



Stakeholderanalyse: Vereenvoudiging en verduidelijking arboregelgeving

Stakeholderanalyse

Titel: Stakeholder Analyse Arbovisie
“Vereenvoudiging en verduidelijking van
arboregelgeving”

Auteurs

TNO: Kathelijne Bax, Jelle Dijkstra,
Heleen Wortelboer, Heleen de Kraker

In opdracht van

SZW: Anne van Putten

Rapportnummer: TNO 2024 R11133

Projectnummer: 060.59648



© 2024 TNO

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

Inhoud



1. Introductie
2. Systeendenken
3. Methode
4. Actor-analyse
5. Geïdentificeerde actoren
6. Verhoudingen actoren
7. Relaties actoren
8. Conclusies
9. Bijlage: Actorkaarten

Introductie

- De ambitie van de Arbovisie 2040 is “nul doden door werk en een significante daling van het aantal arbeidsongevallen en ziekten door en op het werk.”
- Onderzoeksvraag: Welke stakeholders zijn belangrijk om te betrekken bij vereenvoudiging en verduidelijking van de arboregelgeving? En wat zijn hun belangen?
- Concreet doel van de sessies is
 - Identificeren van de mogelijke betrokken stakeholders via actoren¹,
 - Vanuit een systeemvisie op het probleem:
 - a) vaststellen welke capaciteiten en belangen zij hebben,
 - b) welke actorsrollen zij vervullen en welke kenmerken deze actortypen hebben
 - c) weergeven van de interacties tussen de actoren in het systeem, om met een open blik te kijken naar zowel de huidige situatie als de potentie voor oplossingsrichtingen
- Met deze analyse beogen we blinde vlekken te voorkomen, en handelingsperspectief te bieden



Systeemdenken

Bij systeemdenken gebruiken we systeemtheorie en meerdere methodes om de dynamiek in een systeem te analyseren om een beweging naar het gewenste doel te bereiken.

Systeem denken is een integratieve manier om een groot en complex vraagstuk te bekijken als onderdeel van een groep of systeem van elementen die samen als één geheel functioneren.

Een **systeem** wordt gedefinieerd als een geheel dat niet in afzonderlijke delen kan worden verdeeld; het gedrag van elk element heeft effect op het geheel, en het gedrag van de elementen en hun effecten op het geheel zijn onderling afhankelijk.

De uitkomst van een systeem is dan ook niet de som van het gedrag van zijn onderdelen, het is het product van hun onderlinge interacties.

Door - indien nodig zowel de onderdelen - maar vooral de onderlinge interacties en daarmee de dynamiek te verbeteren, kan een systeem geholpen worden om naar het gewenste doel toe te bewegen.





Methode

Methode

- De stakeholderanalyse is gebaseerd op de uitkomsten van twee workshops. Aan deze sessies hebben acht inhoudelijke experts van TNO, RIVM en SZW meegedaan om een breed beeld te scheppen van de betrokken stakeholders die betrokken zijn in het 'systeem' dat als doel heeft "voorkomen van doden door werk en een significante daling van het aantal arbeidsongevallen en ziekten door en op het werk", en dan specifiek gericht op het systeemonderdeel "verduidelijking en vereenvoudiging van de arboregelgeving".
- In de sessies zijn eerst de **betrokken actoren** geïdentificeerd en besproken. Vervolgens zijn deze actoren geclassificeerd door middel van het gebruik van het **Salience model**¹. Hierbij is gekeken naar een drietal kenmerken van de actoren rondom macht, legitimiteit & urgentie, waaruit door overlap 7 types te identificeren zijn. Het bediscussiëren van de actoren in relatie tot de kenmerken geeft inzichten in het type stakeholder en hun (huidige en gewenste) invloed op het systeem.
- Om diepere inzichten te krijgen in de relaties tussen de betrokken stakeholders is vervolgens een **Value Network Analysis** uitgevoerd. Hier worden de transacties van waarden tussen de actoren in het systeem met elkaar doorgesproken en - op basis van overeenstemming over een gedeeld beeld – op een map gevisualiseerd.
- In de volgende slides volgt een korte uitleg van de gebruikte methodes, gevolgd door de uitkomsten van de sessies. De belangrijkste discussiepunten die in de sessies naar voren kwamen zijn in deze PowerPoint weergegeven.

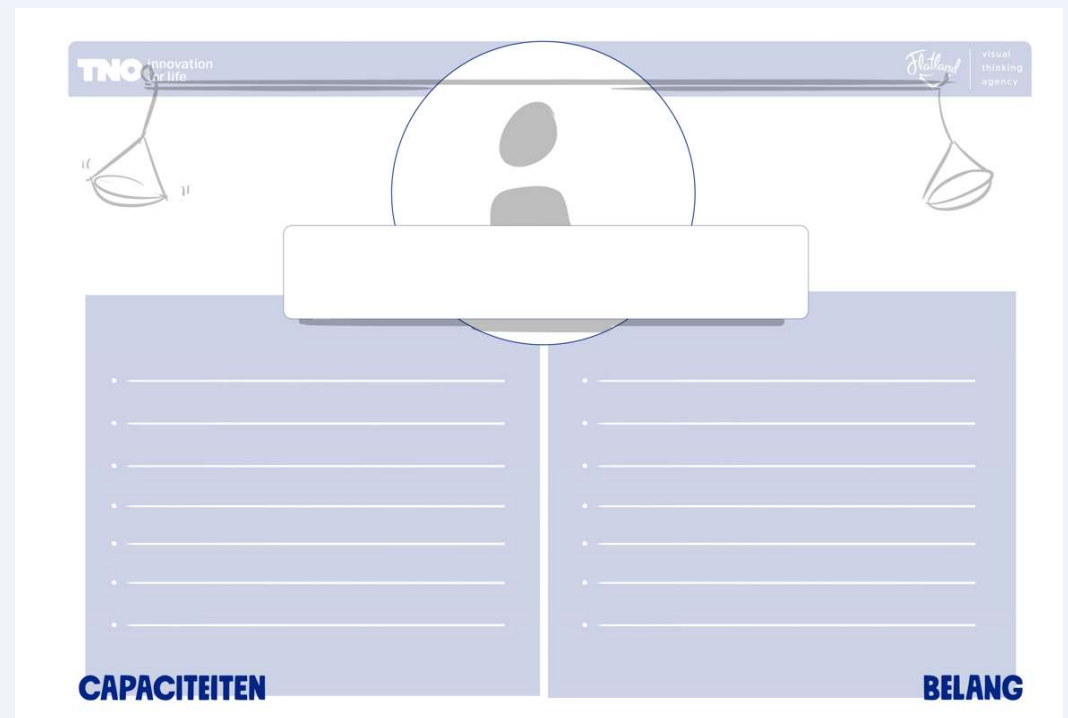
¹ Mitchell, R. K.; Agle, B. R.; Wood, D. J. (1997). "Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts". Academy of Management Review (Academy of Management)

Actorkaarten

Onder actoren verstaan we de rollen die stakeholders kunnen hebben, waarbij sommige stakeholders dus uit meerdere actoren kunnen bestaan.

