

**Bedrijfstakprojecten omtrent ziekteverzuim:
een inventarisatie en evaluatie**

Nederlands Instituut voor
Arbeidsomstandigheden NLA
bibliotheek-documentatie-informatie
De Boelelaan 30, Amsterdam-Buitenveldert

ISN-nr.

21.560

plaats

51-316

datum

14 NOV. 1994

Juni 1994
Nederlands Instituut voor Arbeidsomstandigheden

Liliane Hopstaken

Deze publicatie is mede tot stand gekomen dankzij de bereidwillige medewerking van vele personen, die ervaringen hebben opgedaan met bedrijfstakprojecten. Zij worden hartelijk bedankt voor de tijd die zij aan de interviews hebben besteed en de bereidheid om in alle openheid te spreken over de plussen en minnen van deze ervaringen.

Inhoud

Pagina

. Samenvatting	ii
1. Inleiding	1
2. Inventarisatie bedrijfstakprojecten over ziekteverzuim	2
3. Evaluatie van zes projecten	3
3.1. Doel, opzet en resultaat	3
3.2. De projectuitvoering en -begeleiding	10
3.3. De betrokken bedrijven	11
3.4. Ervaringen	12
3.5. Suggesties en adviezen	14
4. Slotsom	15

Literatuur

Samenvatting

Nieuwe verplichtingen voor werkgevers in het kader van de Wet Terugdringing Ziekteverzuim en Arbeidsomstandighedenwet stellen werkgevers en werknemers in toenemende mate verantwoordelijk voor het ziekteverzuim en de aanpak daarvan binnen een organisatie. Aangezien projecten naar de achtergrond van ziekteverzuim en naar de kwaliteit van de arbeidsomstandigheden voor een individuele arbeidsorganisatie kostbaar zijn en vaak informatie opleveren die ook van toepassing is op organisaties die binnen dezelfde sector opereren, heeft het Nederlands Instituut voor Arbeidsomstandigheden (NIA) een inventarisatie uitgevoerd naar tot op heden uitgevoerde bedrijfstakprojecten op dit gebied.

In deze publicatie wordt een zestal bedrijfstakprojecten beschreven, waarin het ziekteverzuim in de vraagstelling van het project centraal heeft gestaan.

De bedrijfstakprojecten zijn geselecteerd aan de hand van verschillende criteria. Eerst is een selectie gemaakt van de projecten die tot bedrijfstakproject over ziekteverzuim gerekend konden worden op grond van de vertegenwoordiging van meerdere organisaties binnen een branche en van de strekking van de onderzoeksvraagstelling. Daarna is gekozen voor die projecten, die sterk van elkaar verschilden qua opzet, uitvoering, moment van uitvoeren, omvang en kosten e.d. De zes beschreven projecten zijn afkomstig uit de volgende bedrijfstakken: horeca, wegvervoer, confectie (2x), visbewerkende industrie en banken (BV25).

Voor elk project zijn interviews afgenomen met betrokkenen vanuit de uitvoerende en/of opdrachtgevende instanties. De vragen hadden betrekking op de evaluatie van doel, opzet en resultaat van het project, op de projectuitvoering en de rol van begeleidingscommissies daarbij, op de individuele arbeidsorganisaties die in het onderzoek waren betrokken. Tot slot werd de geïnterviewden gevraagd hoe zij het bedrijfstakproject hebben ervaren, wat er goed ging en wat er beter had gekund. Vervolgens werden door hen suggesties gegeven om een bedrijfstakproject beter te doen slagen.

In grote lijnen hebben bedrijfstakprojecten een beduidende meerwaarde boven het uitvoeren van een project binnen slechts één individuele arbeidsorganisatie. Er komen namelijk bevindingen naar voren (ten aanzien van arbeidsinhoud, -omstandigheden, -relaties en -voorwaarden), die een uitstraling naar soortgelijke organisaties hebben omdat het karakter van het werk sterk overeenkomt. Daarnaast wordt de zelfwerkzaamheid van organisaties bevorderd, omdat men de resultaten van een bedrijfstakproject kan vertalen en aanpassen aan de bedrijfsspecifieke situatie. Tot slot wordt een aantal aanbevelingen gedaan, voortgekomen uit de ervaringen met de projecten die in deze evaluatie zijn opgenomen, die kunnen bijdragen aan een zinvol ziekteverzuimproject op bedrijfstakniveau.

1. Inleiding

In het kader van het NIA-brede programma ziekteverzuim (Andriessen, 1993) is voorgesteld om een inventarisatie uit te voeren van bedrijfstakprojecten, gericht op ziekteverzuim. Zoals door diverse wetgevingen in het kader van ziekteverzuim, arbeidsongeschiktheid en arbeidsomstandigheden wordt gestimuleerd, neemt de verantwoordelijkheid van de overheid op deze gebieden in toenemende mate af en verschuift deze in de richting van de ondernemers of werkgevers zelf. Veel bedrijven zijn geïnteresseerd in een bedrijfstak- of branche-gerichte benadering, zodat niet elke onderneming afzonderlijk dezelfde weg hoeft af te leggen, maar bijvoorbeeld voordeel kan hebben van 'proef-projecten' of instrumenten die ten behoeve van de bedrijfstak worden ontwikkeld.

Het NIA wil een overzicht krijgen van de plus- en minpunten en mogelijkheden van bedrijfstakgewijze benaderingen en heeft daartoe, in het kader van het project "Een bedrijfstakgewijze aanpak van ziekteverzuim", een aantal dagen beschikbaar gesteld om een inventarisatie en evaluatie van bedrijfstakprojecten uit te voeren¹.

In het kader van het NIA-brede project van het programma ziekteverzuim (Andriessen, 1993) werd een project gedefinieerd als bedrijfstakproject wanneer:

- het zich richt op aspecten van arbeidsomstandigheden die voor de gehele bedrijfstak relevant zijn;
- het gericht is op een uitstralingseffect naar de gehele bedrijfstak;
- er een of meer bedrijfstakorganisaties bij betrokken zijn (niet noodzakelijk als opdrachtgever of financier).

Wat het eerste criterium betreft zijn het met name aspecten van ziekteverzuim, waarop de bedrijfstakprojecten in het kader van deze inventarisatie zijn geselecteerd. Het laatste aandachtspunt vormt in het kader van deze voorstudie het centrale deel van wat onder een bedrijfstakproject wordt verstaan.

In de volgende paragrafen wordt achtereenvolgens uiteengezet wat een inventarisatie van bedrijfstakprojecten rondom ziekteverzuim opleverde (§ 2) en welke ervaringen zijn opgedaan met zes van deze projecten (§ 3.1 tm § 3.4). In een afsluitende paragraaf (§ 4) worden aandachtspunten bij het opzetten en uitvoeren van bedrijfstakprojecten op een rij gezet.

¹ Eveneens is door het NIA in het kader van een ander programma een inventarisatie en evaluatie van bedrijfstakgewijze projecten uitgevoerd, waarin met name de arbeidsomstandigheden centraal stonden (Feijter & Verschuren, 1994).

