

Manager investeert meestal 'op het gevoel'

Arbo als financiële stuurvariabele?

ISN 32445

Jaap Bos et al

Investeren in arbeidsomstandigheden kan, gezien de veranderde verzuimwetgeving, veel financieel voordeel geven. Dit roept de verwachting op dat arbo een belangrijke stuurvariabele is voor bedrijven. Financiële doorlichtings- en beheerssystemen kunnen de kosten en baten van arbo weergeven. Toch blijkt dat ondernemers deze mogelijkheden nauwelijks gebruiken. Bij arbo-investeringen overheersen andere argumenten. Onzekerheid over het rendement speelt daarbij een belangrijke rol. Er is behoefte aan informatie.

Vraag: Wat hebben arbeidsomstandigheden gemeen met bijvoorbeeld een huisstijl of een kantoorinrichting? Antwoord: bij beslissingen over investeringen in dergelijke onderwerpen over financiële argumenten nauwelijks mee.

Het lijkt op het eerste gezicht zo simpel. In bedrijven staan continuïteit en rendement voorop, dus zullen kosten/baten-afwegingen van groot belang zijn bij investeringsbeslissingen. Toch lijkt dit voor arbo (en andere categorieën investeringen) niet zomaar op te gaan.

NIA TNO heeft onlangs een onderzoek afgerond naar de mogelijkheden om financiële doorlichtingssystemen aan te wenden om de kosten en baten van arbeidsomstandigheden in kaart te brengen. Dit onderzoek, gesubsidieerd door het Ministerie van SZW en TICA, is samen



Investeren in arbo: nog altijd eerder een sociaal dan financieel vraagstuk.

met accountantskantoor Deloitte & Touche uitgevoerd. Naast een literatuurstudie bestond het onderzoek uit gesprekken met accountants, banken, een werkgeversorganisatie en sleutelfiguren uit vijf bedrijven (een ziekenhuis, twee metaalverwerkende bedrijven, een kabelproductiebedrijf en een vrachtwagenbedrijf (lease en onderhoud). Onderwerp van gesprek was de mogelijkheid tot het financieel doorlichten van arbozorg en de daadwerkelijke toepassing daarvan.

Het bleek dat de technische mogelijkheden om arbozorg door te lichten in voldoende mate aanwezig zijn. Maar er wordt echter mondjesmaat gebruik van gemaakt. De redenen hiervoor zijn divers en worden in dit artikel besproken. Tevens wordt verder ingegaan op de verdere resultaten van het onderzoek.

KOSTEN EN BATEN

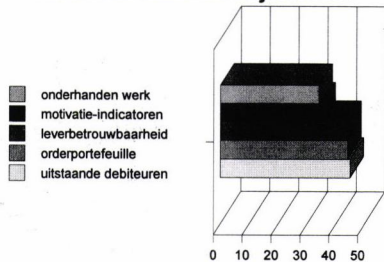
Arbeidsomstandigheden worden door veel mensen geassocieerd met wettelijke verplichting en met kosten. En inderdaad: aanpassing van werkplekken aan ergonomische normen, aanschaf van beschermingsmiddelen, en wellicht aanstelling van een veiligheidskundige en/of een arbo-coördinator kunnen met behoorlijke kosten gepaard gaan.

Maar goede arbozorg heeft ook veel baten.

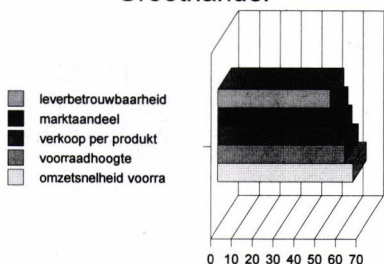
Deze zijn grofweg in twee categorieën te splitsen. Enerzijds kunnen door goede arbozorg kosten worden vermeden. Denk aan kosten die samenhangen met ongelukken, verzuim of schadeclaims (vergelijk faalkosten in kwaliteitstermen). Anderzijds kunnen er baten zijn in de zin van verbeterde motivatie bij de medewerkers, betere kwaliteit, een goed imago en wellicht ook hogere productiviteit. Afgezien van de productiviteit, zijn deze baten niet direct financieel te duiden, maar zij komen het bedrijf zeker ten goede.