Deze kaarten zijn gebruikt om - in grote lijnen - de capaciteiten en de belangen van verschillende actoren weer te geven die te maken hebben met het thema. Volledigheid was hierbij niet ons uitgangspunt.

De belangrijkste actoren zijn in de sessies besproken en op basis daarvan zijn door het team de actorkaarten ingevuld.



Verhoudingen stakeholders: Salience Model

Het Salience model¹ is gebruikt als discussietool om een beter beeld te krijgen van de huidige kenmerken en invloed van de actoren op het systeem en of die invloed bijdraagt aan het gewenste doel. De combinatie van drie kenmerken geeft inzichten in het type stakeholder.

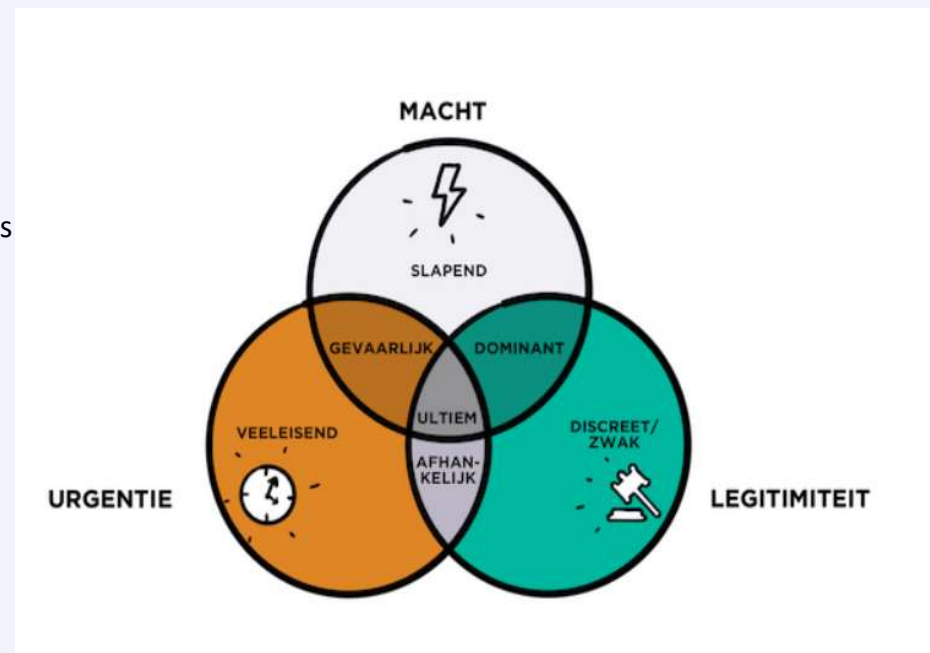
Macht: Dit is een maatstaf voor hoeveel invloed de actor heeft op acties en resultaten in het huidige systeem.

- Hiërarchische status; deskundigheid; populariteit; eigendom middelen etc.

Legitimiteit: Dit is een maatstaf voor hoeveel 'recht' / draagvlak een actor heeft om acties uit te voeren die het functioneren van het systeem beïnvloeden.

- Gebaseerd op o.a. contract, wettelijk recht, publieke steun, moreel belang, andere claim op autoriteit

Urgentie: Dit is een maatstaf voor in hoeverre de uitkomst van het systeem (gedrag en structuur) van onmiddellijk belang is voor een stakeholder. Bijv. bij welke actor "staat het water aan de lippen"?



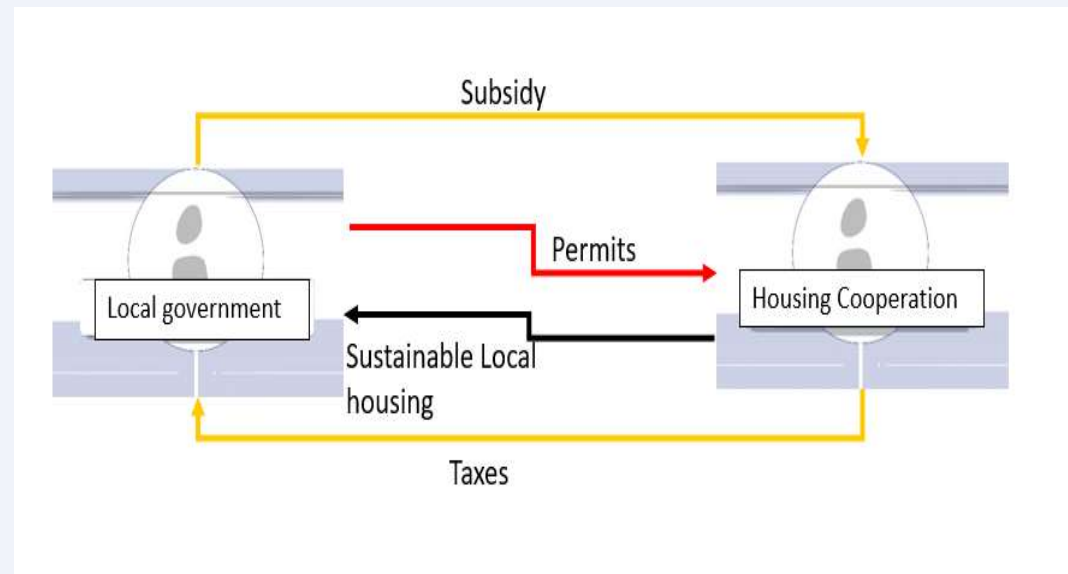
¹ Mitchell, R. K.; Agle, B. R.; Wood, D. J. (1997). "Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts". Academy of Management Review (Academy of Management)

Relaties stakeholders: Value Network Analysis

Als laatste is Value Network Analysis gebruikt als methode voor het begrijpen en visualiseren van waarde-netwerken tussen actoren in complexe systemen. Inzicht in de onderlinge afhankelijkheden geeft een beeld welke relaties wellicht verbeterd, versterkt, of juist minder afhankelijk gemaakt moeten worden om tot het gewenste effect te komen.

