedrijf, één arbocoördinator en één hoofd algemene zaken.

2.5 Case: De apotheekbranche

De Stichting Bedrijfsfonds Apotheken (SBA) ondersteunt werkgevers en werknemers die vallen onder de CAO Apotheken. In de praktijk zijn dit alle teamleden van de openbare apotheek, behoudens apothekers in loondienst. De SBA is ongeveer 15 jaar geleden op initiatief van de sociale partijen in de apotheekbranche opgericht en wordt conform de CAO Bedrijfsfonds Apotheken gefinancierd vanuit de loonsom van apotheken. Het budget is derhalve loonsomgevoelig. Het bestuur is paritair samengesteld: vanuit de werkgeversorganisatie Koninklijke Nederlandse Maatschappij ter bevordering der Pharmacie (KNMP) en de werknemersorganisaties FNV Bondgenoten en CNV Publieke Zaak. Net

als de gezamenlijke werknemersorganisaties heeft de KNMP drie zetels in het bestuur.
Naast werkzaamheden op het gebied van arbeidsvoorwaarden en scholing van werknemers initieert de SBA uiteenlopende onderzoeken en projecten.
Speerpunten in de activiteiten zijn:
- De kwaliteit van het werk en de werkomstandigheden in de openbare apotheken verbeteren.
- De belangstelling voor het werken in apotheken vergroten en de vraag en het aanbod op de arbeidsmarkt transparant maken.
- Werkgevers en werknemers ondersteunen op het gebied van opleiding, bij- en nascholing en reïntegratie.
- De communicatie en uitwisseling van informatie in de apotheekbranche versterken.

Op landelijk niveau worden naast beleidsonderzoek en ontwikkeling van faciliterende instrumenten met enige regelmaat congressen en workshops georganiseerd rond actuele thema's. Tweejaarlijks wordt een congres over arbeidsomstandigheden georganiseerd. Op regionaal niveau zijn regioadviseurs actief, die in departementen van de branche ondersteuning bieden op het gebied van personele zaken en arbozorg.

Structuur en sturen
Er is een specifieke CAO Arbeidsomstandigheden Apotheken afgesloten met onder meer faciliteringsafspraken op brancheniveau en maatregelen op apotheekniveau.

De apotheken
Er zijn plusminus 1.700 apotheekvestigingen in Nederland, grotendeels onder te verdelen in drie typen:
1. De zelfstandig gevestigde apotheker.
2. De ketenapotheken: een georganiseerde keten die verschillende apotheken in stand houdt. Deze apotheken zijn vaak ook OR-plichtig en hebben een HRM-afdeling.
3. De formule-apotheken: zelfstandige apotheken in een samenwerkingsverband.

Tussen apotheken bestaan uiteenlopende samenwerkingsverbanden, zoals een gezamenlijke bezorgdienst of exploitatie van een gezamenlijke apotheek die alle nacht- en avonddiensten uitvoert.

Aantallen personeel	apothekersassistenten	14.600
	overige werknemers	6.000
Samenstelling personeel	apothekers	- oudere generatie: vooral mannen - jongere generatie: 60 procent vrouwen
	apothekersassistenten	circa 99 procent vrouwen
	overige werknemers	merendeel mannen
Opleidingsniveau	apothekers	universitair
	apothekersassistenten	MBO
Dienstverbanden 2001	apothekersassistenten	26,7 uur per week
	met kinderen < 10 jr.	< 20 uur per week
	herintreders	vaak kleine deeltijdbaan
Werkervaring	gemiddeld totaal	13 jaar
	bij dezelfde apotheek	43 procent minder dan 5 jaar

Tabel 10 HRM-aspecten SBA

Bedrijfscultuur

Er is geen eenduidige bedrijfscultuur geldend voor alle apotheken. In de ene apotheek is een hiërarchische cultuur met patriarchale kenmerken, in de andere apotheek is de apotheker meewerkend voorman en weer ergens anders werkt de apotheker op afstand van het team. Over het algemeen wordt binnen teams redelijk informeel gewerkt, waarbij iedereen zijn inhoudelijke taak kent. Als overeenkomstig cultuurkenmerk geldt betrouwbaarheid en accuratesse, verband houdend met uitlevering van medicatie. Het apotheekteam moet anticiperen op ontwikkelingen die hun werk soms sterk beïnvloeden, zoals de huidige verschuiving van bereiding naar directe patiëntenzorg. Als gevolg van dit laatste verrichten zij nu meer baliewerkzaamheden. Mede door de toenemende mondigheid van cliënten en de intensievere patiëntenvoorlichting stelt dit, naast farmacotherapeutische kennis, hogere eisen aan sociale vaardigheden.

Veranderingen in de CAO, zoals de invoering van functiewaardering en van functionerings- en beoordelingsgesprekken, alsook veranderingen op het gebied van verzuim en reïntegratie introduceren nieuwe procedures in het apotheekteam. Dan zijn er ook nog de bezuinigingsmaatregelen van de overheid, de komst van nieuwe geneesmiddelen en behandelmethoden. Wellicht als gevolg van deze veranderingen ervaren apothekersassistenten de werkdruk in de apotheek als hoog. Over het algemeen zijn zij echter erg tevreden met hun werk; het merendeel geeft dan ook aan voorlopig niet van baan te willen veranderen (ROA, 2004).

Verzuimbegeleiding en preventie
Het verzuim in de apotheekbranche is met 3,8% relatief laag; een eerste analyse geeft aan dat hiervan 17% arbeidsgerelateerd is. Ondanks de lage verzuimcijfers moet echter worden geconcludeerd dat het arbobeleid in de apotheekbranche over het algemeen (nog) in de kinderschoenen staat. De apotheker ziet farmacotherapie en ondernemersschap als zijn hoofdtaken. Arbozorg wordt gezien als een taak van de arbodienst of, bij veel grotere of ketenapotheken, van de HRM-afdeling. Tezelfdertijd gebeurt er - gezien het MKB-karakter van de branche - op de werkvloer al veel op het gebied van arbo, zonder dat hiervoor formeel beleid is opgesteld. Deze aandacht voor arbeidsomstandigheden wordt vooral ingegeven door acute problemen. Systematische beleidsinstrumenten als een RI&E, inclusief plan van aanpak, worden niet overal gebruikt. Indien de RI&E wordt toegepast, dan is de stap naar het aanpakken van deze risico's nog niet vanzelfsprekend. De verklaring voor deze situatie ligt vooral in het feit dat apothekers in hun opleiding amper managementvaardigheden hebben ontwikkeld op het gebied van HRM, arbeidsomstandigheden en verzuim. Het niet ontwikkelen van deze kennis, kunde en vaardigheid of het daarop gericht selecteren bij de ketenapotheken, kan een succesvol preventiebeleid in de weg staan De SBA pleit er daarom voor HR beleid onderdeel te laten uitmaken van opleiding en selectie in de branche.

Wel kunnen de apothekers terugvallen op de diensten van de stichting Receptor, die hen adviseert bij zowel verzuim, reïntegratie en WAO als bij het opstellen en uitvoeren van de RI&E en het daaruit voortvloeiende plan van aanpak. Receptor is opgezet door de SBA; er bestaat een samenwerkingsverband met de Arbo-Extra, maar de stichting verleent haar diensten ook in samenwerking met andere arbodiensten. De dienstverlening wordt ondersteund de door Receptor ingehuurde internet-applicatie Humannet: enerzijds fungeert deze als informatiekanaal naar de individuele apotheker, anderzijds faciliteert Receptor met Humannet de verzuimzorg van de aangesloten apothekers. Receptor ondersteunt ook het uitvoeren van de RI&E, zelfstandig of in samenwerking met de arbodienst van de apotheker.

Binnen de apothekersbranche zijn verschillende partijen actief op het gebied van arbodienstverlening: zo'n 60% van de branche is via het mantelcontract van de KNMP aangesloten bij ArboNed; de andere 40% heeft een contract met andere arbodienstverleners, waaronder Maetis Arbo en Receptor. Er wordt door de Receptor veel energie gestoken in demedicalisering van de arbodienstverlening, waarbij Receptor onder

demedicaliseren verstaat: de casemanager die als spil fungeert naar bedrijfsarts, psycholoog en andere dienstverleners.
Hoewel Receptor in absolute zin nog niet zo'n hele grote partij is in de branche zullen we in de rest van de case wel aandacht besteden aan Receptor. De reden daarvoor is dat Receptor op een innovatieve wijze invulling geeft aan arbodienstverlening in de vorm van een brancheloket dat zich richt op vragen vanuit de markt.

Interessanter echter dan de vraag welke arbodienstverlener in de arm is genomen, is wie de regie voert over het reïntegratietraject. Voor de meeste kleine apothekers geldt waarschijnlijk dat zij reactief opereren en de regie overlaten aan de arbodienst, terwijl actieve sturing door de werkgever met name in de grotere ketens is terug te vinden. Zo is bijvoorbeeld de ketenapotheek LLOYDS Apotheken B.V. een verrichtingencontract aangegaan met de oude arbodienst waarbij diensten op basis van nacalculatie worden verricht.

Financiën

Apotheken zijn organisaties die

- verantwoord medicijngebruik nastreven (door check van voorschrift en koppeling met ander medicatiegebruik);
- voorlichting geven over juist medicijngebruik;
- naast medicatie steeds meer drogisterij en gezondheidsartikelen verkopen (mede onder financieringsdruk van overheidwege).

De financiering van apotheken vindt voor een belangrijk deel plaats 'per receptregel'. Daarnaast is de financiering van de apotheek afhankelijk van de inkomsten die gemaakt worden bij de verkoop van geneesmiddelen, waarbij de inkoopprijs afhankelijk is van de omzet van het betreffende geneesmiddel en de verkoopprijs vaststaat. De overheid speelt een rol in de financiering: winsten die voortvloeien uit de verschillen tussen inkoop- en verkoopprijs worden deels teruggevorderd (clawback).
Door vergrijzing van de bevolking treedt een algemene toename van medicijngebruik op en neemt het aantal receptregels toe. Door de afnemende winstmarges neemt de omzet echter af, terwijl het aantal administratieve handelingen, waaronder de declaratiehandelingen bij uiteenlopende zorgverzekeraars, stijgt. Verder neemt het aantal bereidingen van geneesmiddelen gestadig af door de groeiende vraag en aanbod van kant-en-klare producten of deze bereidingen worden overgenomen door gespecialiseerde apotheken.

Verzuim 2001	aantal dagen	9,5 werkdagen = 2 % 50% geen enkele dag
Verzuim 2002		2 %
Verzuim 2003		3%
Verzuim 2004		3,8%
	oorzaken	2% geheel werkgerelateerd = 50,5 dagen
		7% deels werkgerelateerd = 31,2 dagen

Tabel 11 Verzuim en WAO cijfers van de SBA

Hoewel de verzuimkosten in de branche gemiddeld relatief laag zijn, kunnen deze kosten voor individuele apotheken soms hoog oplopen. Zo'n twintig procent van de apotheken heeft af en toe een hoog verzuim (15-20%); deze groep fluctueert overigens sterk. Binnen een keten-apotheek werd aangegeven dat het op ketenniveau niet mogelijk is om een totaalbeeld van het verzuim te krijgen op basis waarvan ondersteunend verzuimbeleid en een effectieve aanpak kan worden ontwikkeld. Dit hangt samen met wisseling van arbodiensten, aansluiting bij verschillende arbodiensten, het gebruik van verschillende systemen, waardoor informatie onvoldoende toegankelijk is (geworden). Het verzuimpercentage is de afgelopen jaren licht gestegen, de percentages zijn over de jaren 2001 t/m 2003 niet volledig betrouwbaar in verband met het vanaf 2004 accuraat melden en noteren van ziekteverzuim.

Langdurig verzuim heeft een sterke invloed op de cijfers van met name kleine apotheekteams, maar ook op de verzuimkosten. Dit als gevolg van de toename van de Pemba-premie en het nieuwe WAO-beleid, alsook door de stijgende premies van de verzuimverzekeraar. Het is een gezamenlijk belang van zowel werkgever en werknemer als verzekeraar, dat de financiële ruimtes bij verzuimverzekeraars benut worden voor betaling van de behandelkosten bij ziekte. Ook de pensioenverzekeraars zijn geïnteresseerd in het investeren in herplaatsing van mensen die in de WAO dreigen te geraken

In tabel 12 wordt een inschatting van de formatie voor de branche weergegeven op het gebied van preventie en verzuimbegeleiding. Voor het formatieoverzicht is het nog onvoldoende mogelijk om een inschatting te maken. Op apotheekniveau is onbekend wat uitgegeven wordt aan arbodienstverlening en follow-up. De formatie van de arbodienst is niet te checken omdat het aantal verrichtingen niet inzichtelijk is naar type professional. De basisgegevens van Receptor zijn wel goed in kaart te brengen. De tabel is dus een inschatting. Kosten-

batenanalyses op het gebied van verzuim en preventie zijn nog niet inzichtelijk, omdat de wijze van dienstverlening op begeleiding inhoudelijk sterk verschilt.

		Intern	Inhuur	Inhuur bij
Preventie: *€ 2.800.000* *(per 20.000 mw)*	veiligheidskundige		2 fte	Specialistische kennis voor bedrijfsnoodplannen, BHV arbodienst trainingen.
	A&O deskundige		4 fte	Specialistische bureaus op deel terreinen. Bureau Helleman voor stresstrainingen, Pago werkdruk via A&O arbodienst,Quick scan werkdruk via FNV.
	arbeidshygiënist		6 fte	Specialistische kennis bijv. RI&E via ITS, AH van landelijke arbodienst, TNO Kwaliteit van Leven. Receptor voor toetsing RI&E.
	ergonoom	2 fte	6 fte	
	beleidsadviseur arbo	2 fte		
	BHV	6 fte		
Begeleiding: *€ 3.727.000*	ArboNed (19.000 mw)			check op probleemanalyse administratieve organisatie controle in eerste drie weken
	bedrijfsarts			
	teamassistente			
	arboverpleegkundige			
	reïntegratieconsulent/ arbeidsdeskundige			
	psycholoog			
	BMW			
	fysiotherapeut			
	vertrouwenspersoon			
	Receptor (1.000 mw)			Begeleiding Receptor
	psycholoog		0,027 fte	AWBZ via huisarts
	coach leidinggevende		0,018 fte	
	BMW		0,09 fte	
	rug-wiplash trainingen		0,045 fte	
	mediation		0,027 fte	
	fysiotherapie		0,07 fte	
	bedrijfsarts		0,4 fte	AWBZ via huisarts Bij ziekmelding binnen 2 weken
	arbeidsdeskundige	1,0 fte		AO advies bezwaar en beroep 5x AO advies aangepast werk 60% AO advies wet&regelgeving 50%
	secretariaat	0,5 fte		Secretariële ondersteuning

Tabel 12 Formatie en investering (SBA, landelijke schatting, totaal 20.000 medewerkers en 2.000 werkgevers)

Verbinding preventie- en verzuimbegeleiding/ reïntegratie
De CAO-partners, hebben in 2004 een CAO Arbeidsomstandigheden Apotheken afgesloten. De werkingssfeer is gelijk aan die van de CAO Apotheken. De CAO bevat handvatten die op operationeel apotheekniveau benut kunnen worden. Zo zijn taken en verantwoordelijkheden vastgelegd van zowel de werkgever als de werknemers op het gebied van arbeidsomstandigheden, verzuim en reïntegratie, en worden bevoegdheden van de werknemersvertegenwoordiging afzonderlijk benoemd. Verder zijn uitgangspunten op het gebied van arbodienstverlening en de basisinstrumenten uit de Arbowet zoals de RI&E en het plan van aanpak vastgelegd en beschreven. Protocollen voor onder meer ongewenste omgangsvormen, agressie en geweld, gevaarlijke stoffen, bedrijfshulpverlening, modellen voor werkoverleg en functioneringsgesprekken zijn in deze documenten opgenomen, evenals eisen inzake dienstverlening door de arbodienst, evaluatie van een arbodienst, verzuimprotocollen en een profiel van een reïntegratiebedrijf.
De SBA heeft CAO-voorbereidende activiteiten verricht en onder andere - ondersteunend aan het primaire proces binnen apotheken - een RI&E-instrument laten ontwikkelen. Dit instrument komt in aanmerking voor de lichtere toetsing voor apotheken kleiner dan 25 werknemers. Ook is conform afspraken in de CAO Arbeidsomstandigheden Apotheken op initiatief van de SBA en in samenwerking met sociale partijen de Stichting Receptor opgericht die de casemanagementtaken van apotheken op zich kan nemen.

Het verzuim- en reïntegratiebeleid is in de vorm van protocollen en procedures verder ontwikkeld dan het arbobeleid. Dit is mede ingegeven door de Wet Verbetering Poortwachter die van de werkgever eist dat deze samen met de zieke werknemer er al het mogelijke aan doet om reïntegratie te bevorderen, zowel binnen de eigen apotheek of daarbuiten. Naarmate een apotheek groter is, bijvoorbeeld in het geval van formule- en ketenapotheken en andere samenwerkingsverbanden, bestaat tegelijkertijd veelal de wens om activiteiten zoals verzuimgesprekken en slecht nieuwsgesprekken op ketenniveau door de HRM-afdeling of de arbodienst te laten uitvoeren. Er is amper sprake van gevoel van integrale verantwoordelijkheid. Indien een apotheek niet onder een keten of formule valt, dan is het AVR-beleid volledig in handen van de zelfstandige apotheker.