Bij arbo-investeringen waren de financiële baten daarvan voor het bedrijf zelf in het verleden niet altijd duidelijk. Het bedrijf profiteerde uiteraard ook van de investeringen, bijvoorbeeld in de zin van minder storing door uitval en minder ongevallen. Maar een groot deel van de baten (minder verzuim en arbeidsongeschiktheid) kwam in de publieke sector terecht. Met recente overheidsmaatregelen, met name de 'afschaffing' van de Ziektewet per maart 1997, is hierin verandering gekomen. Ook staat in 1998 nog de (gedeeltelijke) privatisering van de WAO (PEMBA) voor de deur. Arbeidsomstandigheden zouden hiermee wel eens een belangrijke stuurfactor kunnen worden voor ondernemingen, naast de traditionele financiële stuurgetallen.

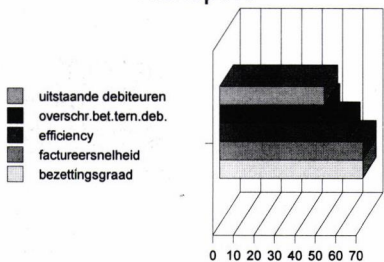
Nederlandse bedrijfsleven



Groothandel



Transport



DOORLICHTEN

In hoeverre bieden bestaande systemen mogelijkheden om arbozorg door te lichten? Via literatuurstudie en gesprekken met deskundigen zijn de volgende mogelijkheden geïnterpreteerd.

Financiële doorlichtingssystemen

De meeste bedrijven geven hun financiële situatie zowel in- als extern weer in een elementair financieel verslaglegging- en doorlichtingssysteem. Hiervan zijn er vele in omloop, die variëren per softwareleverancier en/of per accountantskantoor. In principe kan in elk systeem alle mogelijke arbo-informatie worden ingebracht en weergegeven. De vraag welke informatie het bedrijf zelf uit het systeem wil halen, bepaalt de uiteindelijke invulling.

Managementletter

In veel bedrijven toetst de accountant elk

jaar de administratieve organisatie, naast de gebruikelijke toets van de jaarrekening. Dit uit zich in een zogenoemde Managementletter. Omdat deze niet is gebaseerd op financiële maar op algemene kengetallen, herbergt het de mogelijkheid om ook zaken als arbeidsomstandigheden te beoordelen en daar adviezen over te geven.

Management Auditing

Management auditing is een algemene term voor het doorlichten van bedrijven. Hiervoor zijn door diverse instanties audits en bedrijfs-toetsen ontwikkeld. Deze zijn bedoeld als een eenvoudige doorlichting met de opzet de sterkten en zwaktes van het bedrijf inzichtelijk te maken. De arbeidsomstandigheden worden in de audits nog niet expliciet genoemd. Wel zijn er diverse aanknopingspunten, zoals de categorieën leeftijdsopbouw personeel, ziekteverzuim, verloof en arbeidsrust.

Activity Based Costing

Traditionele kostprijscalculatiesystemen geven geen antwoord op de vraag wat een product nu daadwerkelijk kost. Dit wordt voornamelijk veroorzaakt door de manier van toekenning van indirecte kosten (overhead). Deze indirecte kosten worden vaak uitgesplitst naar afdelingen, producten of klantgroepen op basis van volumesleutels. Door deze volumesleutels kunnen verkeerde signalen ontstaan die tot onjuiste beslissingen kunnen leiden. Activity Based Costing (ABC) richt zich op de diverse bedrijfsactiviteiten zelf en de kosten die bij die activiteit horen. ABC gebruikt dit als basis voor de verdeling van overhead. Ook arbokosten worden veelal als overhead beschouwd en geboekt. Alhoewel de literatuur hier geen aandacht aan schenkt, is ABC ook toe te passen op het doorrekenen van arbokosten en -baten naar het primaire proces. Daardoor ontstaat een evenwichtiger beeld van de ratio kosten/baten.