2. Inventarisatie bedrijfstakprojecten over ziekteverzuim

Na het uitdraaien van een literatuuroverzicht, waarin aan de hand van het selectiecriterium 'ziekterverzuim' gecombineerd met SBI-code, diverse verzuimprojecten waren opgenomen, werd een eerste screening verricht op grond van de samenvattingen. Van de projecten die, op grond van de verkregen summier informatie, aan de definitie-eisen van een bedrijfstakproject leken te voldoen, werd verder nagegaan wanneer het project was uitgevoerd, wat voor soort project en hoe omvangrijk het was en welke branche het betrof. Hierna werd de bijbehorende documentatie van tien projecten opgezocht en doorgenomen. Per project is verder uitgeschreven welke bedrijfstak het betrof, hoeveel organisaties en hoeveel werknemers er in werden betrokken, wat de projectnaam was en het soort van onderzoeksactiviteiten, wie de opdrachtgever was, de uitvoerder en hoe een eventuele begeleidingscommissie was samengesteld. Voorts werden per project weergegeven: de aanleiding, de doelstelling, de onderzoeksmethode, en de resultaten. Tot slot werd genoteerd wat de respectievelijke begin- en einddatum van het project waren, of er een vervolg werd voorgesteld en welke publicaties waren verschenen, afgesloten met een eventuele opmerking over zaken die nog niet aan de orde waren geweest. Van 10 bedrijfstakprojecten zijn deze vragen in een schema beantwoord (Bijlage 1).

Samengevat gaf deze eerste inventarisatie het volgende beeld te zien. De in eerste instantie geselecteerde bedrijfstakken met verzuimprojecten binnen de branche, betroffen de sectoren: confectie, metaal, hout- en meubelindustrie, schilderwezen, gemeenten, visbewerkende industrie, horeca, landbouw, bank- en zorgverzekeraars, en spoorwegen.

Als aanleiding werden genoemd een hoog ziekteverzuim, behoefte aan ondersteuning van afspraken in de CAO, aan een inventarisatie van de stand van zaken van het verzuimbeleid of aan een vervolg op eerdere inventariserende studies.

In zes van de 10 onderzoeken werd gebruik gemaakt van enquêtes (vragenlijst-onderzoek). In een aantal gevallen werd na een literatuurstudie een (vaak telefonische) interviewronde uitgevoerd. Overige benaderingen bestonden uit: een experimentele opzet (proefproject met controle-groep), ontwikkelen van een draaiboek, training en advies, bedrijfsbezoek en een retrospectieve studie.

De volgende aandachtspunten werden bij de resultaten van de 10 bedrijfstakprojecten in de documentatie genoemd:

- 2 studies melden verlaging van *verzuimpercentage* (van 9,2% naar 7,2% in metaal en terugdringing met 2,5% in confectie); de financiële *investering versus opbrengsten* waren in de metaalsector: kosten 450.000,- versus baten 1.400.000,- en in de confectie: kosten niet vermeld versus baten 1.327.000,-.

Overige studies maakten niet expliciet melding van de uitwerking en effecten:

- in de hout- en meubelindustrie wordt er op gewezen dat belangrijke taken voor de *leidinggevende* zijn weggelegd;
- onderzoek binnen de kledingsector leidde tot een draaiboek voor de leidinggevende over verzuimbegeleiding;
- door het ontbreken van afspraken over *arbeidsvoorwaarden* in een CAO lijkt de visbewerkende industrie het meest op een 'jungle', wat zijn invloed heeft op arbeidsomstandigheden;

- de overige resultaten liggen regelmatig op het gebied van verbetering van de *fysieke arbeidsomstandigheden*;
- de *kleine horeca*-zaken: het betreft vaak oorspronkelijke '*eenmans*'-bedrijfjes, waarvoor de eigenaar of directeur diverse functies in zich vertegenwoordigd ziet (zoals uitvoering van economisch en sociaal beleid). Van deze mensen wordt veel geleverd door nieuwe regelgevingen, zoals de wet Terugdringing Arbeidsongeschiktheidsvolume en de wet Terugdringing Ziekteverzuim.

Een overzicht van de belangrijkste kenmerken per project is in Bijlage 1 opgenomen.

3. Evaluatie van zes projecten

Uit de eerder geïnventariseerde 10 projecten is een keuze gemaakt van een zestal bedrijfstakprojecten, welke verder geëvalueerd zouden worden. De te besteden tijd was bepalend voor het aantal projecten, waar we nader op in wilden gaan. De selectie van zes projecten uit het totaal aantal geïnventariseerde projecten werd voornamelijk bepaald door de wens om een aantal projecten nader te beschouwen, die in aanpak en werkwijze van elkaar verschillen. Als criteria daarbij golden bijvoorbeeld: het gebruik van verschillende onderzoeksmethoden binnen een bedrijfstakproject, een reeds langere tijd geleden uitgevoerd en een zeer recent afgesloten project, een uit twee fasen bestaand project en de grootte van de onderzoekspopulatie vergeleken met de grootte van de branche. Eveneens is ernaar gestreefd een aantal qua arbeidsomstandigheden beduidend van elkaar verschillende branches in de evaluatie te betrekken. De aanvankelijk geselecteerde 'proef vermindering ziekteverzuim in de metaalsector' werd na een eerste contact met de uitvoerende instantie vervangen door een zeer recentelijk afgerond en sterk gelijkende proef in de sector wegvervoer. Zodoende werd ook een zeer actueel onderzoek in de evaluatie betrokken.

In deze paragraaf worden de opzet en het verloop van zes bedrijfstakprojecten, waarop nader is ingegaan, weergegeven. Hiertoe zijn van vijf projecten de uitvoerders en is van één project de opdrachtgever geïnterviewd, met de bedoeling om dieper op het project in te gaan en de documentatie aan te vullen met ervaringsgegevens en evaluatieve gegevens.

3.1. Doel, opzet en resultaat

Doelstelling

Als beoogde doelstelling van het uitvoeren van een bedrijfstakproject wordt in vier van de zes projecten genoemd: aanpak of verlagen van ziekteverzuim, en/of verbeteren van arbeidsomstandigheden.

Het BV25-project betrof een strategische verkenning, waarin het verzuimbeleid zelf centraal stond en was er sprake van een inventarisatie van activiteiten in het kader van het huidige verzuimbeleid, ervaringen daarmee, ontwikkelingen en wensen voor toekomstig verzuimbeleid.

In Tabel 1 worden de doelstellingen van de projecten gedetailleerder beschreven.

Tabel 1. Overzicht doelstelling per bedrijfstakproject

Doelstelling bedrijfstakproject	
Bank/ dienst BV25	a) Inventariserend onderzoek naar ziekteverzuimbeleid bij de aangesloten bedrijven en verwachte ontwikkelingen daarin; b) Nagaan welke wensen en verwachtingen in die ondernemingen leven t.a.v. ondersteuning bij huidig en toekomstig ziekteverzuim-beleid, mede i.v.m. huidige overheidsmaatregelen c) Nagaan wat oordeel van bedrijven is over de door de BV25 voorgestelde produkten en diensten op verzuim-gebied d) Nagaan in hoeverre wensen van de markt en de door BV25 voorziene produkten op elkaar aansluiten
Horeca	a) Beperking ziekteverzuim b) Verbetering arbeidsomstandigheden Werkgever door veranderende wetgeving leiden Achtergrond: bovenwettelijke verzekering; vele pieken (seizoensinvloeden); oneigenlijk gebruik van ZW door werkgever om zo de consequenties van seizoenarbeid op te vangen. Later kwam er een doelstelling bij: Werknemers betrekken in mogelijke oplossingen aan de hand van workshops. Na een dag evaluatie van kritische punten -> voorbeeldfunctie om werkgevers te tonen dat het ziekte-verzuim omlaag kan
Confectie (1)	a) Verlaging van het ziekteverzuim in de confectie-industrie. b) Ontwikkelen van een instrument om de ondernemers te stimuleren deze problematiek zelf aan te pakken.
Confectie (2)	a) Aanpak ziekteverzuim in de confectie-industrie 1992/1993 door: Begeleiden en controleren van het aan werkgevers verplicht gestelde opstellen van een 'plan van aanpak'; op die manier kent men de inzet van bedrijven om wat aan verzuim te doen, en de concrete maatregelen die worden ontwikkeld
Wegver- voer	Algemeen: verlaging van het ziekteverzuim in het wegvervoer (vervolg op een eerste branche-onderzoek ("Rapport ziekteverzuim wegvervoer" d.d. april 1991) Concreet: a) Verlagen ZV door begeleiding en premie-reductie b) Bijdragen aan gemeenschappelijke aanpak van werkgevers en werknemers
Visbewater- king	Naar aanleiding van klachten het in kaart brengen en bepalen van de spreiding van problemen in deze sector (o.a. eerder een brief van GAK dat ziekterisico 1,5 à 2 maal zo groot was als elders → mogelijk een aparte risicogroep)

Achtergrond: aanleiding, initiatief en financiering

De redenen voor het uitvoeren van een bedrijfstakbreed project lagen in

- het hoge ziekteverzuimcijfer,
- veranderende wetgeving en de ondersteuning van werkgevers bij de consequenties van de nieuwe wetgeving.