Voorbeelden van waarde relaties:

- › Financiële transacties
- › Materieel (geleverd werk)
- › Diensten
- › Immaterieel (draagvlak/kennis)
- › Wet en regelgeving





Uitkomsten

Actoren

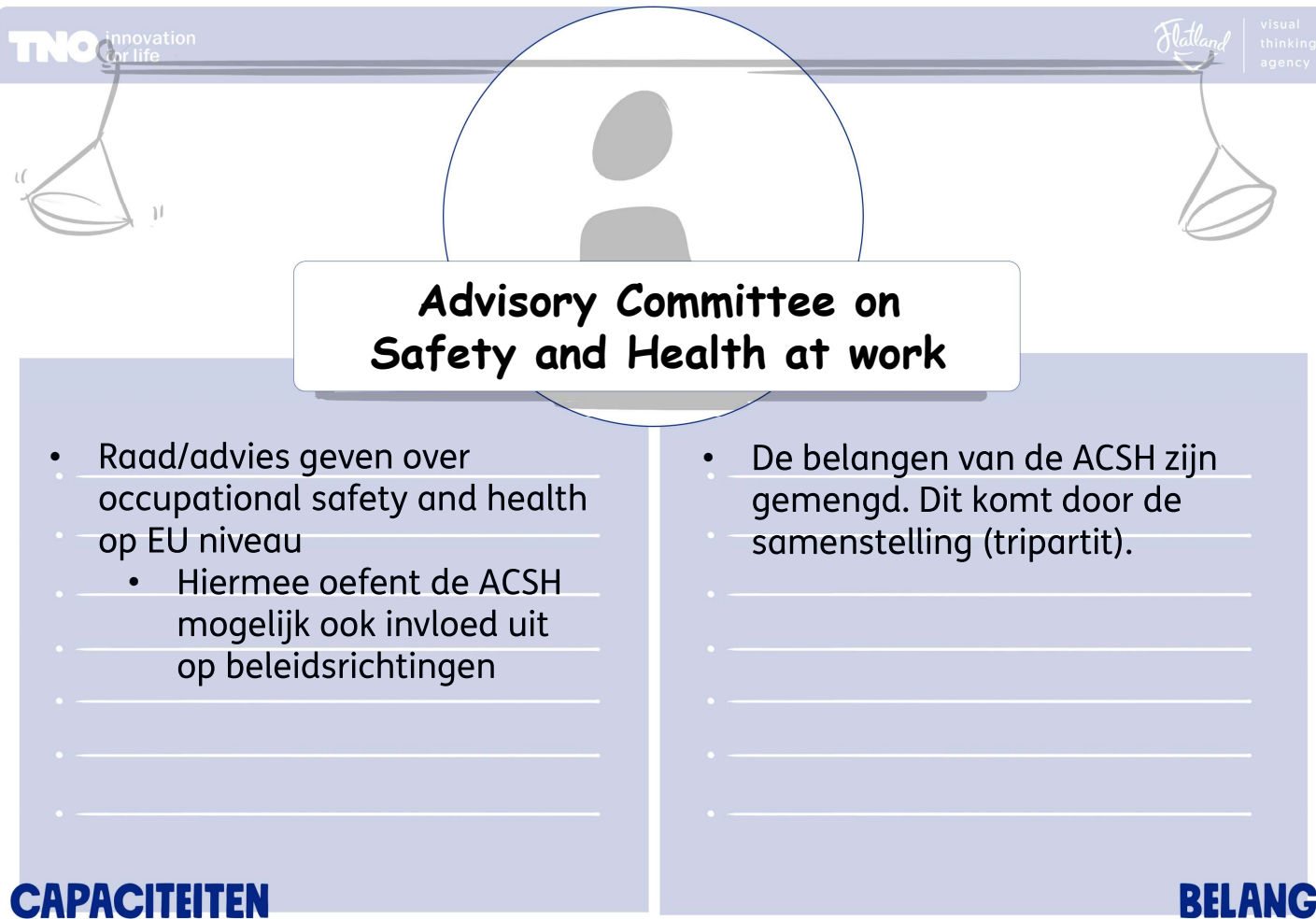
Om een zo goed mogelijk beeld te vormen van de stakeholders die invloed hebben op het systeem, is als eerste een lijst van actoren door de aanwezige experts van TNO, RIVM en SZW samengesteld. Tijdens de sessies zijn capaciteiten en belangen van de verschillende actoren geïdentificeerd.

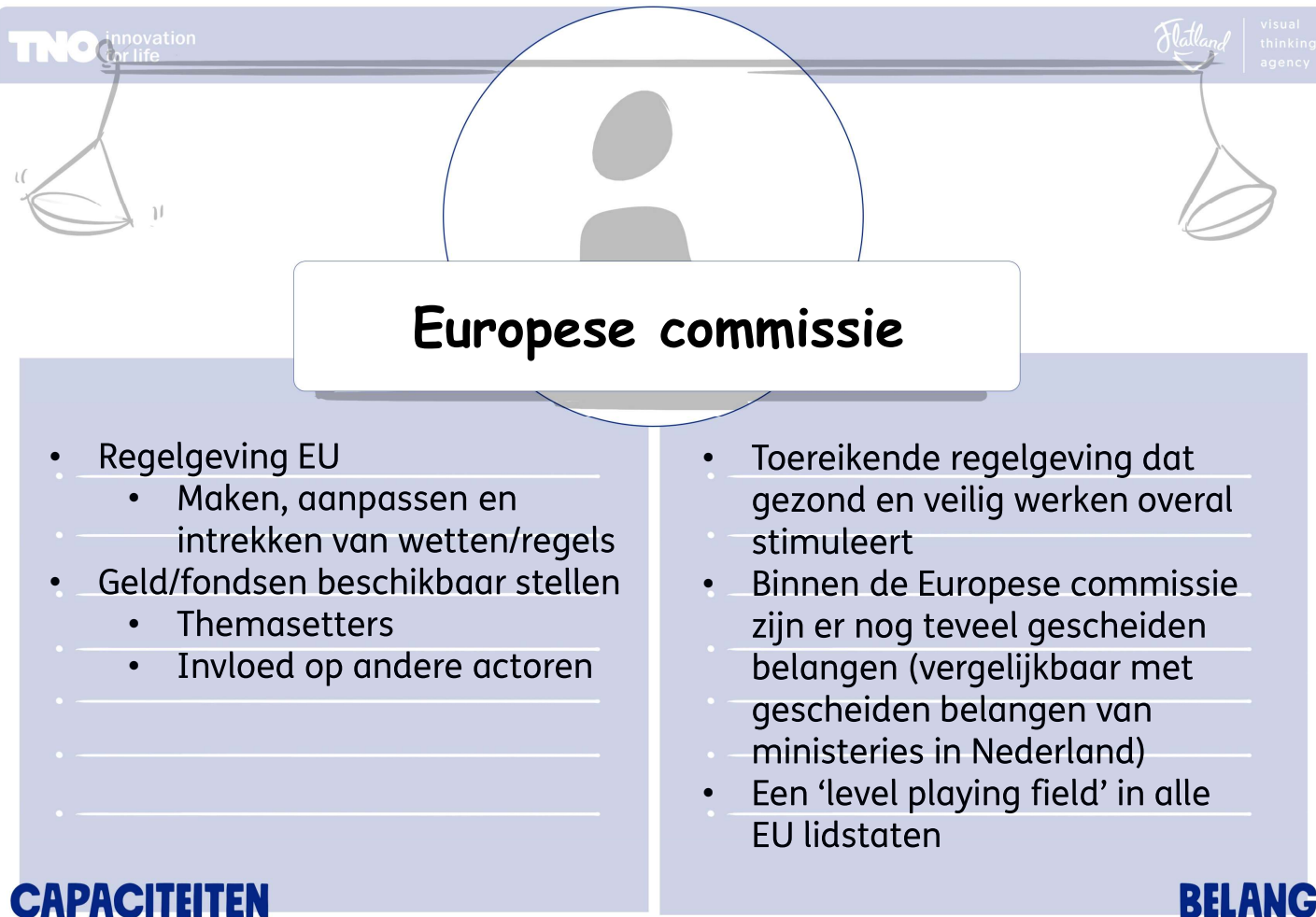
Een overzicht van de geïdentificeerde actoren volgt hierna. Vervolgens wordt een aantal actoren in meer detail besproken die behandeld zijn tijdens de sessies. In de bijlage staan de actoren die niet in detail bediscussieerd zijn tijdens de werksessies.