De risico's in de branche liggen met name op het gebied van werkdruk, fysieke belasting en biologische agentia. Vanaf 2000 wordt op deze

risico's centraal beleid gevoerd. Op het gebied van preventie kent de apothekersbranche een lange traditie in beleid rondom toxische stoffen. Er komt een cd-rom beschikbaar met een overzicht van schadelijke stoffen en nieuwe regels voor bescherming bij bereidingen, en beleid voor divers personeel zoals zwangere vrouwen.
Het op brancheniveau organiseren van 'bronbeleid' bij bijvoorbeeld de bouw of verbouw van apotheken draagt bij aan het voorkomen van arbeidsomstandigheden die in een later stadium kunnen leiden tot gezondheidsschade. Dit type bronbeleid en het betrekken van de juiste expertise, zou ook in het advies- of informatiebeleid van de KNMP kunnen worden opgenomen. Ook bij de inkoop van materialen kan nog gerichter bronbeleid worden georganiseerd. Hierbij kan gedacht worden aan onder meer ergonomische aspecten. Op apotheekniveau is men zich nog onvoldoende bewust van dit aspect. Dit geldt - naast de inrichting van panden, die overigens deels het werkproces binnen de apotheek bepalen - ook voor de taak- en functieontwikkeling. Het toepassen van bronbeleid, bijvoorbeeld bij het samenstellen van functies of (her)inrichten van apotheken, gebeurt nog weinig en wordt in veel gevallen als 'gedoe' en 'lastig' ervaren. In de apotheekpraktijk is, of neemt men, weinig tijd om aan allerlei formele arboverplichtingen te voldoen.
Het loopbaanperspectief in de apotheek is erg beperkt en als gevolg van het steeds meer verschuiven van het bereiden van medicijnen naar directe patiëntenzorg heeft het werken in de apotheek een andere uitdaging gekregen. De branche zoekt naar een horizontaal perspectief voor deze nieuwe uitdagende werkzaamheden die bijdragen aan het welbevinden van de assistent en eenzijdige lichamelijke en psychische belasting moeten voorkomen.
Werkgevers en werknemers ontwikkelden samen diverse instrumenten om de arbeidsomstandigheden te verbeteren. Zo werd er in 2002 een Quick Scan werkdruk en in 2001 een RI&E voor de branche ontwikkeld. Op verzoek van de SBA is verder een training ontwikkeld die gericht is op de beheersing van werkdruk. Deze training is in de afgelopen vier jaar aangeboden aan apotheekteams. Medewerkers uit de apotheek kunnen zich al enige jaren inschrijven op een cursus bedrijfshulpverlening. De kwalificatie van deze cursus was opgenomen in het zogenaamde punten registratiesysteem dat voor de invoering van functiewaardering (2203) verbonden was met het salarissysteem. In de cursus BHV zit altijd een check van het bedrijfsnoodplan van de betreffende apotheek.

De verplichtingen uit de Wet Verbetering Poortwachter stimuleren overigens dat er veel aandacht uitgaat naar de verzuimbegeleiding en reïntegratie. Er lijkt – doordat aan die verplichtingen moet worden voldaan – minder tijd over te zijn om aandacht te besteden aan preventie, mede omdat in de perceptie aandacht voor arbeidsomstandigheden tijd en dus geld kost. Dit bevordert het bewustzijn op apotheekniveau niet.
De effectiviteit van het ingezette arbeidsomstandighedenbeleid hangt samen met de kwaliteit en het managen van de acceptatie. Het gericht nadenken over het managen van deze acceptatie door apothekers en vervolgens dit ondersteunen, wordt als mogelijke succesfactor gezien. Daarvoor bestaat een goede mogelijkheid.

Professionals
Er is in zijn algemeenheid draagvlak voor arbo-, verzuim- en reïntegratiebeleid, voorzover het niet te veel tijd kost en als het gemakkelijk wordt gemaakt. Het wordt op apotheekniveau ervaren als 'gedoe' en 'tijd is geld'. Veel dingen 'lopen gewoon zoals het gaat: het houden van pauzes, het doorvoeren van CAO-afspraken en het geen gebruik meer maken van teerpreparaten ook al wordt dat bijvoorbeeld door dermatologen in receptuur soms nog voorgeschreven', aldus een apotheker.
Centraal worden professionals ingezet voor landelijk beleid op het terrein van preventie en verzuimbegeleiding/ reïntegratie en curatie.
Op decentraal niveau wordt ook deskundige bijstand ingeschakeld. Hiervan is geen centraal overzicht bij de SBA en de arbodiensten.

Een arbocontract voor de sociale partners
Op het gebied van arbodienstverlening is door de belangenvereniging KNMP in 2004 voor 60% van de brancheleden een mantelcontract gesloten met een arbodienst, namelijk ArboNed. De vorige arbodienst slaagde er onvoldoende in een arts in te zetten die onder meer gespecialiseerd was in apotheken, als vaste contactpersoon kon dienen en die telefonisch voldoende bereikbaar was.
Aansluiting door werkgevers via het mantelcontract biedt financiële voordelen. Het contract is uitgedrukt in tijdstermijnen en percentages waarbinnen activiteiten moeten worden verricht. Er zijn geen kwaliteitscriteria opgenomen met betrekking tot de professionele en inhoudelijke dienstverlening.

De SBA heeft op basis van onderzoek en monitoring binnen de branche de oprichting van de Stichting Receptor geïnitieerd. Apotheken kunnen zich aansluiten bij Receptor dat het casemanagement op het gebied van

verzuim en reïntegratie ondersteunt middels het inzetten van een arbeidsdeskundige als spil in het geheel. Receptor heeft mede als doel de verzuimende werknemer te activeren tot probleemoplossing door bij ziekmelding direct contact op te nemen en een eerste verzuimgesprek te houden. Afhankelijk van de uitkomsten uit dit gesprek wordt bekeken of er inzet van een bedrijfsarts nodig is, dan wel of er een andere vorm van begeleiding of behandeling ingezet moet worden. Receptor stuurt de arts van de arbodienst aan. De essentie is dat medicalisering moet worden voorkomen door deze één loketgedachte én het kunnen leveren van branchegericht maatwerk met kennis over de specifieke apotheek. Tevens maakt Receptor gebruik van Humannet, een internetbased verzuimregistratiesysteem waarbij de betrokkenen bij verzuim en verzuimbegeleiding aantekeningen kunnen maken en de voortgang van de zieke kunnen volgen. Betrokkenen zijn in dit verband de casemanager, de bedrijfsarts, de psycholoog en/of andere dienstverleners etc. Receptor geeft aan de betrokkenen een aan de functie gekoppeld autorisatieniveau. En elk van de betrokkenen kan 'alerts' invoeren, waarbij per e-mail een waarschuwing komt dat hij een actie moet ondernemen.
Samenvattend kenmerkt het arbodienstverleningsnetwerk voor de apothekersbranche zich door een diversiteit aan partijen waarbij de focus in toenemende mate op demedicalisering ligt en er - gezien het MKB-karakter van de branche - in zijn algemeenheid niet meer dan een basispakket wordt afgenomen.
Receptor profileert zich als casemanager die de arts voor de arbodienst aanstuurt. Gezien het professioneel statuut van de bedrijfsarts kan dit frictie opleveren.
Receptor ontwikkelt ook andere vormen van arbodienstverlening. Dit betekent dat er concurrentieverhoudingen ontstaan, die overigens niet negatief hoeven uit te pakken.

Relaties

De wens tot demedicalisering geeft aan dat de probleemanalyse dient plaats te vinden in het eerste contact met de zieke werknemer. Naarmate er langer gewacht wordt met de juiste therapie en het oplossen van de oorzaken die leiden tot het verzuim, vindt het verzuim langer plaats dan noodzakelijk is. Het eerste contact zou derhalve moeten plaatsvinden door iemand die deze anamnese al kan maken. Ook is aangegeven dat bereikbaarheid van de arts voor arbeid en gezondheid een belangrijk onderwerp is. Arbodienstverlening dient zich dan ook te richten op deze snelle bereikbaarheid. Een vaste bedrijfsarts voor dezelfde apotheek, met kennis van het werken binnen apotheken, draagt

bij aan het maatwerk. Uit onderzoek komt deze wens ook telkens naar voren. Tevens is het van belang, dat bij wisseling door vertrek van deze arts, een goede dossieroverdracht plaatsvindt. De coördinatieproblemen kunnen niet bij de apotheek worden neergelegd die zich als gevolg daarvan onvoldoende serieus genomen voelt. Een arts voor arbeid en gezondheid met expertise van het werken binnen apotheken, kan adviezen geven om toekomstig verzuim te voorkomen. Het beschikbaar zijn van verzuimgegevens die geanalyseerd kunnen worden naar oorzaken die verband houdend met het werk zijn hiertoe van belang. Een verzuim- en reïntegratie monitorsysteem, dat bij wisseling van dienstverlener toch geanalyseerde gegevens kan blijven geven waardoor aansturing mogelijk blijft, draagt bij aan bewustwording van wat er op apotheekniveau georganiseerd zou kunnen worden.
Bij het neerleggen van een vraag door een apotheker bij de dienstverlener, is het belangrijk dat er een snelle en goede terugkoppeling plaatsvindt. Dit raakt kwaliteitsnormen van arbodienstverlening. Deze kwaliteitsnormen zouden vanuit de arbodienst inzichtelijk moeten zijn zodat daarover open overleg kan plaatsvinden.

Succes- en faalfactoren arbodienstverlening
Een faalfactor van de dienstverlening - en dat geldt ook voor andere dienstverleners op het gebied van arbeidsomstandigheden en verzuim - is dat de apotheker door een contract af te sluiten met een arbodienst de verantwoordelijkheid voor arbo- en verzuim denkt te hebben gedelegeerd aan een externe dienstverlener. Hij geeft de regie in het preventiebeleid en reïntegratietraject uit handen aan een partij, die, vanuit professioneel of commercieel perspectief andere doelen kent dan het primaire doel van de apotheek. Dit blijft een belangrijk aandachtspunt binnen de apotheekwereld. Binnen de apothekersbranche zijn er diverse partijen die arbodienstverlening aanbieden en waaruit de apotheken een keuze kunnen maken. Deze diversiteit aan aanbod met daarbinnen verschillen op het gebied van missie en visie op arbodienstverlening kan bij de 'vragers' een gevoel oproepen van 'door de bomen het bos niet meer zien'. Voordeel is wel, dat er sprake is van concurrentie.

Ontwikkelingen en toekomstbeeld/scenario's
Apothekers kunnen aanmerkelijk gerichter ondersteund worden door instrumenten te ontwikkelen die hen helpen sturing te geven aan arbeidsomstandigheden en verzuim. Deze instrumenten dienen gericht te zijn op het integraal verantwoordelijk worden voor het gehele HRM-terrein en zullen de (financiële- en/of kwaliteits) meerwaarde voor de apotheker inzichtelijk moeten maken. In de nabije toekomst - als gevolg

van de ontwikkelingen in de sociale zekerheid - zullen 'de bomen in het bos' alleen in talrijkheid toenemen.

Op brancheniveau zullen apothekers steeds meer gefaciliteerd moeten worden om 'het bos' te blijven zien. Essentiële kenmerken van die ondersteuning zijn én keuzevrijheid én een duidelijke regierol voor de apotheker. Dit kan aanmerkelijk innovatiever worden ontwikkeld dan tot op heden het geval is. De SBA kan daarin een rol vervullen door instrumenten en scholing te ontwikkelen in nauwe samenwerking met de apothekers (vraaggestuurd). Ingrediënten van de innovatie zijn in deze casus omschreven.

De tekentafel

Regierol apotheker (Receptor). Receptor adviseert de werkgever.

Schema 6 Organisatiemodel

2.6 Case: Het chemieconcern

Akzo Nobel is in de loop van ruim twee eeuwen ontstaan uit een groot aantal zeer verschillende 'voorouders'. De oudste voorloper uit Nederland is een fabriek van verven en lakken die al in 1792 van start ging in Groningen. Later kwamen er via verschillende fusies roemrijke namen bij. Fabrieken in onder meer zwavelzuur, kunstzijde, chemische vezels, zout, chemie, geneesmiddelen en verf. Samen zijn ze een mammoetconcern voor Nederlandse begrippen in die tijd. De onderneming, met het hoofdkantoor in Arnhem, telt circa 64.500 medewerkers in meer dan 80 landen. Het bedrijf heeft leidende posities in producten voor de gezondheidszorg, verven en lakken, en chemische producten.
De activiteiten zijn ondergebracht in business units en onderverdeeld in drie groepen, Pharma, Coatings en Chemicals. De business units hebben een grote vrijheid van handelen binnen het strategisch kader van de onderneming en rapporteren rechtstreeks aan de Raad van Bestuur.
Het internationale concern maakt en levert producten die van cruciaal belang zijn voor de moderne samenleving, producten die dagelijks door miljoenen mensen worden gebruikt. Deze producten zijn terug te vinden "in het huis waar u woont, het voedsel dat u eet, de auto die u rijdt of de medicijnen die u slikt".

Structuur en sturen

De Raad van Bestuur is verantwoordelijk voor het bestuur van de organisatie en haar activiteiten. De Raad van Commissarissen houdt het toezicht op de Raad van Bestuur en geeft adviezen.
In een aantal landen zijn er ook nationale organisaties of bureaus die de activiteiten coördineren, bijvoorbeeld in Nederland waar het bedrijf een eigen Directie en Raad van Commissarissen heeft. Op het hoofdkantoor in Arnhem worden taken gecoördineerd op gebieden als strategie, financiën en control, personeel, technologie, juridische zaken, risicobeheersing, informatiemanagement, communicatie, gezondheid, veiligheid en milieu.
De geschiedenis van het bedrijf verklaart zijn multiculturele en marktgerichte aard. De producten hebben leidende posities in de gekozen marktsegmenten. De 'Nederlandse' cultuur is geworteld in de oorsprong van de fusies uit de lokale bedrijven. Er heerst een zakelijke cultuur: waarden zijn op schrift gesteld en worden nageleefd. De organisatie denkt twee stappen vooruit in commerciële zin: niet alleen op geld gericht maar ook op de sociale context bij winstmaximalisatie en relatiebeheer. De organisatie kent grote veranderbereidheid en is gericht

op het voorkomen en leren van fouten. Er zijn in Nederland zo'n vijf grote business units van ongeveer 1000 medewerkers, drie met rond de 500 medewerkers en een unit met bijna 5000 medewerkers, vier units met bijna 100 medewerkers. De overige medewerkers zijn over het land verspreid op diverse locaties.
Werken op arbeidstherapeutische basis, overplaatsingsbeleid en functieaanpassing bij arbeidsongeschiktheid zijn in de bedrijfsvoering normale werkzaamheden.

De grotere business units hebben van oudsher hun eigen regionale contracten met arbodiensten, hulpverleners en adviseurs. De kleinere business units worden bediend via de grote met deze lokale dienstverlening. De lijn is in alle lagen de eerst verantwoordelijke en de inhoudelijk arbodeskundigen ondersteunen en nemen alleen tijdelijk iets over. In de sites in de regio's is altijd een hecht team van arboprofessionals aanwezig dat samen werkt aan het HSE-beleid.
Onder de sitemanager van een grote business unit vallen de afdeling Local services (huisvesting), P&O, BGD en VMBB (veiligheid, milieu, brandweer en beveiliging).
Het beleid is altijd geweest dat de units zelf organiseren wat hen goed dunkt. Dat geldt voor de markten, producten en processen en dat geldt ook voor het personeelsbeleid en arbobeleid. Het betekent dat er een model gegroeid is waarbij in de ene business unit een arts kan zitten van Arbo Unie, terwijl op de andere businessunit besloten is om de arts op de eigen pay roll te zetten. De veiligheidskundigen zijn bij alle business units in dienst van het bedrijf. Ze zijn ingezet als HSE medewerkers in de business. De artsen, psychologen en bedrijfsmaatschappelijk werkers, arbeidshygiënisten en A&O-deskundigen worden doorgaans ingehuurd bij zeer diverse organisaties. De meeste ervan zijn echter al zó lang aan het werk bij het bedrijf dat men zich meer een medewerker van de organisatie dan van het ingehuurde bedrijf voelt. Dat is ook uitdrukkelijk de bedoeling: het bedrijf moet de ingehuurde medewerker als een eigen medewerker percipiëren.

De bedrijfsarts vraagt geen toestemming voor consulten van de psycholoog, aan een naast hogere. Daar beslist hij zelf over. "Je moet professionals niet lastig vallen met al te veel regeltjes, want dan doen ze het niet" is de stelling hier. Jaarlijks zijn er gemiddeld 9.000 consulten met psychologen in de regio. Dit betekent dat bij deze organisatie de 30% medewerkers met psychische klachten ook daadwerkelijk de juiste zorg ontvangt.

Verzuim- en reïntegratiebeleid zijn als onderdeel van het gezondheidsbeleid de verantwoordelijkheid van het hoogste management. De uitvoering van het gezondheidsbeleid is een lijnverantwoordelijkheid. Het management wordt hierbij geadviseerd en ondersteund door de afdeling Personeelszaken, de arbodienst en de HSE-afdeling. Uitvoering vindt plaats als deel van het Occupational Health and Safety Management System van de organisatie. Dit systeem is gecertificeerd. Daarbinnen zijn diverse systemen ontwikkeld om gegevens te verzamelen zoals het softwarepakket Pegasus voor verzuimregistratie en -analyse, personeelsinformatiesystemen en ongevalregistraties. Ook zijn er specifieke instrumenten binnen de organisatie ontwikkeld zoals een employee survey voor het welzijnsonderzoek onder medewerkers.

Financiën

De huidige ontwikkelingen in de sociale zekerheid en zorg zijn voor dit bedrijf niet opzienbarend. Men heeft al jaren een eigen zorgverzekering waaruit de kosten worden betaald voor behandeling en (reïntegratie)zorg. Dat was niet zo moeilijk omdat indertijd al snel duidelijk werd dat bij een omzet van 170 miljoen en zorgkosten van 40 miljoen, 1 miljoen aan extra zorg al snel 10 miljoen aan extra omzet opleverde. Het verzuim en de WAO worden laag gehouden en het bedrijf is eigen risicodrager.