Er was vraag naar instrumentontwikkeling in het kader van risico-inventarisatie (zelfwerkzaamheid vergroten), voorlichting en verduidelijking van de rol van bijvoorbeeld werkgevers, werknemers en de bedrijfsvereniging binnen de branche.

Opdracht voor het uitvoeren van het project kwam in drie projecten van de bedrijfsvereniging, in twee projecten van de werkgeversorganisatie en in een geval van een werknemersorganisatie. De financiering kwam in vier van de zes projecten voor rekening van de bedrijfsvereniging; de hoogte van de kosten varieerde van een ton á anderhalve ton tot en met een kleine acht ton. Het oudste en meest kostbare bedrijfstakproject in de confectie werd gezamenlijk bekostigd door twee ministeries. De kosten bedroegen ongeveer 1 miljoen gulden; het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid had hierin het grootste aandeel, een kleinere bijdrage werd geleverd door het Ministerie van Economische Zaken. Het project in de visbewerkende industrie, uitgevoerd door de wetenschapswinkel, werd bekostigd uit verschillende fondsen van werknemersorganisaties.

In Tabel 2 wordt per project wat uitgebreider ingegaan op de aanleiding van het project, de initiatiefnemer, de financiering en de looptijd.

Tabel 2. Aanleiding voor bedrijfstakproject, initiatiefnemer, financiering en looptijd

Aanleiding (A), initiatief (I), financiering (F) en looptijd (L)	
Bank / dienst BV25	A: veranderende wetgeving, veranderende plaats van bedrijfsverenigingen, veel onduidelijkheid bij de branche over hun situatie. I: een aantal hoofden van banken heeft een accord gesloten (tijdens het najaarsoverleg 1990) over terugdringing arbeidsongeschiktheidsvolume: "project beleid BV25 beperking ziekteverzuim". Onderhavig onderzoek vormt een deelproject (strategische verkenning van wensen en verwachtingen van aangesloten ondernemingen m.b.t. het te voeren ziekteverzuimbeleid). Opdrachtgever bestuur BV25. F: (GAK in opdracht van) BV25; bedrag $\pm f$ 100.000 à 150.000. L: juni 1992 - december 1992
Horeca	A: voor werkgever: voorlichting en instrumenten voor risico-inventarisatie aanreiken (instructie - uit te laten voeren - workshop: begeleiden zelfwerkzaamheid). Ziekte-risico & -verzuim hoger dan elders: voornamelijk veroorzaakt door catering-bedrijven. Deze tak binnen de bedrijfstak is zeer afhankelijk van de arbeidssituatie bij de klant: dat is hun werkplek. I: Bedrijfsvereniging F: BV, eventueel met ingang van 1994 door Bedrijfsschap Horeca, anders door werkgever L: 1992/1993
Confectie (1)	A: BV Kleding werd opgeheven, en confectie kwam bij Nieuwe Industriële BV. Project zou wellicht een aardige geste zijn tegenover de nieuwe BV. I: Werkgeversorganisatie (Fenecon). F: $\pm f$ 1 miljoen door Ministerie van SZW en EZ, die het project wilden steunen (dit was het allereerste bedrijfstakproject in Nederland). Het vervolgproject is door de bedrijfstak zelf, via het sociale fonds, betaald. L: april 1987 - mei 1989
Confectie (2)	A: 2 jaar na het starten van het draaiboek blijkt er te weinig motivatie bij de werkgevers te zijn, ondanks dat er 2 jaar lang na verschijnen begeleiding door 2 personen is geweest. (o.a. door populaire artikeltjes in vakbladen). Nieuwe benadering: werkgever maken een plan van aanpak, inhoudende een aanzet tot verzuimbeleid en formuleren elke 2 jaar een voortbouwend beleid hierop, en sturen dit naar het GAK (voor ondersteuning en verzamelen c.q. beoordelen de ingezonden plannen). Alleen wanneer een plan van aanpak wordt ingediend kan men in aanmerking komen voor premie-reductie. I: Vakraad voor de Confectie (als onderdeel van actie-programma na eerste onderzoek) F: Bedrijfsvereniging ($\pm f$ 250.000 gulden) L: vanaf 1989
Wegvervoer	A: rapport 'ziekteverzuim wegvervoer' d.d. april 1991 bevat inventarisatie van beïnvloedbare oorzaken van ziekteverzuim. (Hoewel verzuim niet opzienbarend hoog is, is het bijvoorbeeld in verband met concurrentie met omringende landen (in Europees verband) belangrijk het verzuim te minimaliseren). Het eerste rapport besluit met een desk-research en met het beschrijven van een opzet voor een proef (een project) om de gevonden aanbevelingen in praktijk te toetsen. I: Bedrijfsvereniging voor Wegvervoer, BV 21, n.a.v. eerdere rapport. Contact ook met BGZ Wegvervoer. F: f 779.000 voor de uitvoering, betaald door de BV 21 (Transport en Logistiek Nederland). L: voorbereiding augustus 1991 - eindrapport juli 1993
Visbewerking	A: klachten van leden bij de dienstenbond FNV en eerder bericht van GAK over hoog ziekte-risico I: dienstenbond FNV F: f 12.500 betaald uit diverse fondsen L: augustus 1990 - maart 1992

Aanpak

De gekozen methoden om het project vorm te geven zijn zeer divers. De volgende werkwijzen zijn gehanteerd:

BV25 (banken/dienstverlening):

- steekproeftrekking bedrijven
- informatie door GAK aan bedrijf, waarna onderzoek kon plaatsvinden
- gestructureerde interviews
- 'open' interviews met sleutelfunctionarissen

Wegvervoer:

- intensieve begeleiding (info en oefening in werkbijeenkomsten)
- vooruitzicht mogelijke premiereductie bij geslaagd terugdringen verzuimpercentage
- bedrijfsbezoeken: nagaan welke advisering wenselijk is
- onderzoek per bedrijf naar achtergronden van ziekteverzuim

Confectie (1):

- eerste selectie 50 bedrijven met hoog verzuim: inventarisatie van aandachtspunten -> ontwikkelen draaiboek
- tweede selectie hieruit van 10 bedrijven, waar verder proef werd gedraaid met draaiboek
- daarna meerdere bedrijven aangesloten

Confectie (2):

- bedrijfsbezoeken
- help-desk voor plan van aanpak (alleen voor leden van de werkgeversorganisatie)
- inventariseren voorstellen in plan van aanpak

Horeca:

- regiobijeenkomsten werkgevers, waarin instrumentontwikkeling en zelfwerkzaamheid werd bepleit
- proefproject bij Amsterdamse hotels o.l.v. een verzekeringsgeneeskundige

Visbewerkende industrie:

- steekproeftrekking bedrijven (activiteit en grootte)
- mondelinge enquêtes (interviews), gericht op positie werknemers
- gesprekken met sleutelfiguren om beleid (werkgevers-, bedrijfs- en bedrijfstakbeleid) in kaart te brengen

Resultaat

De geïnterviewden van de proef binnen het wegvervoer en van het project BV25-project antwoordden volmondig met "ja" op de vraag of de doelstellingen zijn behaald. De strategische verkenning binnen het bankwezen (BV25) bleek succesvol; er werd een goed beeld verkregen van de stand van zaken op het gebied van ziekteverzuimbeleid bij de leden en wensen en verwachtingen met betrekking tot toekomstige ontwikkelingen. Nevenresultaten zijn niet bekend. De terugdringing van verzuim in het wegvervoer werd eveneens geslaagd genoemd, de werkgevers in deze branche werden ondersteund en er was consensus bereikt tussen werkgevers en werknemers. Als nevenresultaten van dit project werden genoemd dat een trainingstraject

speciaal voor deze sector aan de uitkomsten van het bedrijfstakproject gekoppeld wordt, uit te voeren door dezelfde instantie die het onderzoek heeft uitgevoerd, en dat een meting na verloop van tijd wordt verricht om het lange-termijn-effect in kaart te brengen.