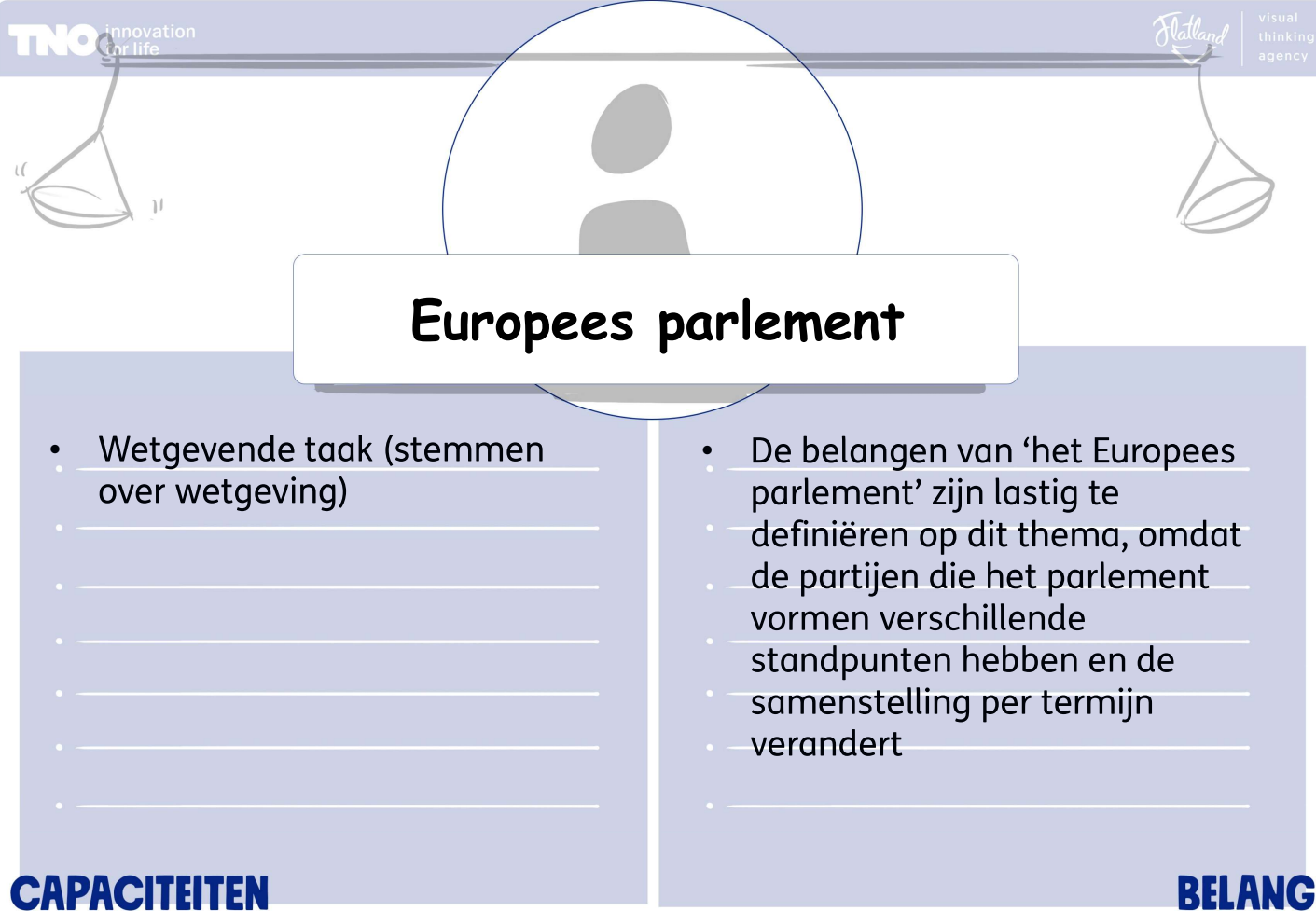


Geïdentificeerde actoren

- Werkgever > 250
- MKB > 25
- MKB < 25
- Werknemer
- Zzp'er
- Overheid (beleid)
- SZW
- EZK
- Politiek
- Preventiemedewerker
- OR
- Vakbond
- Werkgeversorganisatie
- Sectorale kennisorganisatie
- Kennisinstituut
- Sectorale brancheorganisatie
- Uitzendbureau
- SER
- Arbodienst
- Arbeidsinspectie
- Kerndeskundige
- Vergunningverlener
- Europees parlement
- Europese commissie
- ACSH (Advisory Committee on Safety and Health at work)







Europees parlement

- Wetgevende taak (stemmen over wetgeving)
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____

CAPACITEITEN

- De belangen van 'het Europees parlement' zijn lastig te definiëren op dit thema, omdat de partijen die het parlement vormen verschillende standpunten hebben en de samenstelling per termijn verandert
- _____

BELANG

Kennisinstituten

- Adviseren
 - Richting de politiek
 - Maar ook richting private partijen
- Agendasetting
- In het verlengde van adviseren
- richting private partijen ligt
- uitleg geven binnen het huidige systeem

CAPACITEITEN

- Bestaansrecht is belangrijk
 - Met financiële overwegingen die daarmee gepaard gaan
- De drijfveren komen ook voort uit intrinsieke motivatie

BELANG









Kerndeskundigen

- Kennis uitdragen en adviseren
- Externe invloed voor organisatie -> dit geeft mandaat
 - Echter, het mandaat reikt niet veel verder dan waar de kerndeskundige voor wordt ingehuurd door de organisatie