	1999	2000	2001	2002	2003
% verzuim	4,4	4,6	4,5	4,3	4,1
% verzuimfrequentie	1,45	1,49	1,39	1,44	1,40
Dagen verzuimduur	9,3	9,3	9,7	10,6	9,2
Aantal WAO'ers	60	60	62	50	38
Ongevallen Lost Time Injuries	Xxx		3.6	3.0	2.8
Meldingen beroepsziekten					

Tabel 13 Verzuim en WAO cijfers, aantallen ongevallen en beroepsziekten van Akzo Nobel (landelijk)

		Intern	Inhuur	Inhuur bij
Preventiekosten *€ 1.630.000*	veiligheidskundige A&O deskundige arbeidshygiënist ergonoom milieudeskundige kwaliteitsmanager brandweerman en onderofficier BHV'ers **Nevenwettelijk** beveiliging	1 fte (soms deeltaak HRM) 1 fte 1 fte 1 fte 1 fte 0,3 fte 60 medewerkers hebben brandweer en/of BHV-taken 10 fte	1 fte	Specialistische bureaus op deelterreinen als seksuele intimidatie, stresshantering, verzuimtraining)
Begeleidingskosten *€ 470.000*	bedrijfsarts arboverpleegkundige psycholoog BMW fysiotherapeut arbeidsdeskundige	1 fte 1 fte 1 fte 0,2 fte	 0,5 fte 1 fte	 HSK Arbo Unie Bureau Radar

Tabel 14 Formatie en investering (Akzo Nobel business unit Sassenheim, 1492 medewerkers)

Preventie en verzuimbegeleiding/ reïntegratie

De producten en diensten op arbogebied zijn breder ingestoken en geformuleerd dan de wettelijk verplichte onderdelen PAGO, RI&E, arbeidsomstandighedenspreekuur en verzuimbegeleiding.
Het PAGO geschiedt een keer per drie jaar met als doel een dreigende gezondheidsverstoring effectief te monitoren en te beïnvloeden.
De RI&E wordt structureel afgenomen met bijbehorende vervolgacties. Daarnaast is er sprake van de wettelijke taken arbeidsomstandigheden, spreekuur en verzuimbegeleiding.
Bij verzuimbegeleiding wordt het actieve casemanagement, begeleiding en ondersteuning van het management bij effectieve reïntegratie, proactieve en effectieve communicatie met het management benadrukt.
Daarnaast zijn overleg met UWV, advies over gezondheidsbeleid en subsidies met betrekking tot reïntegratie onderdeel van de procedures.

De medische diensten verzorgen tevens een aantal 'nevenwettelijke' taken als acute hulpverlening en verbandkamer bij ongevallen bij acuut optredende ziekte, vaccinaties en advisering bij buitenlandse dienstreizen, uitvoering en advisering met betrekking tot arbeidshygiëne, ergonomie, voorlichting en training en veiligheid, intredekeuringen op basis van specifieke functie-eisen.

Arbozorg wordt bij dit bedrijf niet gezien als iets dat je in stukken of in een aantal diensten kunt knippen. Men spreekt niet over diensten en producten maar over het verkopen van relaties met kennis van zaken. Alle informatie komt samen in het bedrijventeam dat eenmaal per zes weken overlegt.

In de unit overlegt de sitemanager ieder kwartaal met het arboteam dat bestaat uit het hoofd BGD, HR manager en hoofd VMBB. De OR heeft met het hoofd BGD en hoofd VMBB een VGWM-overleg. Daarnaast is er nog een HSE overleg (HSE'ers en VMBB), en een Bedrijvencoördinatieoverleg (veiligheidskundigen, arbeidshygiënisten en gecertificeerde deskundigen). Alle deskundigen participeren in een Akzo-deskundigennetwerk.

Professionals

Een aparte certificerende instantie ziet er op toe of de processen ten aanzien van arbodienstverlening in de organisatie voldoen aan de Arbowet. De taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de diverse functionarissen zijn deels beschreven binnen de ingehuurde bedrijven (arbodiensten, ingehuurde deskundigen van de certificeerder, HSK, GIMD, NIM, Humanitas, Agens, Armeta) en deels binnen de lokale ondernemingen van de organisatie. In de praktijk wordt er naast deze deskundige ondersteuning vooral over competenties gesproken waar deze functionarissen aan moeten voldoen. Omdat de bedrijfsarts van nature medisch georiënteerd is, worden expliciet andere kwaliteiten van hem vereist zoals sociaal communicatief en resultaatgeoriënteerd zijn. In het SMT worden bijvoorbeeld van hem niet-medische interventiemogelijkheden vereist. De bedrijfsarts moet een pro-actieve rol c.q. regiefunctie in de reïntegratie vervullen. Dit omvat naast de medische verwijzingen ook samenwerking met regionale partners voor o.m. woonwerkvervoer, thuiswerk, loopbaanbegeleiding, conflictoplossing en training/omscholing. De bedrijfsartsen verwijzen naar de *preferred suppliers* van het bedrijf waar de contractuele en financiële afspraken lopen en niet naar de *preferred suppliers* uit de keten van de ingehuurde arbodienst.

HRM dient haar zorg voor medewerkers goed op te pakken. Een ambitie voor een hiërarchische rol op het vlak van de arbodienstverlening wordt niet gewaardeerd, een aanvullende rol wel. HRM heeft vooral een beleidsmatige rol in de ondersteuning van het management in de personeelsvoering. De bedrijfsmaatschappelijk werker is binnen de organisatie werkzaam op het 'kruispunt' van medische zorg, arbeidsverhoudingen, organisatie en persoonlijke situaties. De bedrijfsmaatschappelijk werker werkt in nauw overleg met de personeelsfunctionaris, het management en de bedrijfsarts. Hij of zij richt zich vooral op het oplossen van problemen veroorzaakt door verstoorde arbeidsverhoudingen of gebrekkige communicatie en op problemen in de privé-sfeer die het functioneren in de werksituatie negatief beïnvloeden. De psycholoog moet de mensen snel kunnen spreken en goed terugkoppelen. De ziekenbezoeker c.q. bedrijfsverpleegkundige kan nooit de rol van de leidinggevende overnemen; de medewerker en de direct leidinggevende dienen sowieso uiterlijk op de eerste dag van verzuim persoonlijk contact te hebben. De ingehuurde medewerkers worden op deze kwaliteiten geselecteerd en deze functionarissen worden contractueel alleen vervangen met instemming van het bedrijf.
De veiligheidskundige werkt doorgaans als HSE-manager op de unit of op een MBO-niveau als technicus in het bedrijfsproces. De arbeidshygiënist heeft een hoge toxicologische kennis. Deze deskundige neemt de RI&E's af en coördineert het plan van aanpak.
De corporate stafafdeling Akzo Nobel Health adviseert het management verbaal en via notities over de recente ontwikkelingen in de wetgeving en over hoe de lokale onderneming het beste een service level agreement met dienstverleners kan afsluiten. Er worden inzichtelijke rekenmodellen aangeleverd rond de kosten van verzuim, de inkoop- en aanstellingsvarianten inclusief overhead, zodat het locale management een goede keuze kan maken. De professionals worden functioneel aangestuurd door de sitemanager van de business unit en de landelijke HSE-staf. De HSE-managementsystemen zijn gecertificeerd.
Professionals worden niet lastig gevallen met allerlei procedures. Men stuurt op output, bijvoorbeeld: "*zorg dat het verzuim naar beneden gaat en hoe je dat doet kan me niet schelen*". Daar is budget voor vrijgemaakt. De professionals hechten zodanig aan het bedrijf dat ze bereid zijn om te wisselen van supplier wanneer het bedrijf er geen zaken meer mee doet. De meeste professionals werken er dan ook meerdere jaren en hebben een sterke band met het bedrijf.

Relaties

De organisatie beschouwt mensen als haar belangrijkste bron. Ze koesteren leiderschap, individuele verantwoordelijkheid en samenwerking. Meerdere respondenten geven aan dat de rol van P&O als nevenschikking belangrijk is om problemen met medewerkers en leidinggevenden gezamenlijk aan te pakken. Wanneer een leidinggevende in het bedrijf geen gesprekken voert met zijn medewerker dan stemmen P&O en de bedrijfsarts dit af en wordt er ingegrepen met wederzijdse rugdekking. Men kan hiervoor ook altijd bij de naast-hogere baas naar binnen stappen. Het lange dienstverband en/of contract van arboprofessionals waarborgt dat kennis continu ontwikkeld en vastgehouden wordt. Hierdoor kan de arbozorg continu verbeteren en nieuwe ontwikkelingen worden geïnitieerd. Daarnaast vormen het commitment van het management en de directe lijnen een goede basis voor de arboprocessen. De arbodienstverleners werken goed samen, kolomdenken ontbreekt.

De certificatie van de HSE-managementsystemen brengt met zich mee dat regelmatig (andere) auditors in het bedrijf actief zijn. Dit houdt de arboprocessen scherp en geeft impulsen voor vernieuwing. De RI&E is afdelingsgewijs opgezet. Het daaraan gekoppelde plan van aanpak is een eigen levend document van de afdelingsleiding. Uitgangspunt is dat het er niet toe doet of de bedrijfsarts intern of extern is, hij moet ervaren worden als een interne medewerker. Diverse bedrijfsartsen zijn tussen de 14 en 20 jaar aan het bedrijf verbonden. De medewerkers weten vaak niet dat de betreffende bedrijfsarts wordt ingehuurd.

Alle betrokken partijen (werknemer, bedrijfsarts, leidinggevende, bedrijfsmaatschappelijk werker) zijn met duidelijke verantwoordelijkheden in het proces betrokken. De leidinggevende heeft als resultaatverantwoordelijke een cruciale rol in dit proces. Een verzuimprotocol beschrijft de taken van de leidinggevende. Zijn taken en verantwoordelijkheden vormen een onderdeel van de selectieprocedure en functiebeoordeling. Tijdens een verzuimoverleg tussen leidinggevende, werknemer en arbodienst wordt de probleemanalyse van de verzuimende medewerker, het plan van aanpak en de voortgang doorgenomen en vastgelegd. In het landelijk geformuleerde gezondheidsbeleid staan adviezen voor de locaties om stapsgewijs een goed beleid te voeren alsmede een advies voor een service level agreement met de in te huren dienstverlener.

Succes en faalfactoren

Onvoldoende aansluiting van de arboprofessional bij het bedrijf is een faalfactor voor goede arbodienstverlening. Dit kan mede ontstaan doordat arboprofessionals in een spagaat terecht kunnen komen tussen de eisen die worden gesteld vanuit de arbodienst en vanuit het bedrijf.
Akzo Nobel probeert deze faalfactor te omzeilen door zelf de regie in handen te nemen. Door een goed inzicht in de benodigde competenties van de arboprofessionals en mensen daarop te selecteren, heeft men de beschikking over arboprofessionals die daadwerkelijk zijn toegewijd aan Akzo Nobel en van daaruit meerwaarde bieden.

Ontwikkelingen en toekomstbeeld/scenario's
Het hele beleid ademt een sfeer uit van zelfsturing door het locale management en de ondersteuning tools aan te leveren waardoor ze dit uitstekend kunnen waarmaken. Toch gaan er voor de toekomst geluiden op om met een aantal *preferred suppliers* te gaan werken waar duidelijke afspraken over de dienstverlening mee kunnen worden gemaakt.
Naar de toekomst voor de komende drie jaar wordt gedacht aan een goed volgsysteem voor alle managementinformatie op het gebied van HSE om arbozorg en nevenwettelijke taken regulier te kunnen volgen.

De tekentafel
'*Two layer*'-model met Raad van Bestuur, 17 business units en een bescheiden hoofdkantoor met staven.

De veiligheidskundige werkt doorgaans als HSE manager op de unit of op een MBO niveau als technicus in het bedrijfsproces op de plant.
De arbeidshygiënist heeft een hoge toxicologische kennis. Deze deskundige neemt de RI&E's af en coördineert het plan van aanpak.
ANH rapporteert aan CSR / HRE

Schema 7 Organisatiemodel

3 Vensters op de toekomst van arbodienstverlening

In dit hoofdstuk verbinden we de wijziging van de Arbowet aan de bevindingen vanuit de cases.
In het eerste gedeelte van dit hoofdstuk gaan we in op enkele algemene uitgangspunten waar bedrijven mee te maken krijgen, aangevuld met voorbeelden vanuit de cases. De maatwerk- en vangnetregeling en de preventiemedewerker komen hierbij aan bod. Daarnaast wordt ingegaan op bedrijfs- en branchegelieerde keuzemogelijkheden voor arbodienstverlening, zoals:

- De huidige stand van zaken rondom het arbo-, verzuim- en reïntegratiebeleid (AVR).
- Het ambitieniveau en de wijze waarop wordt omgegaan met informatie over verzuim en reïntegratie (informatiemanagement).

In het tweede gedeelte van dit hoofdstuk, kijken we volgens het spectrummodel (zie de inleiding bij hoofdstuk 2) op vijf manieren naar organisaties, namelijk structuur en sturen, financiën, preventie, verzuim en reïntegratie, professionals en relaties.

3.1 Maatwerk of vangnet

Overleg tussen werkgever en werknemers op branche- of bedrijfsniveau staat centraal bij het vraagstuk hoe de deskundige ondersteuning in te richten. Indien er overeenstemming is over de inrichting van arbodienstverlening, kan de werkgever arbodienstverlening inrichten volgens de maatwerkregeling. De minimale verplichting binnen de maatwerkregeling is ondersteuning van de verzuimbegeleiding door een gecertificeerde bedrijfsarts en toetsing en advisering van de risico-inventarisatie en –evaluatie (RI&E), inclusief plan van aanpak, door een gecertificeerde kerndeskundige. Deze bedrijfsarts en kerndeskundige(n) hoeven niet in dienst te zijn van een arbodienst, en hoeven ook niet in dienst te zijn van het bedrijf. Hoewel de wetgever wél een voorkeur uitspreekt om de toetsing van de RI&E door een interne kerndeskundige te laten uitvoeren.
Indien er geen overeenstemming is tussen werkgevers en werknemers, is automatisch de vangnetregeling van kracht. Dit betekent dat de werkgever verplicht is tot bijstand door een gecertificeerde arbodienst. Bij de vangnetregeling verandert er nauwelijks iets ten opzichte van de huidige situatie. Wél verlangt de wetgever dat - ook bij de keuze voor de vangnetregeling - expliciet gekeken wordt of er niet een mogelijkheid bestaat om deze arbodienst intern te organiseren.

De werkgever laat zich voor tenminste vijf taken bijstaan door een (in- of externe) arbodienst, namelijk bij de toetsing van en advies over de RI&E, het periodiek arbeidsgezondheidskundige onderzoek (PAGO), de verzuimbegeleiding, het arbospreekuur en bij uitzondering de aanstellingskeuring. De voorkeur van de wetgever gaat uit naar een maatwerkregeling boven de vangnetregeling. Gedurende de totstandkoming van de nieuwe wet is de term 'standaardregeling' immers bewust vervangen door de term 'vangnetregeling'.

Op het niveau van de CAO-partners kunnen principe afspraken gemaakt worden over de maatwerkregeling. Deze afspraken kunnen ruimte overlaten aan overleg op bedrijfsniveau: de werkgever en werknemersvertegenwoordiging[1]. Als er in de CAO geen afspraken zijn gemaakt, vindt de invulling geheel op bedrijfsniveau plaats. Men kan op bedrijfsniveau kiezen voor de maatwerkregeling, mits er overeenstemming is tussen werkgever en OR/ PVT. Als er geen overeenstemming plaatsvindt (niet op CAO niveau en niet op bedrijfsniveau) dan is de vangnetregeling van toepassing. Het is ook mogelijk dat er op brancheniveau én op bedrijfsniveau afspraken worden gemaakt. Beide afspraken zijn dan geldig, maar in geval van strijdigheid gaan de afspraken op brancheniveau vóór!
Uit de cases blijkt dat een aantal organisaties al een voorschot hebben genomen op deze wetswijziging. De wijze waarop ze arbodienstverlening hebben ingericht sluit goed aan bij de filosofie van de nieuwe Arbowet. Zo heeft de Meavita-groep interne deskundigheid en een contract met twee bedrijfsartsen die qua competentie profiel goed bij de organisatie passen. De NS, HAGO en AKZO Nobel hebben eigen modellen van arbodienstverlening opgesteld en vanuit dit uitgangspunt afspraken gemaakt met de arbodienst en andere dienstverleners inzake het AVR beleid. De SBA bekleedt voor haar leden een regiefunctie in arbodienstverlening.
Kern van deze cases is dat ze door zelf meer de regie in handen te nemen, sturing geven aan het proces van arbodienstverlening. Binnen de maatwerkregeling kunnen deze bedrijven in de nieuwe Arbowet professionals inhuren voor de ondersteuning van het AVR beleid. Voorwaarde is dan natuurlijk wel dat er overeenstemming is tussen werkgevers en werknemers.

[1] Ondernemingsraad (OR) en Personeelsvertegenwoordiging (PVT)

3.2 De preventiemedewerker

Geheel onafhankelijk van een maatwerk- of vangnetregeling doet een nieuw type medewerker zijn intrede binnen de organisatie: de preventiemedewerker. Deze medewerker wordt bij de wetswijziging aangesteld[2] en heeft ten opzichte van de werkgever een zelfstandige en onafhankelijke positie. De preventiemedewerker heeft ten minste de volgende taken: meewerken aan de RI&E, samenwerken met de OR of PVT en adviseren over te nemen maatregelen.
Zowel bij de maatwerk- als de vangnetregeling zal er afstemming plaats moeten vinden tussen de preventiemedewerker en de dienstverlening (op basis van de maatwerk- of de vangnetregeling) die plaatsvindt op het gebied van arbeidsomstandigheden, verzuim en reïntegratie.

Het bedrijf moet dus interne deskundige bijstand met betrekking tot preventie gaan organiseren. De verplichte stappen om hiertoe te komen zijn:

1. Het bedrijf moet op basis van de RI&E gaan vaststellen welke soort preventiemedewerker er nu eigenlijk nodig is. Hierbij zal de hoeveelheid preventiemedewerkers bepaald worden, betreft het fulltime dan wel parttime aanstelling(en), van welk deskundigheidniveau etc. Deze RI&E aanpassing moet door de werkgever van het bedrijf worden uitgevoerd. In de praktijk zal er veelal betrokkenheid zijn van bijvoorbeeld de P&O afdeling of facilitaire dienst, de arbocoördinator, de externe arbodienst etc. In sommige gevallen zal dit zelfs geheel worden uitbesteed
2. Deze aanpassing van de RI&E moet ter toetsing worden voorgelegd aan hetzij de arbodienst (vangnetregeling) hetzij aan de gecertificeerde arbokerndeskundige(n) (maatwerkregeling).
3. De opmerkingen/het advies van de arbodienst (arbodeskundigen) vormt gezamenlijk met de oorspronkelijke visie van de werkgever de bron van overleg tussen werkgever en OR over de interne organisatie van de deskundige bijstand en de exacte invulling van de functie van de preventiemedewerker.
4. De werkgever zou (na instemming van de OR) het advies van de arbodienst 'links' kunnen laten liggen. Deze werkgever moet dan wél goed gemotiveerd richting de Arbeidsinspectie kunnen aangeven waarom men van het advies van de arbodienst is afgeweken.

[2] Werkgevers in bedrijven met een omvang van 15 of minder werknemers mogen deze functie overigens zelf uitvoeren.