Balanced Scorecard

De eenzijdige focus op financiële prestatie-meting, zoals de alom bekende financiële prestatie-indicatoren ROCE (return on capital employed) en ROI (return on investment), heeft als belangrijkste tekortkoming dat de resultaten uit het verleden worden weergegeven en niet de factoren die de toekomstige performance en winstgevendheid bepalen. Ook worden factoren als kwaliteit, innovatie, snelheid en service onderbelicht. Met de Balanced Scorecard worden zowel financiële als niet-financiële indicatoren geïntegreerd beoordeeld, waardoor een meer gebalanceerd beeld ontstaat. De Balanced Scorecard bekijkt de bedrijfsprestaties vanuit vier perspectieven:

- financieel perspectief: hoe zien de aandeelhouders ons?
- klantperspectief: hoe zien klanten ons?
- bedrijfsprocessen: wat is de toegevoegde waarde van de belangrijkste bedrijfsprocessen?
- organizational learning: zijn we in staat continu te innoveren, te veranderen en te verbeteren? Elk bedrijf kan een eigen invulling geven aan de Balanced Scorecard door het vaststellen van 'kritische succesfactoren (KSF'en)' en 'key performance indicators (KPI's)'. Ook hier wordt arbo niet met name genoemd, maar de aanknopingspunten zijn legio.

ARBOZORG

Zo blijkt dat de opzet van financiële en andere bedrijfsdoorlichtingssystemen het goed mogelijk maakt om de financiële aspecten van arbeidsomstandigheden daarin zichtbaar te maken. Het zichtbaar maken van kosten is geen probleem. Arbo zou zonder problemen een kostenplaats kunnen zijn, waarbij kosten worden toegerekend aan bepaalde producten, afdelingen, productiemiddelen of activiteiten. Uiteraard zouden zich definitieproblemen voordoen, maar dat geldt voor vrijwel elke kostenplaats.

De weergave van de baten is lastiger. Technisch is het goed mogelijk, maar hier speelt in verhevigde mate het definitieprobleem: welk resultaat mag worden toegeschreven aan de gemaakte kosten/investeringen? Een verandering in het resultaat kan immers aan vele variabelen worden toegeschreven. Ook hier is de uitdrukking van toepassing: succes heeft vele vaders, mislukking is een weeskind.

Naast weergave van financiële baten bestaat de optie ook niet-financiële baten in het verhaal te betrekken, zoals bijvoorbeeld de Balanced Scorecard doet. Ook hier geldt overigens het vraagstuk van de relatie tussen maatregelen en resultaten.

FINANCIËLE ARGUMENTEN

De gesprekken met vertegenwoordigers van de financiële wereld en het bedrijfsleven leverden een enigszins verrassend inzicht op. De geïnterviewden stelden vrijwel unaniem dat het financiële argument in bedrijven niet altijd zo zwaar weegt als de buitenwacht wellicht denkt. Binnen bedrijven zijn altijd twee wegen waarlangs investeringsbeslissingen worden genomen: de rationele weg (kosten/baten) en de non-rationale weg (wat vindt men zelf belangrijk). De non-rationale weg is vaak belangrijker dan de rationele: volgens de gesprekspartners ne-

men de meeste directies/managers hun financiële beslissingen 'op het gevoel', 'met intuïtie'. De exacte reden voor een bepaalde investeringsbeslissing is vaak onduidelijk.

Dit beeld behoeft op twee aspecten enige nuancering. Enerzijds is de bedrijfscultuur van belang. Is deze vooral gebaseerd op cijfers of ook op andere waarden? In het eerste geval zal vaker een kosten/baten-analyse gemaakt worden dan in het tweede geval. Anderzijds maakt het uit over welk type investering het gaat: investeringen die het primaire proces betreffen (zoals nieuwe machines of een nieuwe productiemethode) lenen zich eerder voor een kwantitatieve benadering dan investeringen die meer op het gevoel of imago werken, zoals inrichting of huisvesting. Arbeidsomstandigheden vallen veelal onder de tweede categorie.

Volgens de geïnterviewde accountants wordt financiële doorlichting en verslaglegging door bedrijven vooral gebruikt voor de (fiscaal en vaak ook bancaire) verplichte externe verslaglegging. Ervaringsgegevens en berekeningen worden zelden gebruikt als basis voor nieuwe investeringsbeslissingen. Onder accountants bestaat wel een tendens om zich in toenemende mate als ondernemingsadviseur op te stellen. Niet alleen van de financiële situatie getrouw is weergegeven (extern en intern), maar zij beoordelen ook andere aspecten. Op basis van dit geheel geven de accountants vervolgens adviezen, bijvoorbeeld als onderbouwing van investeringsbeslissingen. Hun relaties hebben hier echter weinig behoefte aan, zeggen ze. Bedrijven beschouwen dit als inmenging in interne aangelegenheden en als teveel rompslomp. Dit blijkt ook uit de mate van gebruik van geavanceerde doorlichtings- en stuursystemen. Activity Based Costing of De Balanced Score Card bijvoorbeeld worden algemeen beschouwd als methoden die veel meer inzicht zouden kunnen geven, maar worden toch nauwelijks toegepast.