CAPACITEITEN

- Het financiële belang van kerndeskundigen is er natuurlijk, maar het lijkt niet zo te zijn dat 'nodig blijven' een grote prikkel is in de praktijk (ook omdat het aanbod lager is dan de vraag)
- De intrinsieke motivatie is een belangrijke drijfveer

BELANG

Preventiemedewerker

- (Beperkte) kennis en deskundigheid
 - T.o.v. kerndeskundigen
- In tegenstelling tot de kerndeskundigen zijn preventiemedewerkers intern, hierdoor lijkt het mandaat en daarmee de positie minder sterk te zijn

CAPACITEITEN

- Het belang van de preventiemedewerker komt voort uit de belangen van de werkgever die de preventiemedewerker aanstelt.
-
-
-
-

BELANG

Sectorale brancheorganisatie

- Voorbeelden en informeren richting werkgevers
 - Idealiter zouden ze een vertaalslag van regelgeving maken
- Lobbyen, wat via kamerleden tamelijk effectief werkt
 - Dit is echter wel afhankelijk van de grootte

CAPACITEITEN

- Het imago en voortbestaan van de branche
- Voldoende (gezond en veilig) personeel voor 'productie'
- Het indammen van regeldruk voor de werkgevers (kosten besparen en/of investering werkgevers meer renderend)
 - Qua administratie en uitvoering

BELANG

Sectorale kennisorganisatie

- Het ontwikkelen van kennis
- Het overbrengen van kennis
- Bovendien kunnen sectorale kennisorganisaties functioneren als 'helpdesk' of 'bibliotheek'
-
-
-

CAPACITEITEN

- Aanvullend op de sectorale brancheorganisaties zijn de vakbonden betrokken bij (oprichting van) de sectorale kennisorganisaties
- De belangen variëren per sector, evenals het belang ervan en de benodigde kennis
-

BELANG

Overheid (beleid)

- Vertaalslag maken naar de praktijk
- Voorbereiden
- Adviseren
- Kennis leveren en ophalen
- Uitvoeren
- _____
- _____
- _____

CAPACITEITEN

- Het belang van de overheid is het algemeen belang, maar hoe dit wordt ingekleurd is afhankelijk van politieke keuzes
- SZW: Stelselverantwoordelijk, naleving regelgeving
- EZK: Regeldruk omlaag (vestigingsklimaat)
- _____
- _____

BELANG

Observaties Actor-analyses

Uit de discussies over capaciteiten en belangen van de overheid kwam naar voren dat er een spanning is vanwege de verschillende actorrollen van de overheid tav vereenvoudiging en verduidelijking arboregelgeving. Het is lastig om de overheid hierin als één geheel te zien, juist door verschillende rollen, verantwoordelijkheden en belangen van ministeries. Daarom is er gekozen om naast overheid (beleid), SZW en EZK ook los mee te nemen als actoren in verdere analyses.

Het blijkt dat belangen en prioriteiten van een aantal beleid gestuurde actoren sterk beïnvloed kunnen worden door (politieke) voorkeuren of aannames op dat moment. Daardoor is het ingewikkeld om belangen op lange termijn te expliciteren.



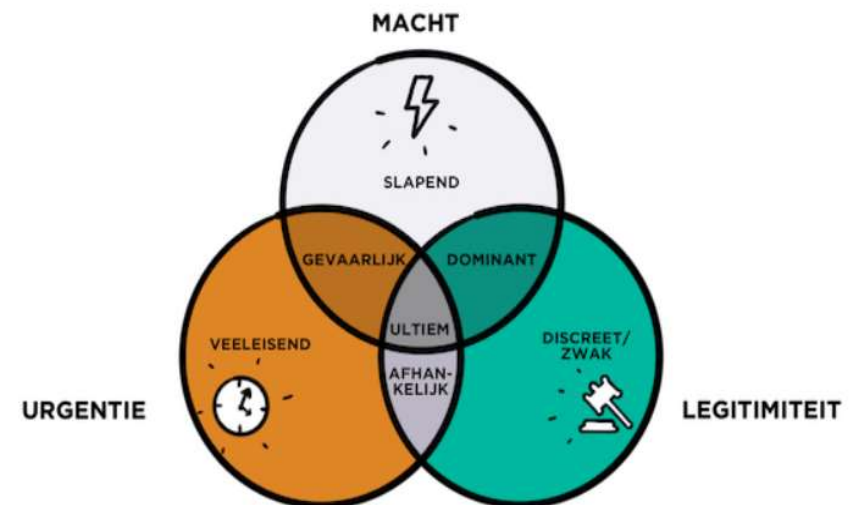
Salience Model

Na de identificatie van actoren zijn deze door de aanwezigen tijdens de sessies in het Salience model geplaatst.

In elke sessie is vervolgens het model gebruikt als discussietool om een gezamenlijk beeld van de kenmerken van de verschillende actoren op te halen. Gestart is met de ervaren situatie, in de discussie kwamen checkvragen naar boven wat de werkelijke situatie en wat de ideale situatie is.

Er is geen juiste of onjuiste plek voor de actoren in het model, het is de plek in het Salience model waarvan de experts (RIVM, TNO, SZW) die bij de twee sessie aanwezig waren de actoren in het model plaatsten.