Bij vier projecten werd naar eigen zeggen de doelstelling ten dele bereikt. Gezegd werd bijvoorbeeld, dat het ziekteverzuim weliswaar niet in omvang was afgenomen, maar dat er wel inzicht in de verzuimoorzaken was verkregen, het besef om iets aan het verzuim te doen bij werkgevers was toegenomen en dat men inzag dat de voorgestelde methode zoals weergegeven in een draaiboek alleen voor grotere bedrijven te realiseren is en niet voor de kleinere ondernemingen. Ten tijde van het tweede confectie-project (o.a. opstellen van plan van aanpak door de onderneming) was er wel sprake van een afgenomen ziekteverzuim, maar aangegeven werd dat dit niet onomstotelijk aan het project toe te schrijven is. Van de visbewerkende industrie werd een goed en gefundeerd zicht gekregen op problemen en oplossingen, maar kwamen veranderingen slechts moeizaam tot stand door een gebrekkige samenwerking tussen de bedrijven onderling.

Neveneffecten bij de genoemde projecten bestonden uit: toegenomen bewustwording en ontwikkeling van cursussen, bijvoorbeeld gericht op de communicatie.

Tabel 3 geeft de resultaten per project uitgebreider weer.

Tabel 3. Resultaten van bedrijfstakprojecten

Resultaat bedrijfstakproject

Bank/ dienst BV25

Het project heeft op alle vier onderzoeksvragen antwoord gegeven. Resultaat: vele conclusies én aanbevelingen (uitkomst o.a.: lage kennis verzuim en arbo, latente info-behoefte, weinig concrete wensen tot ondersteuning). (Aanbevelingen: legio)

Er zijn geen nevenresultaten opgetreden voor zover bekend.

Horeca

Besef bij werkgevers van de noodzaak om verzuim aan te pakken; doel om verzuim omlaag te brengen is nog niet gerealiseerd, maar over de gehele linie is ziekteverzuim weer stijgend in Nederland, volgens projectleider

Nevenresultaten:

- bespreekbaar maken van het onderwerp (vaak alleen maar financiële motieven)
- door veranderende wetgeving gaan werkgevers nu snel op zoek naar mogelijke oplossingen
- aantal instrumenten die de verzekeringsgeneeskundigen nu kunnen gebruiken

Confectie (1)

Verzuim is op de lange termijn niet gedaald, integendeel: het is gestegen. In cijfers was het geen succes.

Wel: inzicht in verzuimoorzaken, iets waar men daarvoor geen enkele zicht op had. (Dit was het eerste bedrijfstakproject van het GAK.)

De aanpak van het GAK was wel een succes.

Het ontwikkelen van een draaiboek is gebeurd, het wordt echter niet overal gebruikt. Grotere bedrijven (>50 werknemers), waar een stafafdeling is, maken er wel gebruik van. Voor de kleine bedrijven is de integrale benadering, die het draaiboek voorstelt, moeilijk uitvoerbaar. Zij kunnen beter overweg met een stap-voor-stap-methode.

Vervolg Tabel 3:

Nevenresultaten: bewustwording over verschillende vormen van aanpak in de sector, vervolgcursussen, ontwikkeling van op verzuim gerichte cursussen (cursus leidinggeven, cursus omgaan met personeel) (betaald door het Sociale Fonds), Groeiproces van alle partijen door het gezamenlijk nadenken en werken aan hetzelfde probleem.

Confectie (2)

196 van de 420 plannen van aanpak ingeleverd. Over het algemeen worden "procedures" in de plannen van aanpak als oplossingen gezien.

Nadat GAK brieven voor plan van aanpak heeft gestuurd nog 3 reminders; er volgen geen sancties, wel kan de onderneming de werknemer 1 vakantie dag laten inleveren (= 3e meldingsdag) wanneer de onderneming een plan van aanpak heeft ingestuurd.

Conclusie: invloed van project niet duidelijk, wel daling van zv, maar niet aantoonbaar samenhangend met maatregelen. Er blijft een gevaar dat men terugvalt in oude situaties van weinig overleg e.d.. Voor kleine confectie zijn eerst en alleen de bank en boekhouder belangrijk, om te blijven bestaan.

Wegvervoer

Doelstelling is bereikt. De eerste cijfers laten een daling van het verzuim zien; een aantal werkgevers heeft premie-reductie bereikt. Contact tussen werkgevers- en werknemersorganisaties is goed.

Resultaten:

- vermindering ziekteverzuim;
- voor bedrijven: ondersteuning bij wenselijke maatregelen (bedrijf doorgelicht) en voor aantal: premie-reductie,
- qua belangenstrijd: consensus bereikt tussen werkgevers en werknemers.

Nevenresultaten:

- BGZ-wegvervoer laat een trainingstraject in het kader van verzuimbegeleiding verzorgen door hetzelfde adviesbureau;
 - vervolg-opdracht om ook na een jaar de verzuimcijfers weer te vergelijken tussen onderzochte bedrijven en controle-bedrijven, om langer-termijn-effect van de proef te meten
-

Visbewerking

Doelstelling werd deels bereikt: enerzijds werd een goed en gefundeerd zicht verkregen op problemen in deze sector en mogelijke oplossingen, anderzijds komen veranderingen moeizaam tot stand door gebrekkige samenwerking tussen de bedrijven en tussen de visaanvoer en de bewerking.

Resultaten:

- omvang van problematiek voor bonden duidelijk (schrok men van). Wat de concrete resultaten zijn is afhankelijk van de waarde die de werkgevers aan het rapport hechten.

Nevenresultaat:

- aandacht van pers voor de problemen in deze branche
-

3.2. De projectuitvoering en -begeleiding

Bij het uitvoeren van bedrijfstakprojecten werden diverse instanties betrokken in de uitvoering of begeleiding van de projecten. We zagen dat in drie gevallen de bedrijfsvereniging van de branche de opdrachtgever vormde (Horeca, Transport en Logistiek en BV25 voor banken, groothandel en vrije beroepen); het project in de confectie en het vervolg daarop had als opdrachtgever de werkgeversorganisatie, terwijl het project in de visbewerking een werknemersorganisatie als opdrachtgever had. In de begeleidingscommissies hadden vertegenwoordigers namens werkgevers- en werknemersorganisaties, ministeries (EZ en SZ), adviesburo's, het GAK en GAK/AB zitting. De uitvoering was in handen van onderzoekers van het NIA (BV25), stagiaires met hulp van studenten van de wetenschapswinkel Leiden (visbewerking) en adviseurs (wegvervoer, horeca en confectie), met medewerking van bijvoorbeeld enquêteurs (zoals NIPO).