SOCIAAL GEWETEN

De bezochte bedrijven reageerden over het algemeen wat verbaasd op het onderzoeksthema: financiële doorlichting van arbozorg. Arbo wordt niet als financieel vraagstuk gezien. Arbo brengt uiteraard kosten met zich mee, maar die zien zij als noodzakelijk, of als investeringen in motivatie en kwaliteit. Baten vindt men vanzelfsprekend en/of ongrijpbaar, die worden niet gekwantificeerd. Als reden om te investeren in arbomaatregelen worden motieven genoemd als: maatschappelijke verantwoordelijkheid, sociaal geweten, bedrijfsculturele aspecten, wetgeving/arbeidsinspectie, verwacht effect op ziekteverzuim, volgen maat-

schappelijke ontwikkelingen, aansluiting kwaliteitsbeleid, een goede werkgever willen zijn, verlangens personeel willen inwilligen, motivatieverhoging, vermindering ongelukken. Kortom: de verwachting van financieel rendement geldt nauwelijks als argument. Wel werd aangegeven dat de beslissing om te investeren duidelijk wordt beïnvloed door de financiële positie van het bedrijf. Hoe beter het gaat, hoe minder de kosten een rol spelen; hoe slechter het gaat, hoe meer de kosten een rol gaan spelen en hoe eerder besloten wordt om een bepaalde investering niet te doen.

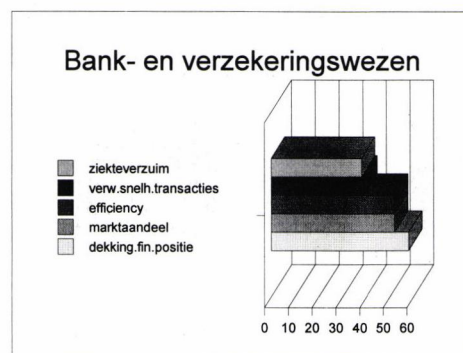
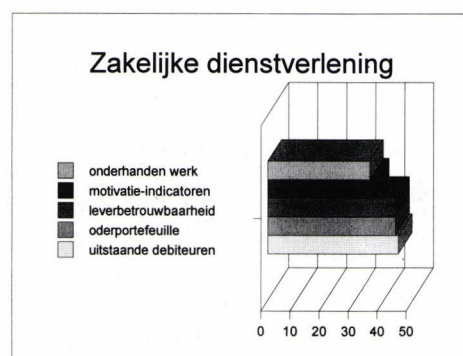
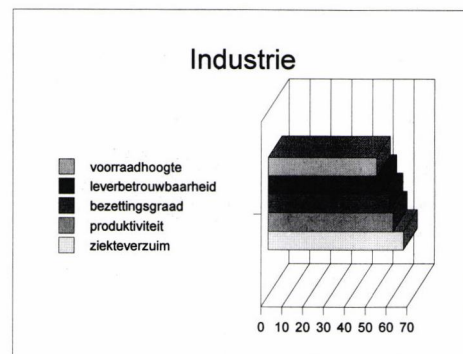
Een financieel manager vertelt hoe hij bij aanschaf van een nieuwe machine of overschakeling op een nieuwe productietechniek tevoren uitgebreide berekeningen maakt over de relatie tussen kosten en opbrengsten en de terugverdientijd. Dit doet hij bij arbo-investeringen niet, omdat hij de baten te ongrijpbaar vindt. Toch geeft zijn bedrijf substantiële bedragen uit aan arbo. Hij gaat er daarbij wel van uit dat deze investeringen zichzelf terugverdienen, maar zonder dit te kwantificeren: het is goed voor de motivatie, goed voor de sfeer en tevreden medewerkers leveren meer kwaliteit.