N.B. Het bedrijf/de werkgever moet zorgen voor een aanpassing van de RI&E. Dit kan nog niet de preventiemedewerker zijn. Want de preventiemedewerker vormt uiteindelijk het resultaat van de hierboven beschreven stappen, en niet het begin.

Tip voor de praktijk:
Het is niet ondenkbaar dat er twee typen preventiemedewerkers ontstaan, te weten:
- de preventiemedewerker die zowel op strategisch organisatieniveau het management onafhankelijk adviseert, als op uitvoerend niveau bezig is met het uitvoeren van de drie verplichte wettelijke taken;
- de preventiemedewerker die louter op uitvoerend niveau de drie wettelijke taken oppakt.

Uit de cases blijkt dat de Meavita-groep beide typen functionarissen in dienst heeft, zonder dat ze overigens het predikaat preventiemedewerker al dragen. Er is een arbocoördinator die het (strategische) management adviseert. Daarnaast zijn er 'ergocoaches', die op operationeel niveau de werknemers ondersteunen in hun dagelijkse werk.

3.3 Bedrijfs- of branchegelieerde keuzemogelijkheden

De vraag waar bedrijven of branches, mede door de wetswijziging in de Arbowet (opnieuw), voor staan is 'willen we alleen de wetgeving naleven en daarbij de huidige aanpak optimaliseren óf willen we een AVR beleid voeren gericht op verbetering en verdere ontwikkeling van ons bedrijf of onze bedrijfstak?'
Hoewel het een belangrijke impuls kan vormen, zal de nieuwe Arbowet op zich niet de doorslaggevende antwoorden op deze vraag bieden. De wijze waarop arbodienstverlening wordt ingericht (en succesvol kan zijn) wordt immers vooral bepaald door de interne organisatie, de aard, omvang, ontwikkeling en ambities van het bedrijf of de branche zélf.
Deze bezinningsmogelijkheid op AVR-beleid bestond natuurlijk ook al vóór de wetswijziging. Maar voor bedrijven en branches zal de wetswijziging een nieuwe gelegenheid zijn om zich te bezinnen op de wijze waarop arbodienstverlening tot dusver binnen het bedrijf of de branche gestalte krijgt en dan nu onder het motto: "Nu we toch wat moeten veranderen (preventiemedewerkers en overeenstemming tussen werkgever en werknemers over arbodienstverlening), laten we dan ook maar de lopende zaken onder de loep nemen". Onderstaand een korte impressie van relevante interne processen die de keuzemogelijkheden voor arbodienstverlening kunnen beïnvloeden.

3.3.1 *Aard en omvang van bedrijven (in de branche)*

De aard van de bedrijven en organisaties is van invloed op wat er reeds is ontwikkeld en wat men denkt op termijn te gaan ontwikkelen op AVR-gebied. De aard en omvang van de bedrijven (binnen een branche) zijn medebepalend voor de speerpunten en mogelijkheden van het AVR-beleid.

Zo is de binding van het personeel in kleine organisaties over het algemeen groot. De HAGO case, daarentegen, laat zien dat in de schoonmaakbranche meer losse arbeidsrelaties zijn, waarbij toch ook de kwaliteit van arbodienstverlening geborgd moet worden. Dit betekent dat een goede relatie tussen werkgever, werknemer en bijvoorbeeld bedrijfsarts noodzakelijk is.

In bedrijven waar risico's aanwezig zijn zoals bijvoorbeeld agressie en geweld van cliënten, investeert men fors in de relatie met de werknemer, zowel in preventieve zin als in het voorkomen van ongewenste gevolgen. Het risico van uitval en de daaraan gerelateerde discontinuïteit van dienstverlening is immers vrijwel direct meetbaar (en schadelijk voor het bedrijf).
De zelfstandige kleinere organisaties hebben voornamelijk een MKB-karakter. Daaraan min of meer inherent is het ondernemerschap direct gerelateerd aan het primaire werkproces. Andere processen werken daarin meer verstorend dan bijdragend aan het ondernemerschap. Een AVR-beleid dat naadloos aansluit op en ondersteunend is aan dit primaire proces is dan ook van wezenlijk belang om succesvol te zijn.

3.3.2 *Huidige stand van zaken AVR beleid en ambitieniveau*

De huidige stand van zaken in het AVR-beleid en de uitkomsten zullen medebepalend zijn voor de mogelijkheden voor de inrichting van arbodienstverlening die door de wetswijziging geboden worden. De volgende vragen zijn van belang om te komen tot een goede inrichting van arbodienstverlening:

- Waar staan we?
- Wat hebben we intern?
- Wat kunnen we redelijkerwijs intern organiseren?
- Wat blijft er dan over om extern in te kopen?

Maar niet alleen de huidige stand van zaken is relevant. Ook de ontwikkelingsrichting, de visie op de toekomst en het ambitieniveau dat men hierin nastreeft, zal van belang zijn in de keuzevrijheid.

Zo past een nadrukkelijke verantwoordelijkheid van een leidinggevende rondom arbeidsomstandigheden, verzuim en reïntegratie binnen de keuze voor integraal management, met (interne en mogelijk externe) ondersteuning van deskundigen. Indien een bedrijf de verantwoordelijkheid voor arbo-, verzuim- en reïntegratieaangelegenheden bij een staforgaan heeft georganiseerd, zoals P&O of de arbocoördinator, zullen de staf en (externe) deskundigen een meer prominente rol gaan spelen.

In dit kader is op bedrijfs- en brancheniveau de discussie rondom (de)medicaliseren[3] een interessant thema. Hoe (de)medicalisatie wordt ingevuld, is overigens nog geen uitgemaakte zaak. De één vindt bemoeienis door een bedrijfsarts met een zieke werknemer medicalisering, een ander ziet medicalisering als het doorverwijzen van een bedrijfsarts naar een ander type hulpverlener die in meer of mindere mate in het medische circuit geplaatst kan worden. Een ander is juist weer van mening dat juist de bedrijfsarts goed kan inschatten of er sprake is van een medisch probleem dan wel van een ander probleem dat op een andere wijze opgepakt dient te worden en dat de bemoeienis van de arts juist medicalisering tegengaat. Daarom zijn anderen weer van mening dat het eerste contact plaats moet vinden door een niet-medisch geschoolde persoon: een casemanager. Of weer in het geheel niet door een casemanager, maar door de leidinggevende zelf die ook eventueel bevoegdheden heeft om direct te verwijzen naar een bedrijfsarts.
Deels heeft de eerste contactmogelijkheid en wie dit op zich neemt tevens te maken met een ontwikkelingsstadium in de zorg voor arbo, verzuim en reïntegratie. In het ene bedrijf ziet men het niet als taak van leidinggevenden om verzuimcontacten te hebben, terwijl in het andere bedrijf de leiding de verantwoordelijkheid wél in de lijn legt en dit als integrale taak binnen de functie ziet.

Hoe de discussie ook uitpakt, de visie hierop en de ambities van het bedrijf in het AVR-beleid zullen medebepalend zijn bij de invulling van succesvolle arbodienstverlening.

---

[3] Onder (onterecht) medicaliseren wordt verstaan: een proces waarbij problemen in de samenleving eenzijdig medisch worden benaderd. Bij onterechte medicalisering spelen distantie van de daadwerkelijk vaak bredere oorzaken en versmalling bij de visie op aanpakmogelijkheden een rol. Actoren die dit proces beïnvloeden zijn de zieke medewerker zelf, de omgeving, het bedrijfsbeleid (en de wijze waarop leidinggevenden het probleem benaderen), de arbodienstverlening en de regels en voorschriften van de sociale zekerheid een rol.
Kern van demedicalisering is het versterken van de eigen aanpakmogelijkheden van medewerkers en management.

Voor bedrijven en branches die zich willen bezinnen op het huidige AVR-beleid en de aanpalende arbodienstverlening, schetsen we een overzicht van het continuüm waarbinnen AVR-activiteiten plaatsvinden.

Arbo-, verzuim- en reïntegratiebeleid[4]				
Pro-actief	Preventie	Monitoring	Correctie/herstel	Reïntegratie
Bevorderen van gezondheid en veiligheid Inspelen op ontwikkelingen en innovatie Nieuwe kansen: ontwerpen en ontwikkelen van gezonde werksituaties, Omgeving en producten Op gezondheid en veiligheid gerichte cultuur	Bronaanpak van risico's • technisch • organisatie • functie-inhoudelijk management systeem	Indicatoren RIE PAGO Arbeidsomstandigheden spreekuur Registraties Kosten/baten	Betere risico beheersing Herstel activiteiten Reïntegratieplan	Terugkeer naar het werk

Tabel 15 Continuüm voor AVR-activiteiten

In de praktijk gaat het altijd om het vinden van de goede combinaties van deze aanpakken.

Uit de cases blijkt dat de ambitieniveaus verschillend van aard zijn. In de ene organisatie reageert men op problemen en vertaalt men tijd die wordt besteed aan oplossingen in geld dat helaas besteed moet worden. In een andere organisatie is er sprake van het systematiseren van de AVR-beleidselementen zoals de RI&E. In weer een andere casus is er sprake van AVR als integrale verantwoordelijkheid met een daaraan gekoppelde pro-actieve opstelling. De activiteiten die men als gevolg van veranderende wetgeving ontwikkelt, lijken daaraan ook gekoppeld te zijn: van externe uitbesteding van het casemanagement van de zieke werknemer tot begeleiding door de direct leidinggevende. Het meest kenmerkende verschil - zo blijkt ook uit deze cases, is dat in de ene situatie AVR als kostenpost wordt gezien, terwijl bij een pro-actieve opstelling investering in preventie, verzuimbegeleiding en reïntegratie wordt vertaald in meeropbrengst.

[4] Ontleend aan Zwetsloot, Gründemann en Vaandrager (2003)

3.4 Informatiemanagement

Zonder onderscheid naar branche, wordt een meer algemene informatiebehoefte waargenomen, althans wat betreft de werknemers die inmiddels ziek zijn. Voor preventie activiteiten is dat minder het geval en dat hangt samen met een visie en/of met het organisatie-ontwikkelingsstadium waarin een bedrijf/branche zich bevindt. Voor verzuimbegeleiding is er een duidelijke ontwikkeling naar adequate informatie. Zoals ondersteunende managementsystemen met een volgsysteem op het gebied van reïntegratie van de zieke werknemer, al dan niet met elektronische alerts wanneer er actie moet worden ondernomen en door wie.

Zo biedt het volgsysteem voor verzuim en reïntegratie dat in de apothekersbranche beschikbaar is (Humannet) de mogelijkheid om helder vast te stellen met wie er wanneer contact moet worden opgenomen in het kader van verzuimbegeleiding.
De wijze waarop informatie beschikbaar is, zal eveneens van invloed zijn op de keuzes die men maakt in de preventie, verzuimbegeleiding en reïntegratie activiteiten.

In de volgende paragrafen bespreken we hoe bedrijven hun arbodienstverlening kunnen inrichten. Hierbij wordt volgens het spectrummodel onderscheid gemaakt naar structuur en sturen, financiën, preventie, verzuim en reïntegratie, professionals en relaties. Er vindt een ordening plaats op het niveau van bedrijven én op het niveau van branche-organisaties.
Belangrijke zaken worden geordend naar de niveaus maatwerkregeling en vangnetregeling.
We verwachten dat op basis van deze informatie zowel bedrijven als brancheorganisaties in staat zijn na te denken over de manier waarop zij arbodienstverlening in de toekomst willen aansturen en inrichten.

3.5 Kijken door de vensters naar bedrijven

In deze paragraaf kijken we van buiten naar binnen en andersom door de vijf vensters van het spectrummodel. We concentreren ons dan op de individuele arbeidsorganisatie. Per venster geven we een tweedeling in zaken die zonder meer een feit zijn in de maatwerk- dan wel vangnetregeling en zaken die zich in de nabije toekomst zouden kunnen ontwikkelen.

3.5.1 *Structuur/sturen in bedrijven*

De wijze waarop preventie, verzuimbegeleiding en reïntegratie in het bedrijf wordt bestuurd met functies en verantwoordelijkheden.

Maatwerk	**Vangnet**
Zaken waar u zeker mee te maken krijgt: - Overeenstemming kan vastgelegd zijn in de CAO - Uit de CAO blijkt de ruimte om op bedrijfsniveau maatwerk verder in te vullen door werkgever met OR/PVT - Indien geen overeenstemming in CAO, dan overeenstemming op bedrijfsniveau door werkgever met OR/PVT - Ondersteuning gecertificeerd bedrijfsarts bij verzuimbegeleiding verplicht - Toetsing RI&E door één van de kerndeskundigen (indien mogelijk intern) verplicht - Werkgever blijft verplicht zich op vijf taken (toetsing RI&E, verzuimbegeleiding, PAGO, arbospreekuur en aanstellingskeuring) te laten bijstaan	Zaken waar u zeker mee te maken krijgt: - Arbowet spreekt voorkeur uit voor interne arbodienst, indien dit niet mogelijk is een externe arbodienst - Arbodienst als AVR-dienstverlener blijft een gegeven - Vijf taken blijven uitgevoerd worden door (in- of externe) arbodienst
Ontwikkelingen die tevens een rol kunnen gaan spelen: - Vraagstuk: organiseer ik het (geheel of gedeeltelijk) intern of extern? - Afstemmingsvraag tussen de interne preventiemedewerker en de deskundige ondersteuning - Inzet van diverse (zelfstandige) kerndisciplines (in- en extern coördinatie vereist) versus een homogene stafafdeling of intermediaire organisatie - Daarnaast: mengvormen van interne en externe dienstverlening gecombineerd met zelfstandig werkende kerndisciplines	Ontwikkelingen die tevens een rol kunnen gaan spelen: - Algemene herbezinning op de huidige klantrelatie en het afgesloten contract

Tabel 16 Structuur/sturen op bedrijfsniveau

Op brancheniveau kunnen de werkgeversorganisaties en vakbonden afspraken maken over de arbodienstverlening. Deze brancheafspraken moeten door de werkgever en de OR/PVT op bedrijfsniveau worden overgenomen, maar kunnen ook op bedrijfsniveau nader worden ingevuld. Zolang er voor wat betreft dit laatste maar geen strijdigheid ontstaat met de brancheafspraken. Indien er geen brancheafspraken tot stand komen, kan ieder bedrijf zelfstandig bepalen of men al dan niet voor de maatwerkregeling kiest. Kiest men niet voor de maatwerkregeling, dan is automatisch de vangnetregeling van toepassing.

Bij de maatwerkregeling is het verplicht een contract te hebben met een gecertificeerd bedrijfsarts. Diezelfde bedrijfsarts ondersteunt in ieder geval bij de verzuimbegeleiding. En diezelfde arts kan ook het periodiek arbeidsgezondheidskundig onderzoek, de aanstellingskeuring (voor zover deze laatste wettelijk is toegestaan) en het arbeidsomstandighedenspreekuur uitvoeren.

Een ander type deskundigheid is óók vereist en dan komt één van de voorgeschreven beleidsinstrumenten uit de Arbowet in beeld, namelijk: de RI&E, inclusief een plan van aanpak hoe de risico's in de toekomst te voorkomen en te beheersen. De RI&E is een verplichting vanuit de Europese regelgeving. Deze taak is als gevolg van de wetswijziging primair neergelegd bij de preventiemedewerker(s). We behandelden de rol van de preventiemedewerker reeds in par. 3.2.

Ten aanzien van verzuim en reïntegratie zijn ook lijnondersteunende functionarissen in bedrijven werkzaam: casemanagers en afdelingen P&O. Casemanagers verrichten taken als verzuim- en reïntegratie-activiteiten aanvullend en ondersteunend aan de verantwoordelijke leidinggevende.

De taak van de afdeling P&O is feitelijk beleidsvoorbereiding ten aanzien van het inzetbaar hebben en houden van personeel. Inherent daaraan wordt vaak de beleidsvoorbereiding op het gebied van verzuim en reïntegratie geschaard. Functionarissen vanuit deze afdeling vervullen vaak een functie in het sociaal medisch overleg (al dan niet met een casemanager) of zijn betrokken bij de beleidsvoorbereiding inzake contractering van de dienstverlening op het gebied van AVR.

Binnen het principe van integraal management dragen managers verantwoordelijkheid op het gebied van AVR. De activiteiten van de hiervoor genoemde P&O functionarissen zijn ondersteunend aan de lijnverantwoordelijkheid. Het overnemen van verantwoordelijkheid voor AVR beleid door de staf, voor zover dit nog gebeurt, zal gaan verdwijnen.

Wat we zien is – mede afhankelijk van de mate waarin de organisatie zich heeft ontwikkeld - een interessante dynamiek van functionarissen die allen een functie vervullen om de continuïteit en kwaliteit van het primaire proces te borgen. Dat functionarissen daarin soms eigen doelen nastreven lijkt overbodig te melden. De essentie van de staffunctie is de

lijn kwalitatief zodanig te ondersteunen dat zij op den duur zelf die taken kan uitvoeren.

Elke functionaris, zowel intern in de lijn of in- en extern ondersteunend aan die lijn, heeft een specifieke taak:
- lijnfunctionarissen zijn integraal verantwoordelijk voor het functioneren van datgene waarvoor zij zijn aangesteld. Dat betekent dat zij in toenemende mate ook integraal verantwoordelijk worden gesteld voor AVR;
- ondersteunende functies helpen deze integrale verantwoordelijkheid van het management vorm te geven. Er is wettelijk gezien bij de invulling van die verantwoordelijkheid soms expertise voorgeschreven of soms is er ondersteunende expertise in de organisatie aanwezig.