In beide confectie-projecten was er sprake van het werken met compromissen, omdat de leden van de begeleidingscommissie verschillende belanghebbenden (bijvoorbeeld werkgevers- versus werknemersorganisaties) vertegenwoordigden. Beide geïnterviewden gaven aan dat dit de voortgang van het project nogal of zeer sterk heeft belemmerend. Ook werd geconstateerd dat de motivatie van de opdrachtgever om het onderzoek uit te voeren nogal afweek van de motivatie van de werkgevers wiens organisatie in deze onderzoeken werden betrokken; zolang beide belangen werden behartigd hoefde dit de voortgang niet te belemmeren. In het eerste confectie-project heeft de passieve en oncoöperatieve houding van de werknemersvertegenwoordiging tot veel ergernis geleid bij de opdrachtgever van het onderzoek, de werkgevers binnen de branche. Bij het BV25-onderzoek hadden werknemersvertegenwoordigers geen zitting in de begeleidingscommissie; er was daar geen sprake van een twee-spalt tussen werkgevers- en werknemerszijde. In het wegvervoer-project werd de rol van de verschillende betrokkenen als positief ervaren; niet alle leden van de begeleidingscommissie hadden tijdens het project een even intensief contact, maar de projectuitvoering had met een aantal commissieleden uitstekende contacten. Door de uitvoerders werd dit gezien als resultaat van een door hen gehanteerde strakke secretariële begeleiding. In de visbewerkende industrie was de combinatie van bijdragen van betrokkenen met praktijkervaring (produkschap, bonden en GAK) en wetenschappers in verband met de onderzoeksopzet en vragenlijstconstructie (Rijksuniversiteit Leiden, NIPG) geslaagd. In het horeca-project werd speciaal een plaats ingeruimd voor de veranderende rol van de verzekeringsgeneeskundige, door hieraan op branche-platform-bijeenkomsten aandacht te besteden. Dit werd door de werkgevers als erg positief ervaren.

Over het algemeen kan gesteld worden, dat als gevolg van een bepaalde samenstelling van een begeleidingscommissie of projectgroep (werkgevers- en werknemersvertegenwoordigers, waardoor het behartigen van de verschillende belangen de boventoon voert) soms alleen in de sfeer van compromissen kan worden gewerkt. Ook kan het voorkomen, dat zelfs het zoeken naar compromissen niet eens aan de orde is, zodat men tegenover elkaar blijft staan tijdens de begeleiding van het project. Dit is als onprettig of uitermate irritant ervaren. Klaarblijkelijk kan de samenwerking wel positief beïnvloed worden door het nakomen van strakke afspraken en een goede secretariële ondersteuning. Een andere bevinding was dat herkenbare deskundigheden, zoals die van projectleiding, onderzoekers, bedrijfsgeneeskundige begeleiding, branche-deskundigen e.d. in een bedrijfstakproject elkaar uitstekend kunnen aanvullen.

3.3. De betrokken bedrijven

Het aantal bedrijven dat in de projecten werd betrokken varieert sterk. In het eerste confectie-project was sprake van een pilot-study onder een groter aantal bedrijven (50) dan waar het uiteindelijke project zich op zou richten (10); na ontwikkeling van een instrument was het aantal deelnemende organisaties, op basis van vrijwilligheid, weer uitgebreid (420). In het vervolg bleken dan nog 196 bedrijven werkelijk deel te nemen (door inleveren plan van aanpak).

In het BV25-project werden, naast verschillende sleutelfiguren met een goed overzicht over de branches, 14 organisaties betrokken. Aan het project bij het wegvervoer verleenden in eerste instantie 166 werkgevers hun medewerking. Voor de uiteindelijke 'proef' die onderdeel uitmaakte van de aanpak gaven 118 bedrijven zich op, waarvan er uiteindelijk 92 werkelijk participeerden. Het project waarin de meeste bedrijven werden betrokken betrof de horeca-branch, waarvan 23.000 bedrijven rechtstreeks in het project werden betrokken. Onder deze 23.000 organisaties waren 40 'grote' werkgevers, zoals hotelketens e.d.

Een selectie van de bedrijven binnen de bedrijfstak die benaderd zouden worden voor het project gebeurde in vier gevallen aan de hand van verschillende criteria. In twee van de vijf projecten (BV25 en wegvervoer) was gestreefd naar een spreiding van de deelnemende organisaties naar bijvoorbeeld sector, bedrijfsgrootte, hoogte ziekteverzuim, verzuimrisico, aansluitingsvorm en regio. In de confectie werd in eerste instantie geselecteerd op een hoog verzuim. Voor de begeleiding van het maken van een plan van aanpak kwamen alleen de bedrijven vanaf 10 werknemers die lid zijn van de werkgeversorganisatie in aanmerking.

In de horeca participeerden de meeste organisaties op grond van een algemene oproep; een aantal organisaties die in een voorbeeldproject werden betrokken, waren door de verzekerings-geneeskundige benaderd in verband met bestaande goede banden met deze hotelondernemingen. In de visbewerking werden 50 bedrijven, een steekproef naar activiteit en bedrijfsgrootte (verder a-select), benaderd; achteraf was een verdeling naar regio mogelijk relevant geweest.

Hoe werden de betrokken bedrijven geïnformeerd?

Het aanspreekpunt in de betrokken ondernemingen was de directie, het management of bedrijfsleiders, het hoofd personeelszaken of een van de personeelsfunctionarissen.

De deelnemende bedrijven werden op velerlei manieren op de hoogte gebracht en gehouden van het bedrijfstakproject.

De informatie-verstrekking verliep voornamelijk via publicatie van informatie over het project en de achtergronden in brieven, vakbladen, bedrijfstakbladen, speciale informatie-bulletins, halfjaarlijkse krantjes e.d. Bijna in alle gevallen had daarnaast een mondelinge informatie-overdracht plaats, bijvoorbeeld in regionale voorlichtingsbijeenkomsten, bedrijfsbezoeken of werkbijeenkomsten.

In de confectie werd de opzet en ontwikkeling van een bedrijfstakproject als vast agendapunt voor de ledenvergaderingen werd opgenomen. Het project in de horeca kwam aan de orde op de jaarlijkse vakbeurs voor de branche (Horecava).

In het tweede confectie-project en in het BV25-project werden de deelnemende bedrijven grotendeels alleen mondeling op de hoogte gebracht: alle deelnemers zagen direct het nut van een dergelijk project in. Bij bedrijfsbezoeken in de confectie heeft het mondelinge contact duidelijk een extra functie gehad: bijna alle werkgevers wendden het bezoek van een adviseur aan om flink hun gal te spuwen en de adviseur trachtte eerst de vele weerstanden tegen deelname aan het project, die bij het betreffende bedrijf aanwezig waren, af te doen nemen.

Hoe beoordeelden de bedrijven de gekozen aanpak?