Bij geen enkel bedrijf worden kosten/batenanalyses gemaakt van arbomaatregelen. Algemene argumentatie is vaak belangrijker. Wel gaven managers aan, dat als het mogelijk zou zijn beter inzicht te krijgen in de kosten/baten verhouding, dit de besluitvorming over investeringen op arbogebied in positieve zin zou kunnen beïnvloeden. Zo gaf één van de metaalverwerkende bedrijven aan dat indien als gevolg van het nu lopende 'good housekeeping'-project men in staat is het slakafval met 10% te reduceren, dit het bedrijf jaarlijks een miljoen gulden oplevert. Indien dergelijke besparingen op voorhand hard te maken zijn, zou dat de besluitvorming voor nieuwe projecten ten goede komen. De exacte opbrengst is echter vaak pas achteraf te geven. Aansprekende voorbeeldprojecten en cijfers uit de branche (benchmarking) zouden kunnen helpen om het eigen beleid er op af te stemmen.

Ook hier werd aangegeven dat irrationele besluitvorming (wat vindt men zelf belangrijk) vaak veel belangrijker is dan de rationele besluitvorming (op basis van onderbouwde resultaatverwachtingen). Zo werd door één van de bedrijven het voorbeeld aangehaald dat 2 à 3 ton is geïnvesteerd in nieuwe verlichting voor het bedrijf, omdat de nieuwe directeur het te donker vond in het gebouw.

VERZUIM

Hoewel ondernemers dus vrijwel geen expliciete aandacht besteden aan arbeidsomstan-



digheden in hun (financiële) verslaglegging en daar bij managementbeslissingen nauwelijks rekening mee houden, blijkt dat een aantal van hen het ziekteverzuim wel een belangrijke stuurvariabele acht. Uit de gesprekken met financieel deskundigen bleek dat één van de redenen waarom ondernemers nauwelijks geïnteresseerd zijn in de kosten en baten van arbo, de relatieve kleine omvang van deze bedragen is. (Het vermijden van) kosten als reparatie na een ongeval zetten te weinig zoden aan de dijk binnen het totaal van de financiële bedrijfshuishouding.

Er is echter een financiële post bij arbo die wél een substantieel gewicht heeft: verzuim. Als we een pareto-analyse op de diverse kosten en baten-posten van arbeidsomstandigheden toepassen, komt verzuim daar dan ook als de belangrijkste uit.

Bij sommige bedrijven worden bij investeringen in arbo de effecten op het ziektever-

zuim wel in de overweging betrokken. De bereidheid tot investeren is groter als bijvoorbeeld een personeelsfunctionaris duidelijk kan maken dat hij op grond van een bepaalde maatregel een daling van (of voorkomen van nieuw) verzuim verwacht. Dit geldt ook als hij dit niet echt hard kan maken: men gaat af op zijn expertise. Een voorbeeld: bij een van de bedrijven kwam P&O er achter dat een werknemer diep in de schulden zat. P&O wilde helpen, maar het management voelde daar niets voor: schulden zijn iemands privé-verantwoordelijkheid. Tot P&O aangaf dat deze medewerker absoluut zou gaan verzuimen en wel voor lange tijd, omdat de situatie uitzichtloos was. Dat zou het bedrijf dus heel wat gaan kosten, kosten die te voorkomen zouden zijn met een relatief kleine investering in tijd en schuldsanering. Voor dit argument ging het management overstag. Vervolgens heeft het bedrijf een actieve rol genomen bij schuldsanering. De werknemer is hier erg dankbaar voor en heeft niet verzuimd. Het bedrijf is zelfs verder gaan zoeken en vond nog meer medewerkers met schulden. Ook hier is bemiddeld. In dit voorbeeld is dus wel een kwantitatieve kosten/baten-analyse gemaakt, met een inschatting van de baten als het voorkomen van langdurig verzuim.

CONCLUSIES

Er zijn voldoende mogelijkheden om via bestaande financiële systemen de kosten en baten van arbozorg in bedrijven weer te geven. Tevens zijn er systemen die nadrukkelijk niet-financiële aspecten van bedrijven beoordelen. Toch blijkt in de praktijk dat managers deze mogelijkheden nauwelijks gebruiken. Bij beslissingen tot arbo-investeringen speelt het financiële aspect wel mee, maar andere argumenten overheersen. Dit geldt overigens ook voor andere investeringen, zoals de eerder genoemde nieuwe huisstijl of inrichting. In vele bedrijven worden investeringsbeslissingen zelfs over de gehele linie op non-rationele gronden genomen.