In de tabel op de volgende pagina worden de betrokkenen geschetst, met hun taken op het gebied van AVR. De taakopdrachten kunnen overigens per organisatie verschillend van aard zijn. Dat is veelal gekoppeld aan de mate van ontwikkeling binnen de organisatie richting integrale verantwoordelijkheid.
In het kader van de integrale verantwoordelijkheid en aansturing vanuit de lijn, zullen de ondersteunende staffunctionarissen, meer dan voorheen, (moeten) gaan samenwerken, zo is de verwachting. De afdeling P&O zal met de preventiemedewerker op strategisch/structurerend niveau samenwerken om AVR-beleid te ontwikkelen.

werkgever ⟷ OR	Uitgangspunt: instemming van de OR met positie en bovenwettelijke taken van de preventiemedewerker
management/middenkader ← P&O ← arbocoördinator ← preventiemedewerker ← casemanager ← kerndisciplines: arts voor arbeid en gezondheid arbeidshygiënist veiligheidskundige arbeids- en organisatie deskundige ← andere betrokkenen: reïntegratiebureaus verzekeraars andere preventiemedewerkers werknemers	- Management/middenkader: zorgen voor optimale werkomstandigheden en zorgen voor optimale verzuimbegeleiding en reïntegratie - P&O: belast met beleidsontwikkeling verzuim en reïntegratie - OR: instemmingsrecht regelingen op AVR-gebied, waaronder de betrokkenheid van (arbo)dienstverlening - Arbocoördinator: coördineert gehele arbobeleid - Preventiemedewerker: ondersteuning werkgever inzake preventie, adviezen aan OR inzake preventie en uitvoeren van RI&E - P&O en preventiemedewerker: werken aan deelterreinen op AVR-gebied, beiden in opdracht van de werkgever - Casemanager: ondersteuning management bij verzuim en reïntegratie - Bedrijfsarts (kerndiscipline): belast met taak inzake verzuimbegeleiding en reïntegratie - Kerndisciplines (één of meerdere): betrokken bij de toetsing van de RI&E - Andere bij AVR betrokkenen: reïntegratiebureaus, verzekeraars[5], verschillende typen preventiemedewerkers

Tabel 17 Betrokkenen bij arbodienstverlening bij de maatwerkregeling (niet-limitatieve opsomming)

[5] Bij het venster Preventie, verzuimbegeleiding, reïntegratie op bedrijfsniveau wordt ook ingegaan op de rol van andere dienstverleners als reïntegratiebureaus.

De preventiemedewerker zal zijn taak onvoldoende goed kunnen doen als hij niet over kwalitatieve gegevens beschikt. Eén van de voorgeschreven input is de RI&E. Daarin staat welke risico's er zijn en hoe groot die zijn. Een andere input is de verzuimanalyse. Daarin staat welke risico's zich hebben voorgedaan c.q. wat de oorzaken zijn van het verzuim. Ook kan gedacht worden aan monitoringinstrumenten zoals bijvoorbeeld medewerkerstevredenheidsonderzoeken. Op basis van onder meer deze bronnen is de preventiemedewerker pas in staat over een goed en onderbouwd preventiebeleid te adviseren en daaraan mee te werken. Als gevolg van de voorgenomen wetswijziging ontstaat er een meer expliciete verplichting om samen te werken tussen de medewerkers die belast zijn met taken op AVR-gebied.

Een ontwikkeling die zich wellicht verder gaat doorzetten is dat de preventiemedewerker meer dan voorheen sturing zou moeten kunnen geven aan de inhuur van expertise. Immers de voorgestelde wetswijziging zegt dat de expertise zoveel als mogelijk intern moet worden georganiseerd en indien dat niet mogelijk is, dat er dan pas extern gekeken kan worden.

3.5.2 *Financiën in de bedrijven*

Willen we iets zinvols zeggen over financiën dan dient dit gekoppeld te zijn aan de visie van het bedrijf op integrale managementverantwoordelijkheid en de mate waarin dat al vorm heeft gekregen. Dit bepaalt immers in grote mate welke aanvullende expertise (intern dan wel extern) nog nodig is. Op basis daarvan zijn de daadwerkelijke kosten én baten in beeld te brengen. Aangezien dat een expliciete doorlichting per bedrijf zou vergen, worden hier algemene noties aangegeven.

Als algemene opmerking kan gezegd worden dat naarmate het bedrijf zelf meer kan uitvoeren, er minder externe arbodienstverlening nodig is. Zonder daarbij volledig te willen zijn, zijn enkele van de elementen:

- de mate waarin het middenkader in staat is het verzuim zelf te begeleiden;
- de mate waarin ondersteunende managementsystemen zich hebben ontwikkeld;
- de mate waarin het bedrijf zelf over de nodige expertise beschikt;
- de mate waarin preventie op het niveau van de organisatie zich heeft ontwikkeld.

Mogelijkerwijs brengen de contractvoorbereidingen bij de maatwerkregeling meer interne kosten met zich mee, omdat men bewust keuzen wil of moet gaan maken. Dit bewustwordingsproces, het daarop

volgende besluitvormingsproces, en de kosten die daarmee gepaard gaan, leveren echter ook baten op omdat de dienstverlening gerichter zal worden ingezet. Kosten gaan in het geval van een gerichte interne bezinning voor de baat uit.
Overigens zijn er ook binnen de huidige Arbowet diverse voorbeelden waarbij een interne bezinning heeft geleid tot een gerichtere inzet van (externe) arbodienstverlening. Een investering die bijdraagt aan de verdere ontwikkeling van het AVR-beleid en veelal ook leidt tot een effectievere inzet dan wel een besparing van externe kosten.

Maatwerk	**Vangnet**
Zaken waar u zeker mee te maken krijgt: - De kosten van een contract met een bedrijfsarts - Baten afhankelijk van (resultaatgerichte) afspraken - De kosten die gepaard gaan met het toetsen van de RI&E - Coördinatie- en afstemmingskosten tussen de verschillende deskundigen - Meer verschillende rekeningen als gevolg van inzet verschillende deskundigen - Bij complexe mengvormen ontwikkelt zich ook een complexe financiering met een complexere batenanalyse	Zaken waar u zeker mee te maken krijgt: - Bekend is wat de arbodienstverlening kost - Kosten zijn te berekenen - Baten afhankelijk van (resultaatgerichte) afspraken - Er verandert weinig - Het bedrijf krijgt veelal één rekening gepresenteerd - Bij een basaal contract zullen extra verrichtingen/diensten afzonderlijk in rekening worden gebracht
Ontwikkelingen die tevens een rol kunnen gaan spelen: - inkomens- en zorgverzekeraars zouden eisen kunnen gaan stellen aan de deskundige ondersteuning, bijvoorbeeld indien u een toekomstige WAO-verzekering wilt afsluiten, eist de verzekeraar dat u met bepaalde dienstverleners in zee moet gaan! - wat te doen bij ziekte van een 'loslopende' bedrijfsarts (ZZP'er). Wie vervangt hem of haar? Heeft deze bedrijfsarts wél voldoende professionele contacten met professionals/organisaties uit het curatieve veld?	Ontwikkelingen die tevens een rol kunnen gaan spelen: - Mogelijke ontwikkeling richting verscherping van financiële afspraken - Mogelijk verdere ontwikkeling richting bonus-/malusafspraken - Financiering bedrijfsartsen, kortdurende psychologische zorg en fysiotherapie door zorgverzekeraar onder eerste lijnszorg

Tabel 18 Financiën op bedrijfsniveau

De kosten van een bedrijfsarts en zijn betrokkenheid bij verzuimactiviteiten zullen als gevolg van de nationale wetgeving blijven. Dit is in beide situaties het geval.

De rekening van de bedrijfsarts kan bij de maatwerkregeling afzonderlijk gepresenteerd worden, want er wordt met de bedrijfsarts zelf een contract afgesloten.
De mate waarin de kosten van de bedrijfsarts oplopen, hangt samen met:
- welke taken aan de bedrijfsarts gegeven zullen worden in het kader van de verzuimbegeleiding en tot welke resultaten de begeleiding zal moeten leiden;
- de kwaliteitscriteria die door het bedrijf aanvullend aan de professionele kwaliteitseisen worden gesteld;
- in welke overlegvormen de bedrijfsarts gaat participeren, met welk doel hij aanwezig is en wat het resultaat van zijn inzet moet zijn;
- welke gegevens hij met welk doel zal moeten aanleveren.

Ook het genereren van geanalyseerde gegevens, waaraan wel kosten verbonden zijn, kunnen opbrengsten met zich meebrengen. Als de geanalyseerde gegevens vertaald kunnen worden naar mogelijke investeringen die uitval in de toekomst kunnen voorkomen, kost het genereren van deze gegevens op zich wel geld, maar het kan in de toekomst opbrengsten opleveren. Opbrengsten kunnen dan opgevat worden als:
- minder productie- of kwaliteitsverliezen door minder vervangings- en organisatiekosten bij uitval;
- imagoverbetering;
- een betere werksfeer;
- effectiever verzuimbegeleiding door een competenter verzuimbegeleiding.

De opbrengsten zullen met andere woorden niet altijd in klare munt zijn uit te drukken, maar gebaseerd zijn op de aanname dat bepaalde kwalitatieve opbrengsten zoals sfeerverbetering ook financiële baten als gevolg hebben.

Andere kosten die in beide situaties blijven, zijn de kosten die gepaard gaan met het toetsen van de RI&E. Deze zullen bij de maatwerkregeling vermoedelijk in een afzonderlijke rekening worden gepresenteerd (er wordt ook een afzonderlijke opdracht voor verstrekt). Bij de vangnetregeling zullen deze kosten wellicht opgenomen zijn in bijvoorbeeld een maandelijkse of kwartaalrekening.

Bij de maatwerkregeling zal er daarnaast expliciet afgestemd moeten worden welk type kerndeskundige(n) de RI&E zal moeten toetsen. Dat vergt overleg, betrokkenheid van de bestaande kerndeskundige: de

bedrijfsarts; afstemming met minimaal de interne preventiemedewerker. Het is mogelijk dat bij de vangnetregeling dit een meer automatisch proces is, waaraan minder kosten zijn verbonden.

Echter, verschillende typen dienstverleners, zoals de toetser van de RI&E, brengt én voorbereidingskosten voor contracten met zich mee, maar ook coördinatie- en afstemmingskosten tussen de verschillende dienstverleners. Bij andere dienstverleners valt te denken aan bijvoorbeeld een kerndeskundige die een probleem helpt oplossen, een reïntegratiebureau dat reïntegratiediensten verleent of een psycholoog die diensten verleent. In de vangnetregeling zullen deze kosten er overigens ook zijn, maar veelal heeft de arbodienst al contracten met deze typen dienstverleners gesloten waardoor ook een deel van de coördinatie- en afstemmingskosten aan deze dienst wordt uitbesteed. Bij de maatwerkregeling drukken deze kosten rechtstreeks op het bedrijf. Het bedrijf kan proberen deze kosten geheel of gedeeltelijk via de zorgverzekeraar vergoed te krijgen.

Bij de vangnetregeling kan een verdere aanscherping gaan plaatsvinden van de financiële afspraken. Een opdrachtgever van de arbodienst zal steeds meer expliciet willen weten wat de arbodienst aan baten zal gaan opleveren. Ofwel: welke bijdrage de arbodienst levert aan het AVR-beleid van het bedrijf zelf.

In de casebeschrijvingen worden indicaties gegeven van bedragen die men investeert in preventie, althans voor zover dit het aantal medewerkers betreft dat op dat terrein is ingehuurd. Dat zegt niet alles over preventie, want echte preventie is, naast de inhuur van professionals, het inrichten van de organisatie, de werkmethoden en het werken met middelen op een dusdanige manier dat er zoveel als mogelijk risico's worden voorkomen. De preventieve activiteiten zijn geïntegreerd in de handelingen van personen op verschillende niveaus in de organisatie. Naarmate dit meer het geval zal zijn, zullen de kosten op het gebied van preventie moeilijker in beeld kunnen worden gebracht.

Een mogelijk positief effect dat kan gaan ontstaan als gevolg van de maatwerkregeling is dat bedrijven meer dan voorheen expliciet gaan nadenken over de kosten en baten van externe dienstverlening en dat dit ertoe gaat leiden dat zij – mede zoals beoogd door de wetgever– meer intern gaan ontwikkelen. De voorgeschreven preventiemedewerker zal hier wellicht ook een rol in gaan vervullen. Deze investering is eerder te

verwachten in de ietwat grotere organisaties. Voor de kleinere bedrijven zal met name de brancheorganisatie een rol kunnen vervullen.

3.5.3 *Preventie, verzuimbegeleiding, reïntegratie op bedrijfsniveau*

Langs de Ganges lopen twee monniken. Plotseling zien ze mensen in het water om hulp roepen. Ze komen meteen in actie om de mensen te redden. Na een poosje merkt de jongere van de twee monniken dat hij alleen bezig is. Hij zoekt de andere monnik die hij op de top van een nabijgelegen berg vindt. "Waarom help je me niet?", vraagt hij. Waarop de ander antwoordt: "Ik kijk wie ze erin gooit."

De tekst hierboven schetst het dilemma als we spreken over preventie, verzuim en reïntegratie.
Veel van de uitgevaardigde wet- en regelgeving is gebaseerd op het principe dat er op het niveau van bedrijven naar de zin van de wetgever te weinig werd gedaan aan preventie. De wetswijziging in 1994, waarin voor het eerst werd gesproken van dienstverlening door arbodiensten, werd gekoppeld aan de Wet Terugdringing Ziekteverzuim: de eerste weken verzuim moesten door de werkgever zelf worden betaald. Dat moest bedrijven motiveren om aan preventie te doen. Deze wet- en regelgeving is alleen maar aangescherpt: de loondoorbetaling bestrijkt nu twee jaren en er zijn diverse boetes mogelijk van het UWV als de verzuimbegeleiding of reïntegratie tekort schiet.
Zowel bij de maatwerk- als de vangnetregeling blijft het doel te voorkomen dat werknemers uitvallen als gevolg van de werkomstandigheden.
De dienstverlening zal derhalve daarop moeten worden afgestemd. In de service level agreements kunnen hierover afspraken worden gemaakt. De ontwikkeling zou zeer wel richting service level agreements kunnen gaan van zowel interne betrokkenen bij AVR als externe dienstverleners. Op elk niveau in de organisatie wordt expliciet omschreven wat de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden zijn, welke resultaten zij moeten bereiken, hetzelfde kan gebeuren voor de externe dienstverleners. Ook kan omschreven worden bij welke signalen er overleg gepleegd moet worden, wanneer er regulier overlegd moet worden en wat de resultaten van dergelijke overleggen moeten zijn.

Deze ontwikkeling is bij de meer pro-actieve bedrijven ook waar te nemen op het niveau van lijnfunctionarissen. Behalve outputindicatoren ten aanzien van de productie of dienstverlening (afdelingscijfers) worden er ook steeds meer prestatie-indicatoren op het gebied van bijvoorbeeld

(bijna) ongevallen, verzuimoorzaken en –percentages, ontwikkeld en opgelegd. Managementinformatiesystemen geïntegreerd in de planning- en controlcyclus van de organisatie ondersteunen dit. Afhankelijk van de mate waarin een bedrijf zich richting integrale verantwoordelijkheid heeft ontwikkeld en zelf beschikt over de nodige expertise, wordt bepaald welke expertise extern nodig is.

Bij de invoering van de vangnetregeling treedt er ook een belangrijke andere wijziging in werking: arbodiensten zijn niet meer gehouden aan de zogenaamde "in hoofdzaak"-bepaling. Dit houdt in dat zij – naast arbodienstverlening – nu ook andere diensten kunnen en zullen gaan aanbieden. Een uitbreiding richting HRM-diensten zoals bijvoorbeeld leeftijdsbewust personeelsbeleid, of medische keuringen behoren tot de mogelijkheden. Dit biedt ook extra dienstverleningsmogelijkheden voor de huidige arbodiensten. Omgekeerd kunnen bijvoorbeeld reïntegratie-bedrijven, brancheorganisaties en verzekeraars nu activiteiten gaan ontplooien op het terrein van de arbodiensten.

Maatwerk	**Vangnet**
Zaken waar u zeker mee te maken krijgt: - Diversiteit dienstverleners noopt tot intensieve/kwalitatieve afstemming - Contract gecertificeerd bedrijfsarts voor verzuimbegeleiding - RI&E toetsen door erkend kerndeskundige (het type kerndeskundige is afhankelijk van de risico's in het bedrijf) Het sluiten van service level agreements met individuen i.p.v. met collectief systeem	Zaken waar u zeker mee te maken krijgt: - Huidige situatie leidend - Integrale arbodienstverlening gaat door
Ontwikkelingen die tevens een rol kunnen gaan spelen: - Gevaar voor schotten tussen preventie en verzuimbegeleiding - Rekening houden met polisvoorwaarden inkomensverzekeraars	Ontwikkelingen die tevens een rol kunnen gaan spelen: - Minimaliseren van de rol van de andere kerndeskundigen t.o.v. de bedrijfsarts - Aanbieden door arbodiensten van alternatieve diensten (HRM-diensten, keuringen) door het wegvallen van de "in hoofdzaak"-bepaling - Opkomst van nieuwe arbodienstverleners, zoals reïntegratiebedrijven en verzekeraars

Tabel 19 Preventie, verzuimbegeleiding en reïntegratie op bedrijfsniveau

Een mogelijke keerzijde van de ontwikkeling van de maatwerkregeling is dat door het contracteren van een bedrijfsarts, de focus zich vooral gaat richten op verzuimbegeleiding en reïntegratie. De bedrijfsarts die bijvoorbeeld een arbeidsovereenkomst heeft met een bedrijf of instelling werkt (veelal) niet binnen een team van collega-professionals zoals dat bij arbodiensten wél het geval is. Zowel het bedrijf als de bedrijfsarts zelf moeten binnen de maatwerkregeling dus alert blijven dat de bedrijfsarts zich niet alleen richt op verzuim, maar ook de preventieve activiteiten moet blijven verrichten zoals in het professionele beroepsprofiel wordt gesteld.

3.5.4 *Professionals op het niveau van de bedrijven*

Van welke professionals - al dan niet gecertificeerd - wordt gebruikt gemaakt en hoe wordt dit georganiseerd? In het voorgaande is al veel over professionals beschreven, gezien vanuit bedrijfsoogpunt. Welke ontwikkelingen zijn nu waar te nemen bij de professionals zelf? En wat betekent dit voor de bedrijven?

Bij de maatwerkregeling kunnen professionals individueel contracten gaan sluiten. Door de opkomst van zelfstandig werkende professionals ontstaan er nieuwe samenwerkingsverbanden al dan niet in de vorm van maatschappen. Dit stelt hen mede in staat een deel van de administratieve lasten gezamenlijk te dragen en de continuïteit van de dienstverlening te garanderen. Daarnaast is het contract met de bedrijfsarts een ingang voor andere professionals. Er zijn samenwerkingsverbanden denkbaar waarbij de bedrijfsarts als hoofdaannemer voor andere kerndisciplines gaat functioneren. De bedrijfsarts zal – wil hij effectief kunnen werken - snel over de noodzakelijke expertise moeten kunnen beschikken op het moment dat hij het nodig heeft. Ook zal hij samenwerkingsverbanden kunnen aangaan met andere typen dienstverleners zoals verzuimcontroleurs, bedrijfsverpleegkundigen, reïntegratiebedrijven en eerstelijns dienstverleners in de regio, al dan niet in samenwerking met verzekeraars. Met name inkomensverzekeraars bieden aangrenzende diensten aan om de schadelast te beperken. De bedrijfsarts zal daarnaast ook kennis moeten nemen van de polisvoorwaarden van de inkomensverzekeraar. Zijn dienstverlening zal hij daar effectief op moeten afstemmen.