In het tweede confectie-project was juist het mondelinge contact van belang voor de werkgevers; desondanks duurde het lang voordat men daadwerkelijk inhoudelijk meewerkte. In deze branche speelde mee, dat men eerst alle aandacht moet besteden aan het voorkomen van faillissementen. In het horeca-project werd duidelijk dat de deelnemende bedrijven met name negatief reageren op de wetgeving: zij zagen daarin met name bestraffingen en geen uitdagingen om ziekteverzuim tegen te gaan. In het project zelf is daarop gereageerd door de aandacht te vestigen op check-lists, waardoor de zelfwerkzaamheid van de werkgever wordt vergroot. In het BV25-onderzoek gaf men slechts te kennen graag op de hoogte te worden gebracht van de resultaten, wat ook gebeurde. De introductie via het GAK had echter beter gekund, omdat het nu kon vóórkomen dat men belde voor een afspraak, terwijl de betreffende persoon nog niet geïnformeerd was. In de proef binnen het wegvervoer was ruimte ingebouwd voor een uitgebreide evaluatie, waarin 91 procent van de deelnemende bedrijven de proef in het kader van het bedrijfstakproject als zeer positief had ervaren. Daarnaast werden door de deelnemende werkgevers zeventien suggesties gedaan om de proef nog te verbeteren. Een groot aantal maatregelen, welke als resultaat van de proef werden voorgesteld, werd door de deelnemende bedrijven al gedurende hetzelfde jaar getroffen. Uit de ervaringen van de deelnemende organisaties van het eerste confectie-project bleek, dat de grootte van het bedrijf bepalend is voor de geschiktheid van het instrument: grotere bedrijven kunnen een integrale benadering aan (bijv. omdat ze een eigen P&O-afdeling hebben die daar tijd aan kan besteden), maar kleinere bedrijven (< 50) zouden beter gebaat zijn geweest bij een stapsgewijze methode om het verzuim tegen te gaan. Deze zou de mate van inspanning van hun kant beter doseren, overzichtelijker zijn en beter te realiseren zijn. In de visbewerkende industrie werden de resultaten van het onderzoek niet onverdeeld positief ontvangen. Een aantal bedrijven bleek bereid tot veranderen, maar het animo was gering. Men zou bijvoorbeeld bij voldoende belangstelling een financiering ontvangen voor aanschaf van handschoenen en voor extra scholing van leidinggevenden, maar het aantal belangstellende werkgevers was te laag.

3.4. Ervaringen met bedrijfstakprojecten

Tot slot is per bedrijfstakproject gevraagd hoe men achteraf over het project oordeelt: welke ervaringen worden positief dan wel negatief geëvalueerd, en om welke redenen is men tevreden dan wel ontevreden. Afsluitend is de geïnterviewden gevraagd of zij vinden dat bedrijfstakprojecten zin hebben.

De ervaringen

Achtereenvolgens worden de positieve ervaringen die men heeft opgedaan met het bedrijfstakproject en de als vervelend ervaren elementen daarvan weergegeven.

Het bedrijfstakproject werd *positief* gewaardeerd, omdat:

- iedereen overtuigd was van het nut van het project; ondanks ruime doelstelling en indicatieve karakter ervan werd door keuze van de juiste respondenten een hoge mate van representativiteit bereikt; er was veel overeenkomst in de antwoorden en meningen van de respondenten,
- tot werkgevers de noodzaak begon door te dringen van aanpassing aan de wetgeving,
- meer gesproken werd over gezondheid van de werknemers: er kwamen meer VGW-commissies,

- de zelfwerkzaamheid werd bevorderd in plaats van een sterkere afhankelijkheid,
- de formule van het bedrijfstakproject consistent was: eerst oorzaken opsporen, daarna vertaling naar een programma dat de werkgevers aanspreekt (o.a. door op de goede golflengte te gaan zitten), dit aanbieden met een goed projectmanagement en secretariële ondersteuning. Door het opnemen van een controlegroep in het onderzoeksdesign was het project extra succesvol.

Als *vervelend ervaren aspecten* van bedrijfstakprojecten waren:

- dat de werkgevers zich ergerden aan en hinder ondervonden van het standpunt van de vakbonden waar het de aanpak van het ziekteverzuim betreft,
- dat de opdrachtgever zich met name op het langdurig verzuim wilde toeleggen, terwijl de werkgevers van de deelnemende organisaties zelf meer in het tegengaan van het kortdurend verzuim waren geïnteresseerd,
- dat volgens de uitvoerende instantie in het horeca-project de attitude in de bedrijven niet juist was, omdat men uit negatieve overwegingen (namelijk het ontlopen van negatieve sancties) maatregelen tegen verzuim ontwikkelde. De aard van de problematiek zat echter in het schipperen met het opvangen van seizoensfluctuaties in benodigd personeel, waarvoor tot op heden in overleg met de werknemer gebruik kon worden gemaakt van de Ziektewet. Het was om negatieve sancties te ontlopen dat men van deze maatregel af moest zien; dit bood echter geen oplossing voor het probleem van de wisselende behoefte aan personeel,
- dat in een enkel geval de samenwerking van een bedrijf met het GAK gewoon niet goed tot stand kwam,
- dat de bedrijven het liefst overall regeltjes en procedures aangereikt willen krijgen; de kosten van ziekteverzuim als invalshoek riep een defensieve houding op, men was in praktische hulpmiddelen geïnteresseerd.

Tevreden of ontevreden?

Wanneer gevraagd werd of de geïnterviewden tevreden dan wel ontevreden waren met de gekozen aanpak, met het verzoek om het antwoord verder toe te lichten, werden de volgende uitslatingen gedaan:

Men was *tevreden* met de gekozen aanpak van een bedrijfstakproject, omdat:

- de methode snel en effectief werken mogelijk maakte; er was weinig tijd, maar doelstelling is behaald in de geringe tijd die daarvoor beschikbaar was. Door vier bedrijfstakken te inventariseren vanuit een bestuurskant en vanuit de bedrijfskant komt heel veel informatie samen. Sleutelfiguren in de interviews bijvoorbeeld verkeerden vaak in posities waarin sprake was van 'dubbele petten',
- aansluiting op wetgeving werd bewerkstelligd,
- samenwerking tussen werkgevers en werknemers toenam,
- de aanpak succesvol is gebleken (er waren al eerder goede resultaten mee behaald); daarnaast kreeg het bureau, dat was belast met de projectuitvoering, op grond van de resultaten een vervolgoopdracht (trainingstraject) ten behoeve van dezelfde branche,
- informanten elkaar aanvulden, waardoor probleemgebied helder werd en een onderzoeksopzet kon worden ontwikkeld die perfect aansloot op de probleemstelling.

Ontevreden was men vanwege:

- de zeer oncoöperatieve houding van de vakbonden, die in het geheel geen verantwoordelijk-

- heid wilden dragen voor het verzuim en de verzuimbestrijding
- doelstelling van werkgeversorganisatie en de daarbij aangesloten werkgevers kwamen niet overeen, men sprak elkaars taal te weinig. Resultaat was dat bij de werkgevers weinig animo bestond om het verzuim aan te pakken. Zij hadden kopzorgen om het bedrijf niet failliet te zien gaan, terwijl de werkgeversorganisatie zich toelegde op het verzuimprobleem, dat door de individuele werkgever als een 'luxe-probleem' gold.
- het moeizaam verlopen van vrijwel alle uitvoeringsfasen door gebrek aan enthousiasme bij de werkgevers; deze stelden zich bijzonder conservatief op,
- het laten afweten van een viertal van de zes betrokken vakbonden,
- het per ongeluk te vroeg informeren van de pers, waardoor deze het persbericht ontving voordat aan de betrokken werkgevers het rapport was overhandigd. Mogelijk zijn hierdoor inhoudelijke reacties van werkgeverszijde uitgebleven.

De zin van bedrijfstakprojecten?

Zijn bedrijfstakprojecten in de ogen van de geïnterviewden zinvol?

In vier van de zes onderzochte projecten vond men dit zeker het geval. Met betrekking tot het tweede confectie-project werd de kanttekening geplaatst dat het dan anders moet dan in dit project het geval was, aangezien er een kloof bestaat tussen de aandachtsgebieden voor werkgevers (primair bedrijfsresultaten, concurrentie-positie, mentaliteit van werknemers e.d.) en die van ondernemersorganisaties (ziekteverzuim, arbeidsomstandigheden). Naar aanleiding van het project in de visbewerkende industrie werd opgemerkt dat door gezamenlijke investeringen overkoepelende problemen aangepakt kunnen worden; een aanpak op bedrijfstakniveau levert meer resultaat op. Ondanks de positieve evaluatie van bedrijfstakprojecten werden enkele kanttekeningen geplaatst. De volgende aanvullingen werden gegeven:

- met name kleinere organisaties hebben behoefte aan ondersteuning en zijn gebaat bij een centraal denken en aanreiken van hulpmiddelen. Boodschap en wens is wel dat grotere bedrijven minder zouden moeten concurreren ten koste van de gezondheid van de medewerkers, maar meer een 'samen staan we sterk'-houding moeten aannemen.
- een mogelijk nadeel is dat één instrument ontwikkeld moet worden dat een breed gebied moet beslaan (bijv. voor verschillende functies gebruikt moet worden) en toch voldoende specifieke info oplevert.
- bedrijven haken af op te preventieve aanpak, willen aantoonbaar rendement zien.