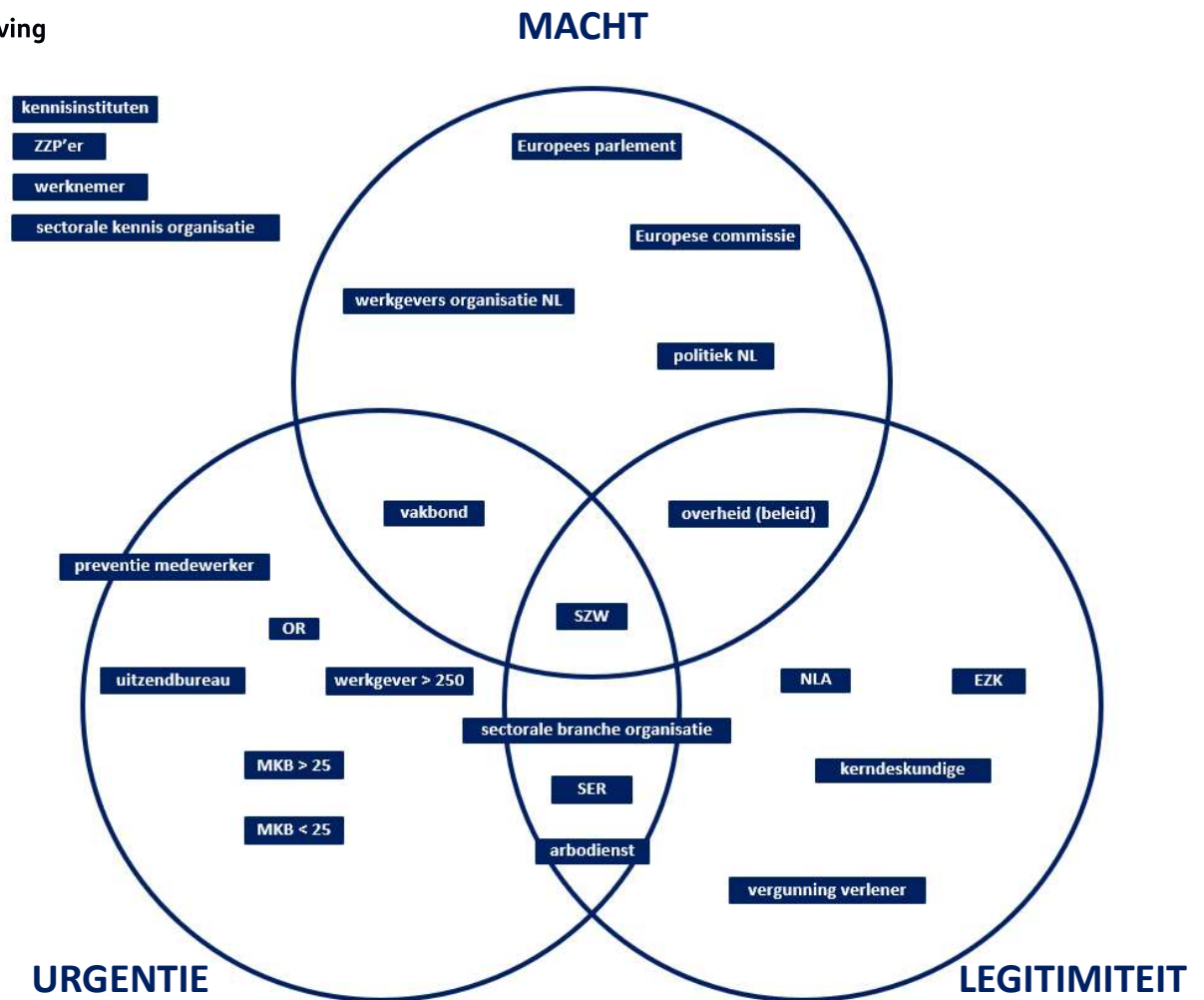
De volgende slides laten de actoren in het model zien. Over enkele actoren is langer gediscussieerd.



Kenmerken Actoren

Door gebruik van het Saliency Model krijgen we een beeld van de ultieme stakeholders, wensen en implicaties. Ons beeld is dat veel partijen urgentie ervaren, maar deze partijen hebben minder macht en legitimiteit om een verandering in het systeem teweeg te brengen. Daarentegen hebben er een aantal partijen wel macht, maar voelen zij geen urgentie en/of hebben zij geen legitimiteit om een verandering in het systeem teweeg te brengen. Hetzelfde geldt voor legitimiteit.

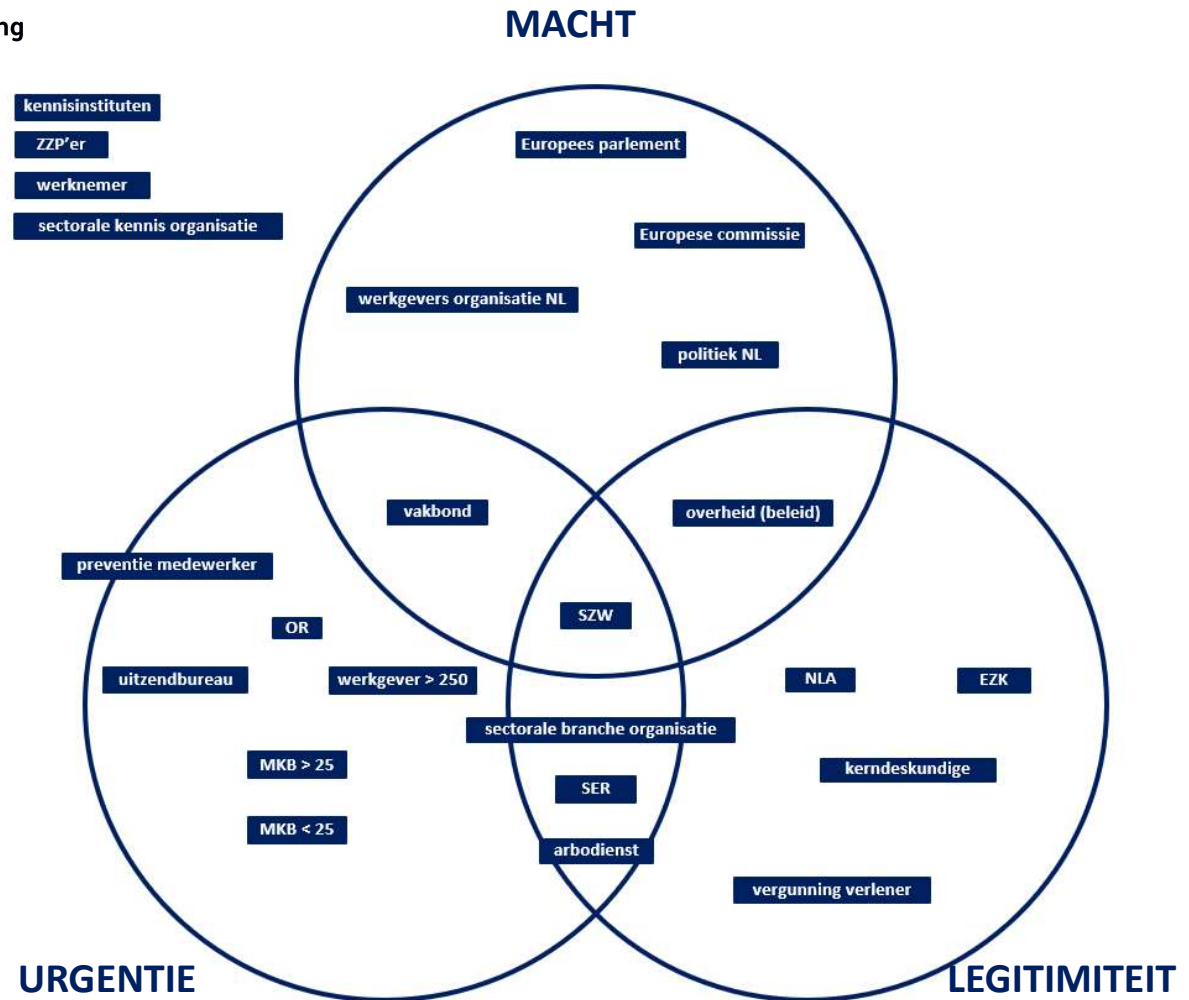
In eerste instantie wordt alleen SZW als ultieme stakeholder in het systeem gedefinieerd. De vraag is of dat uiteindelijk ook zo is. In de slides die volgen worden daarom nog een aantal discussiepunten weergegeven. De tekst geeft de toon van de discussie weer.