De andere kerndisciplines zijn bij de maatwerkregeling dus afhankelijk van de inzet door de bedrijfsarts. De bedrijfsarts zal gaan beschikken over een dienstverleningscontract met het bedrijf en zal waarschijnlijk

uit zijn eigen netwerk andere kerndeskundigen putten. De drie overige kerndisciplines, namelijk: arbeids- en organisatiekundigen, veiligheidskundigen en arbeidshygiënisten zijn daarom nu samenwerkingsverbanden aan het opzetten om zich te profileren als preventiemanagers. Dat biedt aan bedrijven de mogelijkheid om buiten de kring van gecontracteerde arts de juiste kerndeskundige te vinden. Andere deskundigen, die niet gecertificeerd zijn en zich niet in een samenwerkingsverband verenigd hebben, dreigen buiten de boot te vallen. Zij zijn nu meer anoniem dan voorheen. Het gevaar bestaat echter dat bedrijven – door het contracteren van de bedrijfsarts en de focus te leggen op verzuimbegeleiding– wel aandacht aan verzuim besteden, maar minder aandacht aan het voorkómen van verzuim. De bedrijfsarts kan gezien worden als een duizendpoot, terwijl hij regelmatig andere expertise nodig heeft, maar dat zal telkens ingehuurd moeten worden en dan komt de budgetvraag tevens om de hoek kijken.

Maatwerk	**Vangnet**
Zaken waar u zeker mee te maken krijgt: - Individuele contracten met bedrijven c.q. contracten vanuit samenwerkingsverbanden als maatschappen - Hoofdaannemerschap bedrijfsarts, onderaannemerschap andere kerndisciplines of andere dienstverleners zoals verzuimcontroleurs - Contractvorming lijkt voorbehouden aan de kerndeskundigen - Complexere afstemming tussen de dienstverleners - Controleren polisvoorwaarden verzekeraar voor loondoorbetaling bij ziekte	Zaken waar u zeker mee te maken krijgt: - Professionals krijgen andere (typen) contractpartners. Omdat hun arbodienst in zee gaat met bijvoorbeeld een HRM adviesbureau - Eenvoudiger afstemming met de contractpartners - Bestendiging integrale aanpak preventie, verzuim, reïntegratie
Ontwikkelingen die tevens een rol kunnen gaan spelen: - Service level agreements op de kennis, het inzicht, de vaardigheden en de attitude van de bedrijfsarts en de andere kerndeskundigen - Opkomst van de "preventiemanagers": samenwerkingsverbanden van de kerndisciplines arbeids- en organisatiekunde, veiligheidskunde en arbeidshygiëne	Ontwikkelingen die tevens een rol kunnen gaan spelen: - De integrale aanpak wordt verder ontwikkeld

Tabel 20 Professionals op bedrijfsniveau

De niet-gecertificeerde preventiemedewerkers op bedrijfsniveau zijn ook al geruime tijd bezig zich te profileren. Genoemd wordt hier het Netwerk

Arbocoördinatie: een netwerkverband[6] voor en door arbocoördinatoren dat al ruim tien jaar bezig is zichzelf te professionaliseren door het organiseren van netwerkdagen over thema's, het opstellen van beroepsprofielen etc. Op basis van die profileringsbehoefte (en noodzaak) is naast dit netwerk een belangenbehartigingsorganisatie ontstaan, de BVAA (de Beroepsvereniging van Arbo Adviseurs). Deze beroepsvereniging probeert onder andere via certificatie het beroep van arbocoördinator verder te professionaliseren.

Daarnaast is de inzet van de expertise niet zo vrij als op het eerste gezicht lijkt. Ook inkomensverzekeraars (waaronder de ziekengeldverzekeraars) zullen eisen stellen aan de expertise en de communicatie over de inzet. Daarnaast bieden zij diensten aan die verzuimherstellend van aard zijn of die reïntegratiebevorderend zijn. Daar zal de professional kennis van moeten hebben of nemen en desgewenst zijn activiteiten op moeten afstemmen. Er ontstaat vanuit de professionals een soms redelijk complexe situatie die zij grotendeels zelf moeten gaan managen, willen zij beloofde kwaliteiten leveren en willen zij in de maatwerkregeling diensten verlenen waarbij zij voor een deel de regie op zich willen nemen. Verder is te verwachten dat er service level agreements worden opgemaakt die zich richten op kennis, inzicht, vaardigheden en attitude van de professional. Het komt voor dat bij de contractering van de bedrijfsarts niet alleen expliciet aandacht wordt besteed aan de professionele richtlijnen en aanvullende verwachtingen van het bedrijf, maar dat de arts geselecteerd wordt - naast kennis - op attitude. De NS heeft bijvoorbeeld vanuit deze invalshoek nadrukkelijk eisen gesteld aan de door de arbodienst in te zetten bedrijfsartsen. Op deze wijze verwachten zij de beste passende inzet van de bedrijfsarts voor het bedrijf te bewerkstelligen.

Van belang is nog het aantal gecertificeerde professionals in Nederland te vermelden. Landelijk zijn er zo'n 1.500 geregistreerde bedrijfsartsen, 300 geregistreerde veiligheidskundigen, 300 geregistreerde arbeidshygiënisten, 130 geregistreerde A&O deskundigen. Uit die ruif van gecertificeerde deskundigen zullen bedrijven moeten putten. Hiermee is niet gezegd dat andere dienstverleners ondeskundig zijn, maar het zijn niet de gecertificeerde professionals onder wier verantwoordelijkheid de bijstand op het gebied van verzuimbegeleiding op bedrijfsniveau en de toetsing van de RI&E kan plaatsvinden.

---

[6] www.arboco.net

3.5.5 *Relaties op het niveau van bedrijven*

Welke relaties zijn er nu tussen bedrijven onderling en hun dienstverleners en hoe zullen die wijzigen in de toekomst?

Maatwerk	**Vangnet**
Zaken waar u zeker mee te maken krijgt: - Het leggen van hechte relaties met verschillende typen dienstverleners op AVR-gebied, o.m. in de eerstelijns gezondheidszorg in de regio - De relaties zijn gebaseerd op vertrouwen en de relaties zijn toegewijd aan de organisatie of individuen uit die organisatie	Zaken waar u zeker mee te maken krijgt: - De huidige relaties blijven doorlopen
Ontwikkelingen die tevens een rol kunnen gaan spelen - Activering van een regionaal netwerk voor reïntegratie-activiteiten - Aansluiting bij of ontwikkeling van regionale netwerken t.b.v. in- en doorstroom van reïntegrerende medewerkers	Ontwikkelingen die tevens een rol kunnen gaan spelen - De arbodienst gaat meer en andere diensten aanbieden en legt daarvoor relaties met andere dienstverleners

Tabel 21 Relaties op bedrijfsniveau

Het relationele aspect zal wellicht, meer dan voorheen, een rol gaan spelen. Het hebben van een relatienetwerk met andere dienstverleners is van belang: het snel kunnen beschikken over expertise en het gezamenlijk kunnen aansluiten bij datgene wat voor de opdrachtgever (het bedrijf) nodig is.

Een ander type ontwikkeling lijkt zich ook voor te doen. De verplichting tot loondoorbetaling en reïntegratie van werknemers op bedrijfsniveau, laat zien dat er regionale netwerken ontstaan die reïntegratiewerkzaamheden in en bij andere bedrijven in de regio faciliteren. Zo bestaat er in Limburg het GEPOMA netwerk: een netwerk van MKB bedrijven dat, ondersteunt door arbodienstverleners, gezamenlijk de zorg voor reïntegratie organiseert.

Bij de vangnetregeling is mogelijk een zelfde beweging waarneembaar. Andere vormen van dienstverlening die de arbodienst door het leggen van relaties kan gaan aanbieden zijn bijvoorbeeld gerichter reïntegratietrajecten. Veel arbodiensten hebben daarnaast een relatie met een verzekeraar, en verzekeraars hebben belang bij snelle reïntegratie om de schadelast beperkt te houden. Daardoor komen er ook investeringen vrij om snelle reïntegratie te bewerkstelligen of preventie activiteiten uit te breiden.

3.6 Kijken door de vensters naar branches

In deze paragraaf kijken we van buiten naar binnen en andersom door de vijf vensters van het spectrummodel. We concentreren ons hier op wat brancheorganisaties voor leden reeds doen en in de toekomst zouden kunnen ontwikkelen. Per venster geven we een tweedeling in zaken die zonder meer een feit zijn in de maatwerk- dan wel vangnetregeling en zaken die zich in de nabije toekomst zouden kunnen ontwikkelen.

3.6.1 *Structuur/sturen in brancheorganisaties*

Maatwerk	**Vangnet**
Zaken waar u zeker mee te maken krijgt: - Overeenstemming tussen de CAO-partijen is vereist - Bij ruimte in de CAO, is overeenstemming met de OR/PVT vereist voor wat betreft niet-strijdige afspraken[7] - Toetsing van de RI&E van de bedrijven in de branche door één van de kerndeskundigen - Bedrijfsarts verplicht bij verzuimbegeleiding	Zaken waar u zeker mee te maken krijgt: - Doorgaan met mantelcontracten - Arbodienst als AVR-dienstverlener blijft een gegeven
Ontwikkelingen die tevens een rol kunnen gaan spelen: - Allerlei vormen mogelijk - Arbodienstverlening door branches (arbodienstgerelateerde stichtingen die deeldiensten leveren etc.) - Kerndeskundigen zijn wel/niet in dienst van de brancheorganisatie - Ontstaan van netwerken van dienstverleners die werkzaam zijn ten behoeve van een branche	Ontwikkelingen die tevens een rol kunnen gaan spelen: - Herbezinning op huidige mantelcontracten

Tabel 22 Structuur/sturen op brancheniveau

Op brancheniveau is te zien dat er structuren ontstaan die ondersteunend zijn aan het proces op bedrijfsniveau en die aansluiten op een sterkere regierol op bedrijfs- of brancheniveau. Het is nog niet duidelijk of deze ontwikkelingen leidend zullen zijn of meer speculatief van aard zijn.
Hieronder worden meerdere structuren geschetst. Deze zijn overigens niet limitatief, en hybride vormen zijn mogelijk.

[7] Er kunnen twee soorten afspraken naast elkaar bestaan, namelijk globale afspraken op branche-niveau afgesproken tussen werkgevers- en werknemersorganisaties en méér gedetailleerde afspraken op bedrijfsniveau over de concrete invulling van de maatwerkregeling. Indien echter beide afspraken met elkaar in tegenspraak zijn, dan gaat de afspraak op branche-niveau vóór!

Bij branches zijn meerdere structuren te onderscheiden om de arbodienstverlening vorm te geven, namelijk:
1. Centrale helpdesk (Model A);
2. Arbodienst op brancheniveau als externe arbodienst voor brancheleden (Model B);
3. Een aansturing via regionale steunpunten (Model C).

Bij bedrijven zien we een vierde structuur om de dienstverlening vorm te geven, namelijk:
4. Interne arbodiensten van grote bedrijven die branchegenoten bedienen (model D)

Model A: Centrale helpdesk
Bij een centrale helpdesk van een branche kunnen ondernemers of functionarissen binnen ondernemingen terecht met al hun vragen op het gebied van AVR. Mede afhankelijk van de vragen en de behoefte aan ondersteuning vanuit de ondernemers, heeft de helpdesk zelf kerndeskundigen in dienst.

Model A Centrale helpdesk

Verschillende vormen zijn mogelijk:
- er is een helpdeskfunctionaris. Deze beantwoordt de vraag zelf, verwijst naar websites waar het antwoord gevonden kan worden, geeft zelf het antwoord na raadpleging van deskundigen of verwijst naar deskundigen die het antwoord kunnen geven;
- er zijn kerndeskundigen in dienst bij de centrale helpdesk of kerndeskundigen die werken in dezelfde branche hebben zich geconformeerd aan dienstverlening in opdracht van de helpdesk ten behoeve van andere bedrijven uit die branche. Beide typen, al dan niet in dienst van de helpdesk, zijn kenners van de branche en kunnen mede daardoor branchegerichte antwoorden geven.

Voor een dergelijke invulling lijkt gekozen te worden als de risico's in een branche dermate omvangrijk en structureel zijn dat dergelijke expertise voordelen oplevert boven extern in te huren deskundigheid. BGZ Wegvervoer is zo'n voorbeeld van een helpdesk met kerndeskundigheid. BGZ heeft ook externe deskundigen van arbodiensten aan zich gebonden; zij worden door BGZ wegvervoer getraind voor branchespecifieke zaken en worden geacht branche-specifieke instrumenten te gebruiken. Ook deze deskundigen beschikken over branchespecifieke deskundigheid;

- er is op helpdeskniveau een netwerk van andere deskundige dienst-verleners op brancheniveau georganiseerd, zoals reïntegratie-bureaus (*preferred suppliers*). De synergie zit dan in dienstverleners die de branche goed kennen en de mogelijke voordelige contracten die op brancheniveau kunnen worden gesloten.

Deze helpdesks zullen veelal over een website beschikken waarop ondersteunende producten als verzuimprotocollen staan.

Alhoewel dit lijkt op een top-down-benadering - de helpdesk is opgericht door de branche en met financiering uit de branche - kan de benadering ook (juist!) gekenschetst worden als dienstverlenend aan bedrijven. Op basis van analyse van de werkzaamheden probeert men activiteiten te ontplooien om alle leden te ondersteunen, of initieert men product-ontwikkeling door leveranciers, met als doel preventie op bedrijfsniveau te ondersteunen.

Model B: Branchespecifieke arbodienst op brancheniveau als externe arbodienst voor de leden

Een volgende ontwikkeling kan zijn dat er een arbodienst opgericht wordt specifiek voor de branche en in dienst van de branche: de branche heeft dan een branche-eigen arbodienst als service voor de leden en deze arbodienst werkt als externe dienst voor de leden uit die branche. Op basis van een afdracht door brancheleden kunnen helpdeskvragen bijvoorbeeld zonder extra kosten worden beantwoord (al dan niet gelimiteerd in aantal en in omvang).

Model B Branche-arbodienst met relaties naar de brancheorganisatie

Daarnaast kan arbodienstverlening op basis van contractuele afspraken, door bedrijven uit die branche worden afgenomen. De bedrijven kunnen gebruik maken van dienstverleners met kennis van de branche.
Door het verdwijnen van de "in-hoofdzaak"-bepaling uit de arbowetgeving is het voor branches ook veel gemakkelijker geworden een eigen arbodienst in het leven te roepen.

Dezelfde principes als terugkoppeling van vraagstukken, vertaling in nieuwe diensten en productontwikkeling, evenals *preferred suppliers* aanvullend aan de arbodienstverlening, kan in deze constructie worden toegepast.

Model C: Regionale steunpunten
Een geheel ander type ondersteuning voor leden uit een branche zijn regionale ondersteuningsnetwerken.

Model C Regionale steunpunten

Dit kan op brancheniveau worden geïnitieerd en er kunnen brancheloketten op regionaal niveau ontstaan. Het zijn uitwerkingen van de modellen A en B, maar dan regionaal georganiseerd.
In de praktijk waren er ook al regionale netwerken voor uitwisseling binnen branches. Een voorbeeld daarvan is een werkgeversvereniging in

de zorgsector die een soort brancheloket heeft georganiseerd om de kwaliteit en inzetbaarheid van het personeel op peil te houden. Er vindt informatie-uitwisseling plaats tussen de branches in de sector zorg[8], er zijn samen met het CWI afspraken gemaakt over vacaturemelding, er wordt managementinformatie gegenereerd voor de regio. Naast de diensten om de inzetbaarheid op peil te houden, worden ook AVR-diensten aangeboden. Zorgselect Twente/Oost Achterhoek is een initiatief van de werkgeversvereniging in die regio en heeft zich geheel los van de ontwikkelingen zoals hier beschreven ontwikkeld.

Model D: Arbodiensten van grote bedrijven die een aantal branchegenoten ondersteunen

In de meeste modellen als hierboven genoemd, hebben de sociale partners in de branche zélf een zware regierol. Een andere ontwikkeling is ook te zien. Grotere bedrijven die de keus hebben gemaakt voor een eigen interne arbodienst die tevens diensten verleent aan kleinere bedrijven in dezelfde branche.

De interne arbodienst van zo'n grote organisatie functioneert dan tevens als branchespecifieke externe arbodienst voor andere kleinere organisaties in diezelfde branche. Een voorbeeld daarvan is de ABN AMRO interne arbodienst die diensten verleent aan kleinere bankbedrijven. Overigens is de interne arbodienst van ABN Amro onlangs geprivatiseerd. Dan past dit voorbeeld beter bij model B.

Model D Grote bedrijven die een aantal kleine regionale of branchepartners ondersteunen

[8] In de sector zorg zijn de branches gehandicaptenzorg, thuiszorg/kraamzorg, verpleeghuizen, ziekenhuizen en aanverwante instellingen en verzorgingshuizen/zorgcentra te onderscheiden. www.zorgselect.nl

[9] Deze diensten kunnen bedrijven in dezelfde branche betreffen, maar ook regionaal georganiseerd zijn.

3.6.2 *Financiën op brancheniveau*

Is er inzicht in de kosten en baten van verzuimbegeleiding en preventie en welke financiële bronnen men kan benutten?