3.5. Suggesties en adviezen

Tot slot is gevraagd welke suggesties men heeft op grond van eigen ervaring voor het welslagen van een bedrijfstakproject. Ook werd een aantal concrete adviezen opgetekend uit de mond van de geïnterviewden.

Suggesties die naar aanleiding van de beschreven bedrijfstakprojecten door de betrokkenen werden gedaan, zijn de volgende:

- het gebruikmaken van een uitgewerkte case en een hulp-desk,
- altijd weer een goede oriëntatie uitvoeren binnen de bedrijfstak waarin het project uitgevoerd gaat worden: wat is precies het soort werk, moeten er onderverdelingen gemaakt worden door een andere aard van het werk e.d.,
- een juiste betrokkenheid van de vakbonden bewerkstelligen; als dat niet gebeurt leidt dit gauw tot ontstemming bij de andere betrokkenen, zoals de werkgevers,

- zorgdragen voor voldoende tijd om een hele bedrijfstak te bewegen, waarbij accent moet liggen op instrumentontwikkeling in verband met de uit te voeren risico-inventarisaties en het te hanteren verzuimbeleid,
- vooral stimuleren van samenwerkingen tussen bedrijven bij het uitvoeren van arbo- en verzuimactiviteiten, omdat angst om in een onvoordelige positie ten opzichte van andere bedrijven te komen investeringen tegenwerkt, terwijl deze de bedrijven juist winst kunnen brengen,
- nog meer de organisatie tegemoet komen door voorbeeldprojecten uit te voeren (bijv. op inhoud toesnijden op het soort organisatie, zoals grotere hotels, cateringzaken e.d.)

De geïnterviewden gaven de volgende *adviezen* naar aanleiding van de ervaringen met bedrijfstakprojecten:

- zorg voor een goede keuze van informanten,
- zoek aansluiting bij problematiek in de praktijk, niet te wetenschappelijk gaan werken, niet te technisch en niet te theoretisch (rapporten van wetenschappelijke onderzoeksbureaus en presentaties daarvan veel minder goed bevallen),
- werk aan de hand van gefaseerde plannings: stap voor stap iets uitvoeren,
- begin altijd met probleemverkenning,
- creëer een draagvlak, o.a. door PR en info-voorziening (noodzakelijk enerzijds voor verkenning, anderzijds om aan de slag te kunnen),
- stimuleer en ondersteun de betrokken organisaties,
- huur als bedrijfstakorganisatie deskundigheid in indien nodig; niet als alibi gebruiken,
- als eerste advies aan bedrijfstakorganisaties: betrek professionele deskundigheid, zoals die van een advies- en/of onderzoeksbureau in een project

In drie van de zes projecten wordt als *voorwaarde voor slagen* genoemd, dat de betrokkenheid van zowel werkgevers als werknemers bewerkstelligd is voordat met het project wordt begonnen; ook wel geformuleerd als het op één lijn krijgen van werkgevers en werknemers. Als tweede wordt zeer belangrijk geacht dat de communicatie goed is.

Andere voorwaarden die zijn genoemd, betreffen het in eerste instantie goed verdiepen in de bedrijfstak en kenmerken daarvan, het kunnen adviseren en het kunnen leiden van een project. Vervolgens moet men overgaan tot het maken van een plan van aanpak, het uitvoeren van een consistent en actief projectmanagement, dit op een aansprekende manier bij de doelgroep introduceren, waarna het verwerven van deelnemers aan het project vergelijkbaar is met 'reguliere' acquisitie.

4. Slotsom

Op grond van de ervaringen, opgedaan bij de bedrijfstakprojecten die in het kader van deze inventarisatie nader zijn bestudeerd, kan worden geconcludeerd, dat bedrijfstakprojecten zinvol kunnen zijn wanneer wel terdege rekening wordt gehouden met een aantal zaken. Wat in het algemeen voor het welslagen van een project geldt, ongeacht vanuit welk perspectief men bij een project betrokken is, is afstemming tussen de verschillende betrokkenen en een goed projectmanagement. Een aantal conclusies en aanbevelingen uit deze survey wordt tot slot samengevat.

In het algemeen geldt dat bedrijfstakorganisaties er goed aan doen om bij aanvang van een bedrijfstakproject het project ook strak als een 'project' te beschouwen. Dat wil zeggen dat men zich ervan bewust moet zijn wat men wil (initiatiefase en definitiefase), welke eisen men aan het project stelt (ontwerpfase), hoe men het gaat aanpakken (voorbereidingsfase), het vervolgens uitvoert (realisatiefase) en tot slot terugkijkt en nagaat wat er op dat moment nog wenselijk is (nazorgfase). Dit betekent ook dat duidelijke afspraken gemaakt moeten worden ten aanzien van het projectmanagement. Zonder uitputtend elke fase aan bod te laten komen, wordt een aantal adviezen ten behoeve van het voorbereidingstraject, de uitvoeringsfase (met methodiek) en de afsluiting of follow-up.

In de *aanvangsfase* is het van belang aandacht te besteden aan de volgende punten:

Het is van belang om werkgevers- en werknemersbelangen kort te sluiten

De belangen van de verschillende betrokkenen moeten bekend zijn en elkaar niet te zeer tegenwerken. In drie van de zes projecten kwam dit aan de orde. In één project bleek dit een enorme spanningsveld te vormen gedurende het gehele project, wat erg storend was. In dit geval betrof het overigens een van de eerste bedrijfstakprojecten, zodat inmiddels de gezamenlijke belangen mogelijk wat meer evident zijn. Het blijft in ieder geval zaak om overeenstemming te vinden in wat de werkgeversvertegenwoordigers en werknemersvertegenwoordigers met het bedrijfstakproject willen bereiken en om voldoende draagvlak te creëren.

Een grondige verkenning van de bedrijfstak

Een goed inzicht in de opbouw van de bedrijfstak, zicht op de overeenkomsten en verschillen tussen ondernemingen daarbinnen, is onontbeerlijk voor een succesvol bedrijfstakproject. Neem bijvoorbeeld de horeca-sector: behalve viersterren-hotels maken daar bijvoorbeeld frituurzaken en cateringbedrijven deel van uit. Er bestaan verschillen tussen de soorten bedrijven binnen de branche en de verschillen kunnen enorm zijn, ondanks wat één bedrijfstaknaam suggereert. Onderscheid dus groepen binnen een sector en richt je binnen een bedrijfstakproject op eenduidige groepen.

Voldoende basis en mogelijkheden voor de betrokkenen om te participeren

Wanneer de eisen die aan het reguliere werk gesteld worden, zoals productie-normen e.d., onvoldoende worden aangepast aan de eisen die het project stelt (zoals tijdsbesteding, extra inspanningen), kan irritatie of weerstand kan ontstaan. Nagegaan moet worden aan welke (rand)voorwaarden moet worden voldaan om eenieder een redelijke gelegenheid te bieden te participeren in het onderzoek, bijvoorbeeld door na te gaan hoe groot het beroep is op betrokkenen qua tijd en inspanning, zoals invultijd van vragenlijsten, discussies, bijwonen informatiebijeenkomsten e.d.