Discussie

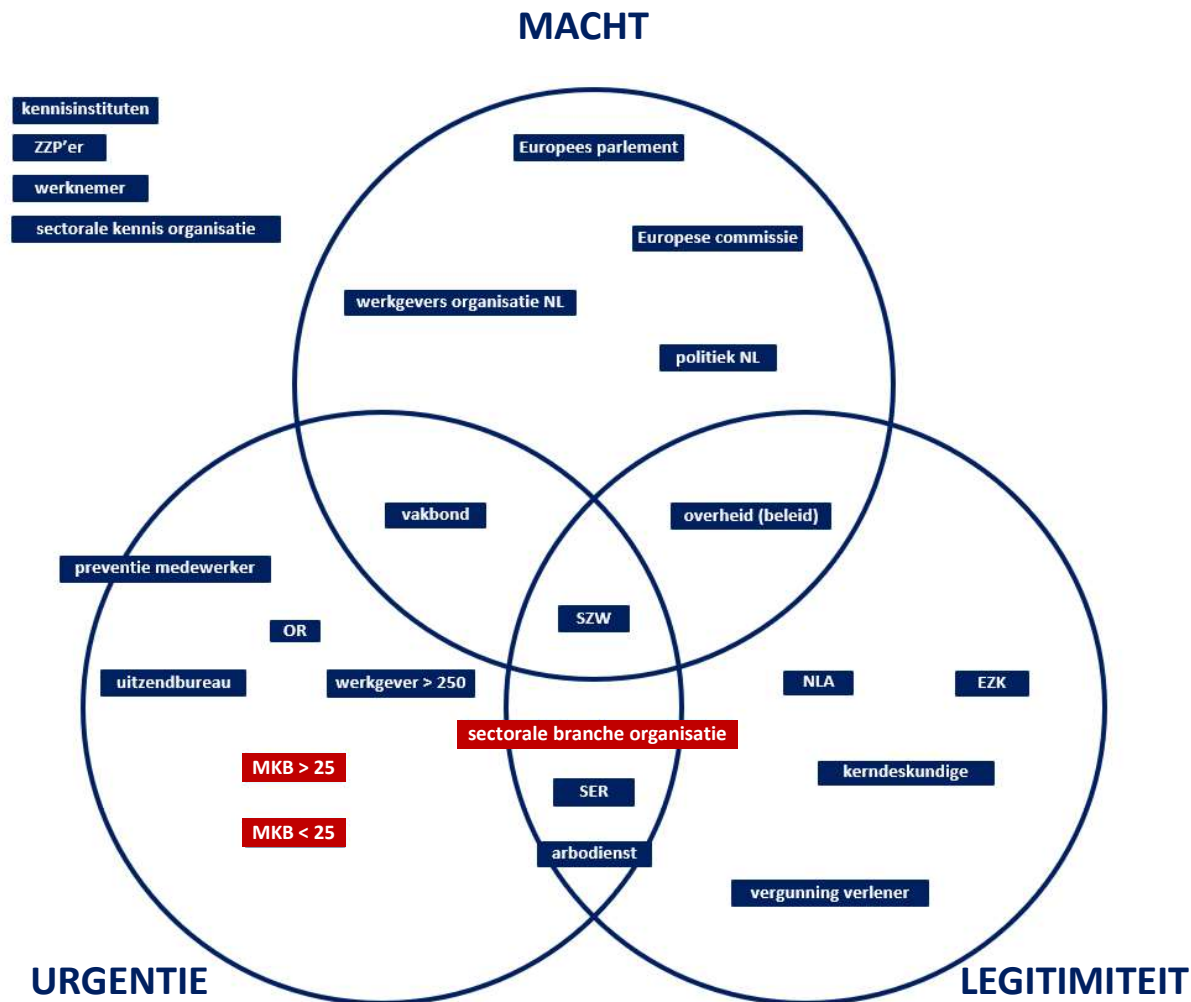
Veel stakeholders in het systeem ervaren wel een urgentie en/of legitimiteit maar hebben niet voldoende macht om daadwerkelijk ook veranderingen aan te brengen. SZW is als enige stakeholder geïdentificeerd als ultieme stakeholder. De vraag die vervolgens gesteld werd, was welke stakeholders hebben de potentie om ook die rol van ultieme stakeholder te krijgen, welke stakeholders zouden het systeem nog meer in beweging kunnen brengen?

Om die vraag te beantwoorden werd het onderscheid gemaakt tussen het vereenvoudigen van de arboregelgeving en het verbeteren van de ondersteuning voor de werkgever. Waar ontstaan de problemen precies?