Maatwerk	Vangnet
Zaken waar u zeker mee te maken krijgt: - De structuur bepaalt de kosten - Het budget bepaalt de structuur - Complexe mengvormen betekent complexe financiering	Zaken waar u zeker mee te maken krijgt: - Kosten en baten van mantelcontracten kunnen in kaart worden gebracht - De batenkant is problematischer in kaart te brengen gezien de verschillen tussen bedrijven in de branche - De batenkant in het bedrijf is moeilijker in kaart te brengen, aangezien de dienstverlening meer gestandaardiseerd is en minder bedrijfsgericht is aangeboden
Ontwikkelingen die tevens een rol kunnen gaan spelen: - Mogelijk aanboren andere leveranciers van diensten gekoppeld aan andere financieringsbronnen[10]	Ontwikkelingen die tevens een rol kunnen gaan spelen: - Er vindt een heroverweging plaats van mantelcontracten door veranderingen in de WAO en zorgverzekeringen

Tabel 23 Financiën op brancheniveau

In het venster structuur/sturen gericht op brancheorganisaties zijn verschillende modellen aangegeven om op brancheniveau bedrijven te ondersteunen op het gebied van arbodienstverlening. De meeste modellen zijn van toepassing op zowel de maatwerk- als de vangnet-regeling. De essentie is dat de branche op basis van vraagsturing uit de branche bekijkt welke ondersteunende structuur wenselijk is. Daar tegenover staat wat de kosten zijn van de gewenste structuur of wat het budget is om invulling te geven aan deze structuur. Daar staat de meerwaarde van de gewenste structuur tegenover: dat kan weer baten opleveren waaronder gerichter dienstverlening aan de branche.
Kijkend naar de maatwerkregeling is het mogelijk dat een branche overkoepelend aan zijn leden een brancheloket ontwikkelt waarin voorgeselecteerde leveranciers voor de branche werkzaam zijn.
Bij selectiecriteria voor leveranciers kan gedacht worden aan:

- De kwaliteit;
- De kennis van de branche;
- Het aanbod van een breed of smal dienstverleningspakket.

[10] Verzekeraars, pensioenfondsen, gemeenten

De maatwerkregeling die op brancheniveau is afgesproken, zal op bedrijfsniveau veelal nog verder moeten worden ingevuld door het contracteren van bijvoorbeeld de bedrijfsarts voor een bepaald aantal uren. De resterende uren kan de bedrijfsarts reserveren voor andere bedrijven binnen de branche (of buiten de branche) of voor werkzaamheden binnen het brancheloket.

De ondersteuningsstructuur bepaalt mede de kosten van maatwerk op brancheniveau. Daarbij is nog een aantal aanvullende opmerkingen te plaatsen. Frequente afnemers van de onbetaalde diensten uit zo'n 'structuur' zullen meer baten ondervinden en verhoudingsgewijs minder kosten betalen. Bij minder frequente afnemers, lijkt dit andersom het geval te zijn. Het is met andere woorden mede afhankelijk van de wijze waarop de financiering plaats gaat vinden. Een omslagstelsel per personeelslid leidt aldus tot een zekere mate van onrechtvaardige kosten/baten verdeling tussen frequente en minder frequente afnemers, maar met een lage drempel als het gaat om de toegankelijkheid. Een omslagstelsel per geleverde dienst lijkt dan reëler te zijn. Het effect van het laatste kan er echter weer voor zorgen dat het juist remmend werkt op de toegankelijkheid.

3.6.3 *Preventie, verzuimbegeleiding, reïntegratie*

Hoe wordt de verbinding georganiseerd tussen preventie, verzuimbegeleiding en reïntegratie?

Maatwerk	**Vangnet**
Zaken waar u zeker mee te maken krijgt: - Aandacht voor arbodienstverlening in CAO-overleg - Er zijn inmiddels CAO's arbeidsomstandigheden gesloten - Herbezinning op relatie preventie, verzuimbegeleiding en reïntegratie	Zaken waar u zeker mee te maken krijgt: - Eventueel mantelcontract loopt door
Ontwikkelingen die tevens een rol kunnen gaan spelen: - Ondersteunende medewerker op brancheniveau voor preventiemedewerkers op bedrijfsniveau - Aggregeren van gegevens naar brancheniveau en het investeren in de oplossing van vraagstukken ten behoeve van de bedrijven in die branche	Ontwikkelingen die tevens een rol kunnen gaan spelen: - Het mantelcontract wordt eventueel opengebroken als het gaat over de uitvoering van de RI&E

Tabel 24 Preventie, verzuimbegeleiding en reïntegratie op brancheniveau

Op brancheniveau kan er in het CAO-overleg aandacht worden besteed aan wat op het centrale niveau ten behoeve van de bedrijven is te

organiseren en te regelen. Te denken valt aan de ontwikkeling van een ondersteuningsstructuur ten behoeve van de branche of het sluiten van een CAO-arbeidsomstandigheden, waarin de verbinding preventie, verzuim en reïntegratie wordt gelegd.
Op het gebied van de preventieve inzet van deskundigen kunnen op brancheniveau zeker afspraken worden gemaakt. Op het gebied van de daadwerkelijke invulling van preventie, hetgeen ingrijpt in het primaire proces van de organisatie, kunnen moeilijk afspraken worden gemaakt: het is veelal aan de ondernemer zelf te bepalen waarin hij investeert.

Interessant in dit geval is in hoeverre men op brancheniveau in staat is gegevens te aggregeren op basis waarvan op brancheniveau nieuwe initiatieven kunnen worden genomen. Afspraken daarover vinden we op dit moment terug in arboconvenantentrajecten. In de convenanten-trajecten vereist dit nu veelal nog complexe meetmethoden. Het lijkt de richting uit te gaan naar simpeler methoden zoals branche-RI&E's die op basis van invulling ook gegevens aggregeren naar de branche. BGZ wegvervoer en Stichting Arbouw genereren ook branchespecifieke gegevens, maar hebben vanuit de historie hier andere methoden voor (o.a. PAGO's).

3.6.4 *Professionals op brancheniveau*

Van welke professionals - al dan niet gecertificeerd - wordt gebruikt gemaakt en hoe wordt dit georganiseerd?

Maatwerk	**Vangnet**
Zaken waar u zeker mee te maken krijgt: - Contracten met kerndeskundigen: individueel of in maatschapverband - Regionalisering van dienstverleners ten behoeve van een branche	Zaken waar u zeker mee te maken krijgt: - Mantelcontracten door laten lopen
Ontwikkelingen die tevens een rol kunnen gaan spelen: - Ontwikkeling richting 'preventiemanagers' georganiseerd in de samenwerkingsverbanden van de kerndisciplines arbeids- en organisatiekunde, veiligheidskunde en arbeidshygiëne	Ontwikkelingen die tevens een rol kunnen gaan spelen: - Samenwerking neemt toe - Herbezinning mantelcontract - Aanbieden alternatieve diensten

Tabel 25 Professionals op brancheniveau

Op brancheniveau is een sterkere aansturing te verwachten van professionals die ten behoeve van de branche werkzaam zijn met als doel de dienstverlening voor de brancheleden effectiever te laten zijn.

Voorbeelden van die aansturing kunnen zijn:
- het stellen van eisen aan de te ontwikkelen kennis over de branche;
- het sluiten van overkoepelende mantelcontracten met individuele dienstverleners of maatschappen van dienstverleners met kennis van en affiniteit met de branche, zodat individuele bedrijven een dienstverlener kunnen betrekken die branchespecifiek kan werken;
- het regionaal aanbieden van arboprofessionals en andere dienstverleners;
- het ontwikkelen van samenwerkingsverbanden van dienstverleners die op landelijk dan wel regionaal niveau werken;
- het ontwikkelen van formats op basis waarvan individuele bedrijven dienstverleners kunnen contracteren;
- het sluiten van contracten met aanvullende dienstverleners, zodat bedrijven van die pool gebruik kunnen maken
- het sluiten van contracten met zorgverzekeraars, zodat bedrijven makkelijk toegang krijgen tot diensten die daaraan gekoppeld zijn.

3.6.5 *Relaties op brancheniveau*

Welke relaties zijn er nu en welke zouden kunnen gaan ontstaan?

Maatwerk	**Vangnet**
Zaken waar u zeker mee te maken krijgt: - De keuze een arbodienst in te richten als ondersteuning voor de branche of als stafafdeling voor de branche te laten functioneren. Een schema hierover vindt u in tabel 27.	Zaken waar u zeker mee te maken krijgt: - De branche beschikt aansluitend aan de dienstverlening door arbodiensten over een netwerk van relaties en daaraan gekoppelde ondersteuningsvormen, waar (contractanten van) arbodiensten uit kunnen putten
Ontwikkelingen die tevens een rol kunnen gaan spelen: - veel verschillende ondersteuningsvormen kunnen zich ontwikkelen	Ontwikkelingen die tevens een rol kunnen gaan spelen: - De branche legt contacten met onder meer verzekeraars om reïntegratiebudgetten te genereren t.b.v. reïntegratie-activiteiten

Tabel 26 Relaties op brancheniveau

4 Conclusies en aanbevelingen

Het aanbod op de markt van arbodienstverlening zal in de toekomst toenemen: nieuwe maatschappen van arbodeskundigen en bedrijfsartsen bieden reeds hun diensten aan, naast de bestaande arbodiensten en reïntegratiebedrijven, terwijl zorg- en verzuimverzekeraars de financiering voor arbocuratieve pakketten en preventieadvies aan hun aanbod toevoegen. Ook branches oriënteren zich momenteel op hun mogelijke rol bij de nieuwe vormen van verzuim- en WAO-beleid: ondersteunend voor de individuele werkgever of opererend in paritaire organisaties.

Vormen van maatwerk

Uit ons onderzoek blijkt dat de deelnemende organisaties bijna allemaal hebben gekozen voor een sterkere regierol ten opzichte van de arbodienst of deskundige ondersteuning. De zoektocht naar 'de juiste vorm van arbodienstverlening' is dus in veel gevallen vertaald in een zoektocht naar 'de juiste aansturing'. Voor de bedrijven zonder interne arbodienst, was de onvrede over het functioneren van de externe arbodienst een belangrijke reden voor deze sterkere regierol. Maar veruit de belangrijkste reden om de regierol op zich te nemen, ligt in het feit dat organisaties steeds meer een eigen verantwoordelijkheid krijgen voor ziekteverzuimbegeleiding en reïntegratie. In alle cases is op het terrein van verzuimbegeleiding, hoe verschillend ook naar discipline, sprake van een mix aan interne en externe dienstverleners, zodat we in zekere zin kunnen spreken van een maatwerkregeling avant lá lettre. In de case van de branche valt 70% onder het mantelcontract van de arbodienst, 30% van de branche heeft een vorm van maatwerk gezocht in een centrale helpdesk of via urencontracten met een arbodienst.

Ook op het terrein van preventie zou je gezien de mate van inhuur van deskundige ondersteuning in onze cases al kunnen spreken van een maatwerkregeling. De professionals worden voor een klein deel betrokken uit de arbodienst; meestal is er sprake van een mix aan extern en intern aanwezige deskundigheid. Het voordeel daarbij is dat bedrijven hun eigen risico's kennen; met name op de 'mensgebonden' verzuimrisico's als stress, ongewenst gedrag en stijl van leidinggeven wordt een groter volume aan formatie ingezet. Bedrijven met hoge veiligheidsrisico's hebben de veiligheidskundige discipline van oorsprong sterk verankerd in de dagelijkse werkprocessen en onderdeel gemaakt van de formatie op de afdelingen Het onderzoek bij de casebedrijven laat verder zien dat, naast de sterkere regierol voor het management, ook de volgende factoren cruciaal zijn voor de invulling

van arbodienstverlening: een goede relatie van externe professionals met het bedrijf, een adequate koppeling van preventie en verzuimbegeleiding en de mogelijkheid om de kosten van preventie en verzuim goed te kunnen analyseren, en de effecten van investeringen op dit terrein te blijven volgen.

In onderstaande figuur is de huidige organisatie van de arbodienstverlening in de case-bedrijven uitgezet op de as 'geheel extern' – 'geheel intern' georganiseerd:

Conclusies

In onze conclusies en aanbevelingen onderscheiden wij voor het overzicht de situatie van case-bedrijven die hebben gekozen voor een interne arbodienstverlening en die van bedrijven die hun arbodienstverlening extern organiseren.

Uit de onderzochte cases concluderen we dat bedrijven die arbodienstverlening intern organiseren er over het algemeen in slagen hun investeringen in preventie en verzuimbegeleiding op termijn te laten leiden tot daadwerkelijke beperking van verzuim en schade door arbeidsongeschiktheid, arbeidsongevallen en beroepsziekten. De arbozorg wordt in deze gevallen met kennis van zaken ingekocht, doordat op het hoogste niveau in de organisatie hiervoor professionele deskundigheid aanwezig is. Er is sprake van een stevige bedrijfsmatige aansturing van de arbodienstverlening waarbij investeringen en opbrengsten voortdurend goed in kaart worden gebracht. Het management is een sterke partij bij de onderhandelingen over deze investeringen, waarbij een duidelijke verbinding kan worden gelegd tussen het productieproces, de commerciële doelen van het bedrijf en de zorg voor de werknemers, de omgeving en het milieu. Door de verbinding met de omgeving ontstaan goede regionale netwerken van professionele samenwerking voor preventie en verzuimbegeleiding in en met de regio.

De cases die hebben gekozen voor externe arbodienstverlening blijken sterker gericht op de aansturing van verzuimbegeleiding dan van preventie. Een duidelijke koppeling tussen de investeringen en opbrengsten van arbodienstverlening is er doorgaans niet of wordt nog moeizaam in kaart gebracht. De kosten voor verzuimbegeleiding vertonen in de afgelopen jaren een gestage groei vanwege de uitbreiding in het dienstenpakket bij de arbodienst, onder meer ten gevolge van de Wet Verbetering Poortwachter. Bij de groei naar maatwerk worden de administratieve en coördinerende taken als casemanagement zelf ingevuld en huurt men een bedrijfsarts in via de arbodienst of een andere constructie. De aansturing van arbozorg is vaak een stafaangelegenheid waarbij de ingekochte diensten op preventie en verzuimbegeleiding zijn verdeeld over losse bedrijfsonderdelen als facilitaire dienst, P&O, arbocoördinatie of opleidingen. Er is nog weinig interne kennis aanwezig voor een passende professionele inkoop. Regionale samenwerking is niet structureel aanwezig en aan de professionals worden in dat opzicht geen eisen gesteld.

Aanbevelingen voor bedrijven

Structuur en sturen

Bedrijven met een interne arbodienst

Een goede monitoring blijft voor de interne arbodienst continu in het veranderproces aanwezig. Zoals een vertegenwoordiger van een interne arbodienst van onze bedrijven het uitdrukte: "Wij zijn net een accountant, die moet zich ook ieder jaar bewijzen."

Voor interne arbodiensten is al een ontwikkeling aan de gang om de sturing op arbozorg zodanig te volgen dat het als het ware een onderdeel is op het dashboard van de cockpit voor het management. Voor interne arbodiensten kunnen gespecialiseerde ICT-systemen worden ontwikkeld die cijfers op onder meer werknemerstevredenheid, verzuimcijfers, ongevallen en productie naast elkaar plaatsen, zodat de onderlinge relatie te volgen is.

Een aanbeveling is dat de interne arbodienst nog beter kan sturen met behulp van functiebeschrijvingen van de arboprofessionals als functionaris voor het bedrijf.

Bedrijven zonder interne arbodienst

De bedrijven zonder een interne arbodienst bevelen wij aan om vanuit een bezinning op het eigen AVR beleid en een analyse van de huidige arbodienstverlening keuzes te maken voor een passende vorm van arbodienstverlening in de toekomst.

Met het aanstellen of inhuren van professionals bent u er vervolgens niet. Maatwerk vergt van u vooral dat u de arbodienstverlening zelf ter hand neemt.
Ons advies aan deze organisaties is om deze regierol weloverwogen op te pakken. Een goed projectplan ondersteunt de volgorde in het veranderproces: het stapsgewijs invoeren van de onderdelen op het gebied van bijvoorbeeld ondersteunende professionals, interne aansturing en branchesturing, financiering van zaken en regionale samenwerking.
Er is ruimte nodig voor onder meer een juiste timing, het overwinnen van weerstanden en communicatie over de mogelijkheden.

Een aanbeveling die, inherent aan het keuzeproces en ondersteund door onze cases, wordt gedaan, is dat arbozorg de taak wordt van het hoogste management.

Financiën

Bedrijven met een interne arbodienst

Wij bevelen de interne arbodiensten aan om in de toekomst nieuwe financiële wegen te verkennen met gemeenten en verzekeraars. Gemeenten hebben er baat bij dat er zo weinig mogelijk mensen in de bijstand terechtkomen en zullen regionale partners zoeken voor mobiliteit. Verzekeraars zullen met de komst van de nieuwe WAO en de Zorgverzekeringswet steeds meer invloed willen hebben op de (vereiste) deskundige ondersteuning, en zullen dat ook gedeeltelijk willen/moeten financieren.

Bedrijven zonder interne arbodienst

De bedrijven zonder interne arbodienst geven na de invoering van de Wet Verbetering Poortwachter inmiddels evenveel of meer geld uit aan preventie en verzuimbegeleiding dan bedrijven met interne diensten. Ter bevordering van een efficiëntere besteding van middelen, adviseren wij bedrijven zonder interne arbodienst wegen te zoeken naar financiële vergoedingen voor arbocuratieve zorg en preventie.
Via bijvoorbeeld een vergoeding van arbocuratieve zorg door verzekeraars en lage premies vanwege het eigen risicodragerschap wordt financiële en daarmee formatieve ruimte gecreëerd om goede sturing aan de arbozorg te geven. Dezelfde investeringen kunnen hierdoor efficiënter en doeltreffender worden ingezet. Voor de gesprekken met de verzekeraars is een goede analyse van de kosten, de schadelast en de baten van preventie en verzuimbegeleiding het uitgangspunt. Er zijn goede instrumenten op de markt die u hierbij kunnen ondersteunen, zoals de kosten-batentool van TNO Kwaliteit van Leven.

Koppeling van preventie aan verzuimbegeleiding

Bedrijven met een interne arbodienst

Op het terrein van verzuimbegeleiding is de medische discipline binnen de interne arbodiensten leidend. De medische dienst kan een coördinerende rol vervullen naast HRM en veiligheid richting het management. Hierdoor worden oorzaak en gevolg op het terrein van gezondheid, milieu en bedrijfsvoering als multidisciplinaire factoren aan elkaar gekoppeld. Ten aanzien van de verzuimbegeleiding wordt door bedrijfsartsen efficiënt samengewerkt met behandelaars in de (arbocuratieve) zorg, met name op het terrein van het bewegingsapparaat en psychische klachten.

Doordat de arbocuratieve zorg vanuit geheel andere financieringsbronnen (VWS, verzekeraars) wordt betaald, kan een nieuwe breuklijn ontstaan tussen preventie en verzuim. Wij adviseren de interne arbodiensten de koppeling van preventie aan verzuimbegeleiding daarom nog explicieter te realiseren.