Wat de *uitvoering en methodiek* betreft:

Formuleer het project in deelprojecten

Een veelomvattend project kan niet door elke organisatie worden gedragen. Formuleer het onderzoek in stappen en voer deze stappen achtereenvolgens uit, zodat het onderzoek goed in te passen is in de onderneming zonder een groot beslag op de reguliere activiteiten te leggen.

Ook naar de inhoudelijke activiteiten is het expliciet uit elkaar trekken van verschillende benaderingen wenselijk. Laat bijvoorbeeld duidelijk zien dat er eerst een oriënterende of inventariserende ronde wordt gemaakt. Daarna kan vervolgd worden met bijvoorbeeld een interviewronde, met enquêtes en/of met groepsgesprekken. Onderscheid deze activiteiten en

maak de betrokkenen in de organisaties duidelijk wat men wanneer kan verwachten. Overigens verhoudt een gefaseerde aanpak zich met de mate van belastbaarheid van een organisatie.

Zorg voor de juiste expertise

Laat de uitvoering van het project over aan deskundigen. Dit kan betekenen dat men verder moet kijken dan naar de medewerkers van de bedrijfstakorganisaties of de bedrijven zelf. Het inhuren van professionele deskundigheid kan wenselijk zijn, aangezien de expertise direct aangewend kan worden. Daarnaast kan het voordelen in de belangensfeer opleveren; de objectiviteit van een externe professional wordt minder snel in twijfel getrokken dan wanneer de uitvoering van het project intern is ondergebracht. Dit sluit niet uit dat een extern onderzoeks- of adviesbureau in grote mate een beroep doet op interne functionarissen bij het daadwerkelijk uitvoeren van de onderzoeksfases. De aansturing en het projectmanagement liggen dan echter in handen van externe bureau's.

Zorg voor de juiste informanten

Investeren in het benaderen van relevante personen, van wie men informatie wil betrekken, vergroot de kwaliteit van het project. Wanneer men de juiste sleutelpersonen selecteert, wordt het bedrijfstakproject gebaseerd op en vormgegeven door de meest kwalitatieve informatie. Hierdoor wordt een zo optimaal mogelijke aansluiting van de inhoud/vormgeving van het project op de vraag- en doelstelling van het project bewerkstelligd.

Werk met 'voorbeeld'projecten

Medewerking wordt vergroot wanneer de verschillende organisaties de indruk hebben dat het project tot het gewenste resultaat leidt en wanneer men inziet dat die kans van slagen groot is, omdat het project voldoende genuanceerd uitvoerbaar is en niet in algemene resultaten blijft steken. Door met voorbeeldprojecten en cases te werken ziet men tot welk resultaat een project kan leiden. Tevens biedt het de mogelijkheid om na te gaan op welke manier een vergelijkbaar project vormgegeven kan worden dat toegespitst is op de eigen situatie.

Wat de *nazorg* betreft bestaan er legio aanbevelingen. Belangrijk is dat alle organisaties binnen een bedrijfstak uiteindelijk in aanmerking komen om de voordelen te ervaren van een eenmaal uitgevoerd bedrijfstakproject. Het verdient aanbeveling om organisaties te stimuleren tot onderlinge samenwerking bij het uitvoeren van arbo- en verzuimactiviteiten. Vermeden zou moeten worden dat er een polarisatie plaatsheeft die tot grote scheidingen tussen groepen van bedrijven in de branche leidt; die treedt op wanneer positieve ontwikkelingen als gevolg van een project beperkt zouden blijven tot een select aantal organisaties. Andere bedrijven in dezelfde branche kunnen op die manier het idee krijgen dat zij in een ongunstige positie komen te verkeren en niet geneigd zijn tot investeren door een verongelijkte positie.

Wellicht ten overvloede wordt tot slot nog opgemerkt dat, als rode draad in alle fasen van een bedrijfstakproject, geldt dat een zorgvuldige communicatie tussen alle betrokkenen essentieel is. Men moet niet nalaten hierin te investeren, wat ook van toepassing is op bijvoorbeeld de terugkoppeling van de resultaten en het gezamenlijk evalueren van een bedrijfstakproject.

Literatuur

Aartman, J.A.G. (1991). *Ziekteverzuim en kostenbeheersing in het schilders- en afwerkingsbedrijf*. Economisch Instituut voor de Bouwnijverheid.

Andriessen, S. & M. Knotter (1992). *BV 25 en ziekteverzuimbeleid. Eindrapport*. Amsterdam: Nederlands Instituut voor Arbeidsomstandigheden NIA.

Bongers, P., H.C. Boshuizen & C.T.J. Hulshof (1989). *Langdurig ziekteverzuim en WAO-toetreding en expositie aan trillingen en schokken bij landbouwtrekkerbestuurders*. Coronel Laboratorium Amsterdam, in opdracht van Directoraat Generaal van de Arbeid.

Brake, E. te & M. Duyvesteyn (1992). *'De vis op het droge'- verslag van een onderzoek naar de kwaliteit van de arbeid in de visbewerkende industrie in Nederland. Plus samenvatting*. Uitgevoerd door Wetenschapswinkel Leiden.

Gebhardt, W.A., J. Furda, P.M. Le Blanc & P.J. Schreurs (1991). *In het spoor van de machinist*. Wetenschapswinkel Sociale Wetenschappen Utrecht, in opdracht van de Federatieve Spoorweg Vakvereniging.

Goossens, E.L.M. & A.J. Kesselaar (1989). *Maatwerk in de confectie. Rapport*. GAK Verzuimadvisering, in opdracht van de Vereniging van Confectie en Tricotage Ondernemingen "Fenecon".

Goossens, E.L.M., B.G. de Jong & A.J. Kesselaar (1989). *Maatwerk in de confectie. Draaiboek*. GAK Verzuimadvisering, in opdracht van de Vereniging van Confectie en Tricotage Ondernemingen "Fenecon".

Hengeveld, R., W.A.J. Keizer & R.S. van Westreenen (1993). *Verzuimproblematiek Amsterdamse hotels*. GAK/Adviesbureau voor arbeidsomstandigheden en verzuimpreventie.

Houtman, I.L.D., C.G.L. van Deursen, R.W.M. Gründemann & G.A. Haanstra (1992). *Oorzaken van en maatregelen bij ziekteverzuim in de horeca: een contrastonderzoek*. Nederlands Instituut voor Praeventieve Gezondheidszorg/TNO, in opdracht van Bedrijfschap Horeca en Bedrijfsvereniging Horeca.

Huurne, A.G. ter, A.J. Klomps, & P.R.A. Oeij (1991). *Lijden of leiden? : maatregelen tegen ziekteverzuim en arbeidsongeschiktheid in de meubelindustrie*. Tilburg; Katholieke Universiteit Brabant/ IVA.

Izaks, D.W. & C.T.P.M. Schellens (1991). *Eindevaluatie proef vermindering ziekteverzuim in metaalnijverheid*. Rijswijk: Leeuwendaal advies bv.

Kruijne, H.A. (1991, 1992). *Aanpak ziekteverzuim in de confectie-industrie*. Amsterdam: GAK/Adviesbureau voor arbeidsomstandigheden en verzuimpreventie.

Mulder, F.E. (1991). *Ziekteverzuim in gemeenten: verslag van een onderzoek naar de omvang en het beleid*. Den Haag: Vereniging van Nederlandse Gemeenten (VNG).

Schellens, C.T.P.M. & D.W. Izaks (1993). *Eindevaluatie proef ter vermindering van ziekteverzuim in het wegvervoer*. Rijswijk: Leeuwendaal advies bv.

Vries, M. de (1989). *Arbeidsomstandigheden en ziekteverzuim in de horeca- eindrapport*. Den Haag: Bedrijfschap Horeca.