Een van de argumenten is dat men de relatie tussen arbo-investeringen en eventuele resultaten niet hard kan maken. Afgezien van enkele schattingen wat betreft terugdringing van verzuim vinden velen het te complex om dit (tevooren) uit te zoeken. Er is wel behoefte aan informatie die een positieve rendementsverwachting van arbo-investeringen zou kunnen onderbouwen. Dit rendement dient dan ook substantieel te zijn, zoals een terugdringing van het verzuim.

Het financiële argument bij arbeidsomstandigheden is wellicht niet het belangrijkste, maar het gewicht daarvan kan wel toenemen als de relatie tussen kosten en baten beter aan-

toonbaar zijn. Deze relatie kan aangetoond worden door ontwikkeling van een praktische set arbo-prestatie-indicatoren en een publice-ren van praktijkvoorbeelden (bijvoorbeeld per branche) van arbo-investeringen en hun rendement. Dergelijke acties kunnen bijdragen aan een grotere bereidheid bij managers om te investeren in goede arbeidsomstandigheden.

Ir. Jaap Bos en drs. Harriët Verkleij - *NIA TNO, Amsterdam.*

Drs. Gert Greveling - *Deloitte & Touche, Amsterdam.*

Literatuur (selectie)

- Anonymous. Bedrijfsdiagnose. Een periodiek preventief conditie-onderzoek. Deloitte & Touche.
- Anonymous. Checklist Jaarverslaggeving. Deloitte & Touche, Accounting & Auditing Center Rotterdam, oktober 1993.
- Beuckeleer, drs. mw K. de. Human Resources Accounting. Pacioli journaal, december 1993.
- Dekker, drs. H.C. Activity-based cost management en business balanced scorecard. Tijdschrift Financieel Management, 1995/4.
- Driessen, drs. A.J.G. en A. Molenkamp. Operational audit: beheersinstrument voor het management. Tijdschrift Financieel Management, 1992/1.
- Drury, Prof. Colin. Activity-based Costing: het nieuwe ABC voor calculatie?, TAC, april 1990/4.
- Hoogers, drs. P.W. en H.M. Neef. De balanced scorecard bij Koninklijke Hoogovens NV. Handboek Management Accounting, mei 1996.
- Kaplan, R.S. en D.P. Morgan. The Balanced Scorecard-Measures that Drive Performance. Harvard Business Review, jan./febr. 1992, blz. 71-79.
- Kerklaan, mr. L.A.F.M., ir. J. Kingma en drs. F.P.J. van Kleef. De cockpit van de organisatie. 1994/1995 Kluwer Bedrijfsinformatie BV - Deventer.
- Koningsveld, E.A.P. en J.C.M. Mossink. Costs and benefits of work improvement. In: Human Factors in Organizational Design and Management-V, 1996 Elsevier Science BV.
- Koutstaal, G.A. Arbozorg, nieuwe kosten en waarvoor. Scriptie, Universiteit van Amsterdam, Cursus-4, 1994.
- Liesker, F. Activeren opleidingskosten: creatief boekhouden? Rendement, februari 1994.
- Liukkonen, dr. P. Arbeidsomstandigheden verbeteren is rendabel. Promosafe 91/4.
- Piet, RA, drs. J.L.P. Milieu-accountancy, een vak apart. Milieu en accountant, voorzorg

en rekenschap. Nivra, uitgave accountantsdag 1993.

- Roozen, dr. F.A. Traditionele kosten-calculatie en activity-based costing vergeleken. MAB, jan./febr. 1995.

- Smits, M.C.J. De rol van performance measurement. Handboek Management Accounting, mei 1994.

- Snellenberg, drs. J.A.N.M. van. Rapportage: ontwerpvariabelen voor de management-rapportage. Handboek Management Accounting, juni 1995.

- Versteijlen RA, drs. F.J. Kredietbeoordeling door banken en de rol van de accountant daarbij. De Accountant nr. 3, november 1990.