Bedrijven zonder interne arbodienst

In de bedrijven zonder interne arbodienst zien we de tendens de verzuimbegeleiding zo veel mogelijk te demedicaliseren. Door de inzet van casemanagers of reïntegratieconsulenten wordt het management afwisselend ondersteund of uitgedaagd haar rol in de verzuimbegeleiding goed op te pakken.

Deze verzuimbegeleiding wordt hierbij voornamelijk door de HRM discipline aangestuurd: bedrijfsartsen worden voor dagdelen ingehuurd en casemanagers begeleiden het interne proces.

Wij adviseren deze bedrijven om, bij deze veelheid aan professionals, de verzuiminformatie zodanig in te voeren en te verzamelen dat een structurele koppeling van preventie aan verzuimbegeleiding mogelijk blijft.

Het gevaar dat vrijwel altijd op de loer ligt, is dat voor preventie alleen nog de zogenaamde 'harde' arborisico's en 'high risk' aspecten als preventieonderdeel worden gezien. Dan gaat preventie alleen maar over brandveiligheid, ongevallen en stoffenbeleid, terwijl andere grote risico's die verzuim veroorzaken hiermee onderbelicht raken (zoals bijvoorbeeld psychische en fysieke belasting).

Professionals

Bedrijven met een interne arbodienst

Interne arbodiensten kopen gecertificeerde deskundigen in. Het is de vraag of de Nederlandse beroepspopulatie in de nabije toekomst aan deze inkoopeisen van bedrijven kan voldoen. In totaal zijn er 1500

gecertificeerde bedrijfsartsen en ruim 700 gecertificeerde arbodeskundigen (A&O-deskundigen, veiligheidskundigen en arbeidshygiënisten) als geregistreerde preventiemanager. Wij adviseren interne arbodiensten daarom na te denken over hoe zij deze professionals in tijden van schaarste aan zich weten te binden. Daarbij is het tevens zaak goede afspraken te maken met deze kerndeskundigen over het behoud van registratie.

Bedrijven zonder interne arbodienst
Aan bedrijven zonder interne arbodienst bevelen we aan zich te oriënteren op gerichte 'inkoop' van deskundige ondersteuning. Voor de arbocuratieve zorg geldt daarbij in het bijzonder de verwijsrol van de bedrijfsarts en de registratie op basis van de Wet BiG (Beroepen in de individuele gezondheidszorg) van psychologen en fysiotherapeuten. Voor de preventiemanager houdt dit in, een gecertificeerde arbodeskundige, hetzij een A&O-deskundige, een veiligheidskundige of arbeidshygiënist, voor een adequate risico-monitoring van het bedrijf. Daarbij adviseren we de bedrijven met name de volgende eisen te stellen aan deze kerndeskundigen: een pro-actieve houding, senioriteit en kennis van het bedrijf. Maak het daarnaast tot een vereiste dat deze professional een teamwerker is die goed samenwerkt met andere deskundigen in het lokale netwerk, volgens de functiebeschrijving van het bedrijf werkt, en zijn gegevens invoert in het lokale computersysteem. Ten slotte adviseren we deze bedrijven goede afspraken te maken met de deskundigen over de continuïteit van hun inzet.

Relaties
Bedrijven met een interne arbodienst
De interne arbodiensten kenmerken zich door een goede relationele arbodienstverlening. Aan deze bedrijven de aanbeveling om de relationele arbodienstverlening regelmatig te evalueren. Het gevaar dat op de loer ligt, is namelijk dat de relatie doorslaat naar interne politiek. Een reden waarom veel interne arbodiensten een paar jaar geleden tot outsourcing over gingen. Interne arbodiensten lossen dit ook wel op door deskundigheid in te huren in plaats van op de loonlijst te plaatsen, zodat ze de aansturing scherper kunnen houden.

Bedrijven zonder interne arbodienst
Om als bedrijf af te komen van een gefragmenteerde arbodienstverlening adviseren wij professionals in dagdelen in te huren. Dit stelt het bedrijf in staat samen met de aanbieder te bepalen wat er in die dagdelen aan zorg wordt geleverd. Hierin is afstemming in het bedrijf

een substantieel onderdeel: het bedrijf doet er dus goed aan duidelijke afspraken vast te leggen over de communicatie tussen professionals, leidinggevenden en medewerkers. De adviezen moeten goed afgestemd zijn op de interne processen van de organisatie. Door de band met het bedrijf krijgen de adviezen van de professional een hoge acceptatiegraad. Wij adviseren bedrijven om de relatie met professionals zodanig in te richten dat hierdoor aan het bedrijf en haar omgeving en niet aan de arbodienst of de preferred supplier wordt gehecht. Een goede relatie van de dienstverlener met het bedrijf leidt vaak vanzelf tot soepele en directe communicatie.

Aanbevelingen voor brancheorganisaties

De nieuwe wetgeving biedt voor brancheorganisaties een hernieuwde en bovendien ook bredere mogelijkheid voor een actieve rol inzake arbodienstverlening. Voor brancheorganisaties van branches waarbij (nog) niet gekozen wordt voor de maatwerkregeling is het zinnig om zich regelmatig kritisch te bezinnen op de huidige rol die ze vervullen. Zijn we voldoende ondersteunend of sturend ten aanzien van arbodienstverlening naar onze leden? Voldoet het mantelcontract dat we organiseren nog? Waar lopen onze leden tegenaan?

Daarnaast adviseren we deze brancheorganisaties ontwikkelingen op het gebied van arbodienstverlening scherp in de gaten te houden. Welke vormen van arbodienstverlening verlopen succesvol? Waarom? Wat kunnen we in onze branche daarvan leren? En gebruiken?
Deze kritische bezinning op de eigen rol en actuele stand van zaken rondom arbodienstverlening biedt brancheorganisaties de mogelijkheid signalen vanuit de branche te vertalen naar een rol op maat. De brancheorganisatie is hierdoor in staat om een actieve rol te spelen indien er in de branche toch gekozen gaat worden voor maatwerkregeling dan wel een actieve rol in te nemen om tot de maatwerkregeling over te gaan.

Voor brancheorganisaties waarbij de maatwerkregeling wel het uitgangspunt is, zien we varianten waarbij brancheorganisaties verschillende rollen kunnen vervullen. Onderstaand overzicht toont deze verschillende varianten.

	Arbodienst intern bij de brancheorganisatie		
Branche voert regie	Intensieve ondersteuning vanuit de branche: een branche-eigen arbodienst met alle kerndisciplines voor de branche waar leden diensten van kunnen afnemen.	Een bedrijf richt een interne arbodienst op en vanuit de branche arbodienst worden ontbrekende kerndisciplines gecontracteerd.	**Bedrijf voert regie**
	Er is een organisatie ingericht naast de brancheorganisatie met dienstverleners op AVR-gebied: de branche stuurt deze organisatie aan, leden van de brancheorganisatie kunnen diensten afnemen. Voorbeeld: BGZ-Wegvervoer.	Het leggen van contacten met dienstverleners op AVR-gebied wordt overgelaten aan de bedrijven. Op brancheniveau zijn wel relaties met bijv. verzekeraars (reïntegratiebudgetten) gelegd of mantelcontracten met arbodiensten afgesproken. Het initiatief om hier gebruik van te maken wordt aan bedrijven overgelaten. Voorbeeld: SBA	
	Arbodienst extern van de brancheorganisatie		

Tabel 27 Varianten arbodienstverlening branches

We adviseren brancheorganisaties waarbij de maatwerkregeling wel van toepassing is de signalen vanuit de branche te bezien vanuit de geschetste vier richtingen. De twee vragen waar het hier om draait zijn:

1. 'Hebben onze leden de wens voor een interne dan wel externe organisatie van arbodienstverlening?'
2. 'Voeren onze leden zelf de regie of bestaat er vanuit de leden de wens dat wij als brancheorganisatie deze regierol op ons nemen'.

We adviseren in dit keuzeproces de vensters van arbodienstverlening (structuur/sturen, financiën, de koppeling tussen preventie en verzuimbegeleiding/ reïntegratie, professionals en relaties) te gebruiken. Een branchespecifieke invulling van deze vensters kan ondersteunend zijn aan de keuze voor het model. Indien de keuze voor het model is gemaakt, kan de branchespecifieke invulling van de vensters vervolgens ook bijdragen om dit model invulling te gaan geven.

5 Dankwoord

Deze publicatie had niet samengesteld kunnen worden zonder de bijdrage van:

Meavita Woonzorg, Den Haag

J. Booij, directeur cluster centrum
M. Dijke, voorzitter ondernemingsraad
M.W.A. Jagroep, adviseur facilitair bedrijf
V.S.D. Kallasingh, locatiemanager WZC Om & Bij
I.I. Kapinga, beleidsmedewerker P&O
M. Lamberts, locatiemanager VHP, de Eshoeve
F. Machielse, hoofd facilitair bedrijf cluster Noord a.i.
W. van Panhuys, arbocoördinator
V.L.A.M. van Puffelen, hoofd facilitair bedrijf cluster Noord
A. Stuijfzand, directeur cluster Noord
A.J. Vermeulen, directeur GDVV
L. Voerman, locatiemanager VHP Vrederust-West
H. Vriezen, controller GDVV a.i.

Akzo Nobel nv

D.A. Bijl, M.Sc., Health Advisor
W.W. Brouwer, oud Corporate Health Advisor, lid commissie Psychische klachten onder leiding van Donner Namens werkgevers
D. Veldhorst, Corporate Health Advisor
A.H.J. Veneman M.D., director Corporate Social Responsibility/ Health Safety Environment
M.A.G.T. Willemsen-Schulpen, bedrijfsarts locatie Sassenheim
G.H.J.M. van der Zalm, milieukundige VMBB

Apothekers branche

C. Douma- de Brabander, namens de keten De Vier Vijzels, HR-manager
L. de Jong , Ketenapotheek Lloyds, HR Manager
P. de Jong, Farmaceutisch Bureau Amsterdam
M. Kooij-Mes, casemanager en arbeidsdeskundige Receptor

H.C.J. Overgaag, Hoofd afdeling Arbeidsvoorwaarden namens de Koninklijke Nederlandse Maatschappij ter bevordering der Pharmacie, secretaris CAO Apotheken overleg
A.R.M. Smit, directeur ArboConnect groep, Arbodienst arbo extra
C.V. Steensel van der Aa-Groenendijk, apotheker D.G. Boswijk
V. Tenniglo, Keten apothekers Lloyds
S. van de Ven, directeur Stichting Bedrijfsfonds Apotheken
M. van Weelden, Apotheker en voorzitter namens de Koninklijke Nederlandse Maatschappij ter bevordering der Pharmacie
J. Sax van der Weijden, beleidsmedewerker arbozaken Stichting Bedrijfsfonds Apotheken

Nederlandse Spoorwegen

H. Baggen, secretaris van de COR van de NS
G.J. Burggraaff, bedrijfsarts Concerngezondheidsadviseur, Concernstaf Sociale Zaken
C.J. den Dolder, Hoofd Sociale Regelingen Concernstaf HRM
W. Zeijlstra, Algemene en Juridische Zaken, NS Groep N.V.

Hago Nederland bv

A. Fischer, all round staffunctionaris P&O
H. Pinckers, directeur P&O
M. van de Riet, casemanager bedrijf Hago Limburg-zuid
H. Souren, management assistent P&O

6 Meer informatie

Als u meer informatie wilt of een vrijblijvend gesprek wenst, kunt u contact opnemen met:

TNO Kwaliteit van Leven
Marketing & Sales Arbeid
T 023 554 95 11

Polarisavenue 151
Postbus 718
2130 AS Hoofddorp
T 023 554 93 93
F 023 554 93 94

info@arbeid.tno.nl
www.tno.nl

Bijlage 1: Bronnen

Advies betreffende deskundige diensten; Deel 1: *bedrijfsgezondheids- en bedrijfsveiligheidsdiensten, no. 4,* Zoetermeer, Arboraad, 1984.

Andriessen, S., Vuuren, C.V. van, Smulders, P.G.W., *Prikkels en sancties, Bouwstenen voor een modern ziekteverzuimbeleid*, TNO rapport 2004.

Arbobalans 2004, Arbeidsrisico's, effecten en maatregelen in Nederland, Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.

Arbodienstverlening / Advies nr. 04/03 Den Haag: Sociaal Economische Raad (SER), 2004.

Arbowet; Stand van zaken per 1-10-1990, Den Haag, Raad van de Centrale Ondernemingsorganisaties (RCO), 1990.

Boszormenyi-Nagy, *Grondbeginselen van de contextuele benadering*, de Toorts 2000.

Baart, P., Engelen, C., Raaijmakers, T., *Succesvol organiseren van werk en gezondheid, de balans van 10 jaar A&O*, de Volharding 2004.

Drift, D.W. van der & Moonen, C.L.M., *Samen werken aan arbeidsomstandigheden. Draaiboek voor een optimale samenwerking met de arbodienst*, Sectorfondsen Zorg en Welzijn, Utrecht, 2001.

Hertogh, M., Putman, L., Urban, K., *Enkeltje WAO*, Nyfer 2001.

Kwantes, J.H., *Arbeidsomstandigheden: een zorg voor de bedrijfstak!*, Doctoraalscriptie Nederlands recht, Vrije Universiteit Amsterdam, 1992.

*Passende arbeid * psychische arbeidsongeschiktheid, visies op twee cruciale begrippen uit de Wet Verbetering Poortwachter, de wet en de praktijk*, RPMS publishers bv, Amsterdam, 2003.

Piek, P. & Zwetsloot, G.I.J.M., Gezonde medewerkers, uitgangspunt of sluitstuk? In: Vries, S. de, Nauta, A. en Wortel, E., *Excelleren voor en door mensen: Theorie en Praktijk voor optimaal Human Resource Management*, pp 160-178, Kluwer / Instituut Nederlandse Kwaliteit, Deventer/Zaltbommel, 2003.

Popma, J.R., *Het Arbo-effect van medezeggenschap, over een bijdrage van ondernemingsraden aan het arbeidsomstandighedenbeleid*, Kluwer, Alphen aan den rijn, 2003.

Revenboer, A.J.M., *Balanceren, Trends, gezichtspunten en drie scenario's sociale zekerheid en zorg*, TNO Arbeid, 2004.

Uijl, S.E. den, *Succesvolle reïntegratieprocessen*, Eburon Delft 2002.

Uijl, S.E. den, Andriessen, S., *Goed werkgeverschap inzake omgang met ziekteverzuim; Casestudie-onderzoek bij best practice organisaties en organisaties die nog in ontwikkeling zijn*, TNO Arbeid in opdracht van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. Hoofddorp, 2003.

Veldhoven, M. van, *Te moe voor het paradijs*, Acco, Leuven, 2002.

Visser, R., Zwetsloot, G.I.J.M., *Arbomanagement in bedrijven*, Kluwer Deventer, 2004.

Wijziging van de Arbeidsomstandighedenwet 1998 in verband met een gewijzigde organisatie van de deskundige bijstand bij het arbeidsomstandighedenbeleid en de daarmee samenhangende bepalingen. Tweede Kamer, vergaderjaar 2004-2005, 29 814

Zwetsloot, G.I.J.M. & Starren, A. (2004), *Corporate Social Responsibility and Safety and Health at Work, Research Report from the European Agency for Safety and Health at Work*, Issue 210, Bilbao, 131 pages.

Zwetsloot, G.I.J.M., Gründemann, R. en Vaandrager, L. (2003, red), *Eindrapportage Integraal Gezondheids Management – Definitiestudie en Methodiekontwikkeling*, TNO Rapport 14669/ TNO Arbeid i.s.m. NIGZ, Hoofddorp.

Zwetsloot, G., Reijenga, F., Andriessen, S., Marcelissen, F., (1998), *Een zorgsysteem voor reïntegratie; Een effectieve aanpak voor het managen van reïntegratie van langdurig zieke werknemers*, Amsterdam, NIA TNO.

Websites

VNO-NCW
www.vno-ncw.nl

AWVN
www.awvn.nl

Branche Organisatie Arbodiensten
www.boaplein.nl

Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid
www.szw.nl

Algemene portal over arbeidsomstandigheden onder verantwoordelijkheid van het Arbo Platform Nederland
www.arbo.nl

Branche-RIE instrumenten
www.rie.nl

TNO Kwaliteit van Leven
www.tno.nl

Tien jaar na de introductie van het systeem van verplichte aansluiting bij gecertificeerde arbodiensten komt het systeem weer te vervallen. Per 1 juli 2005 wordt de Arbowet zo aangepast dat je als werkgever onder bepaalde voorwaarden kunt kiezen voor een andere vorm van deskundige ondersteuning dan via de arbodienst.
Op dit moment zijn alle werkgevers in ons land verplicht een arbodienst in te schakelen. 95 procent van de organisaties koos daarbij voor uitbesteden. Maar dat wil niet zeggen dat daarmee alle problemen buiten de deur bleven. De samenwerking met de arbodienst verloopt in de praktijk lang niet altijd even soepel. Veel bedrijven zijn daarom al onder de 'oude wetgeving' gaan experimenteren met maatwerk.
De liberalisering van de Arbowet staat namelijk niet op zichzelf. Er staan de werkgevers nog meer veranderingen te wachten. Behalve de WAO gaan ook de pensioensystemen op de helling. Gemeenten zijn verantwoordelijk voor de bijstand. Daarnaast is een levensloopregeling in de maak en komt er een basisverzekering voor ziektekosten. Daardoor zullen er naast de arbodiensten een paar totaal andere spelers op de markt van de sociale zekerheid verschijnen. Gemeenten en verzekeraars bijvoorbeeld.
Een meer algemeen argument om de Arbowet te herzien is dat het bij alle privatisering in de sociale zekerheid zo langzamerhand wat merkwaardig aandoet om het inschakelen van externe deskundigheid aan bedrijven op te leggen.

In deze publicatie worden vijf cases beschreven van ondernemingen en branches die al invulling geven aan maatwerk. Opvallend hierbij is de aandacht voor de 'couleur locale', het zoeken naar aansturing en structuren, de oriëntatie op financiering en de gewenste professionele ondersteuning. Vervolgens volgt een visie op de ontwikkelingen die zich de komende tijd kunnen gaan voordoen. Conclusies en nuttige aanbevelingen vormen de afsluiting.