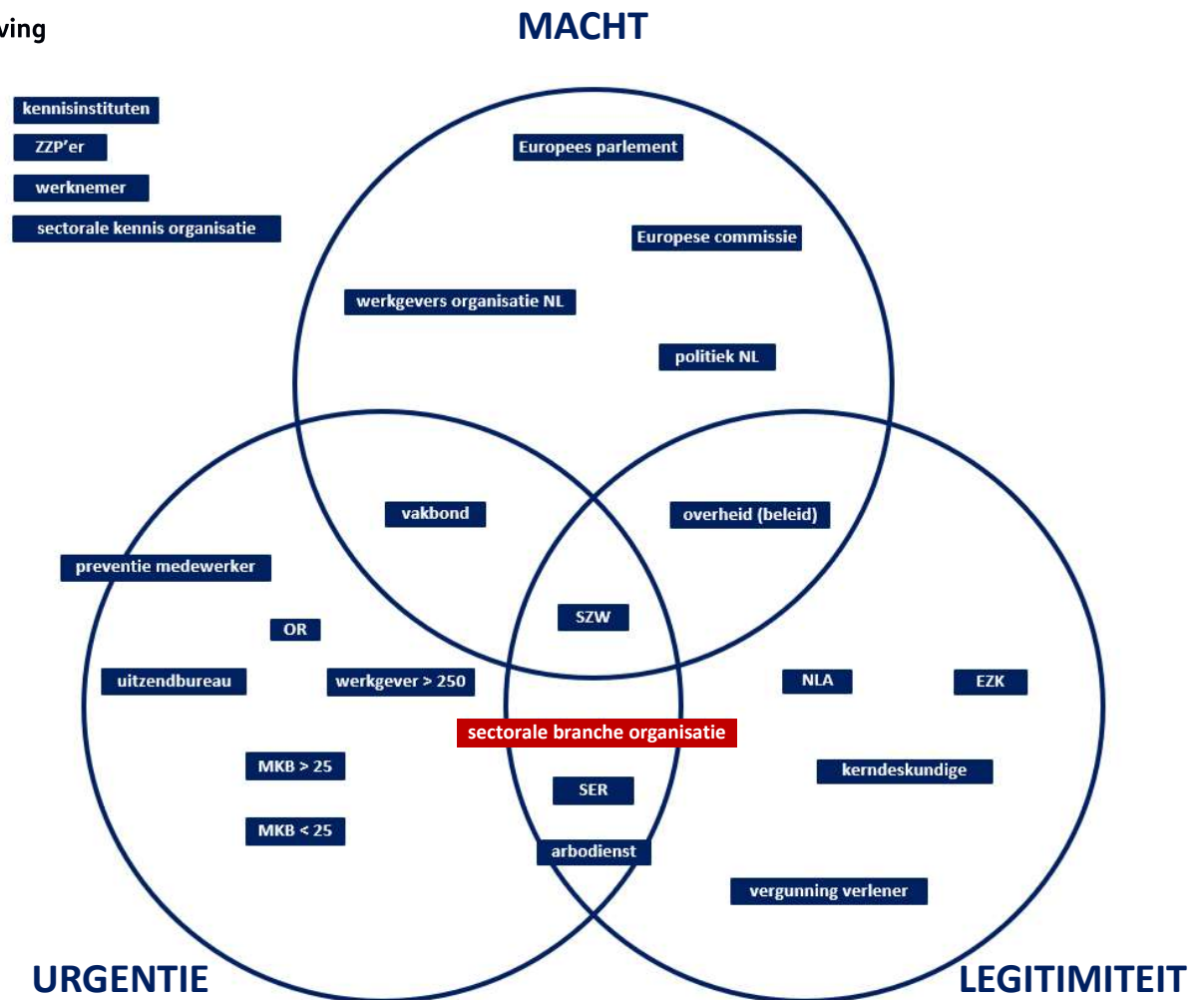
Discussie

Het is niet altijd mogelijk om de Europese regels aan te passen of te vereenvoudigen. Meer potentie en flexibiliteit wordt herkend in de ondersteuning van de werkgever om het proces van de naleving van de regelgeving te vergroten. Het MKB snapt de juridische taal vaak niet. Hoe kleiner de organisatie, hoe groter de urgentie en hoe kleiner de macht. Er is behoefte voor heldere lijnen en een goede default per beroepsgroep. De sectorale branche organisatie werd genoemd als een potentiële stakeholder om dit op zich te nemen. Echter er zitten grote verschillen bij branche organisaties. Kunnen ze een rol spelen als tussenliggende partij om de juiste gesprekken te starten?



Discussie

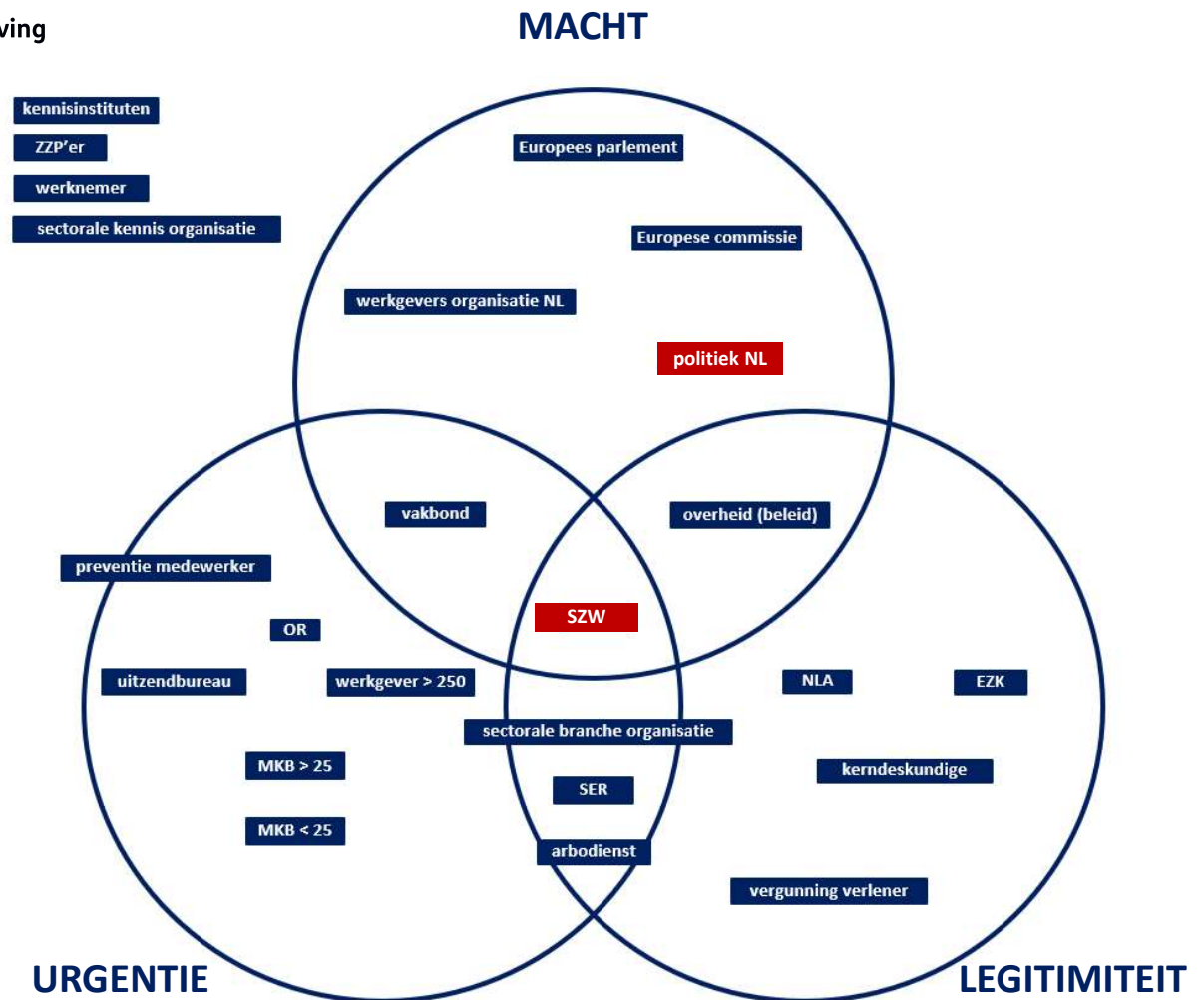
De sectorale branche organisaties vinden dat de verantwoordelijkheid voor de kwaliteit van de regelgeving bij de overheid ligt, terwijl het ministerie wil dat de sectorale branche organisaties hier meer verantwoordelijkheid nemen. Maar daar willen de branche organisaties subsidie/geld voor krijgen. Is er (on)voldoende budget/capaciteit of is er (on)voldoende wil?



Discussie

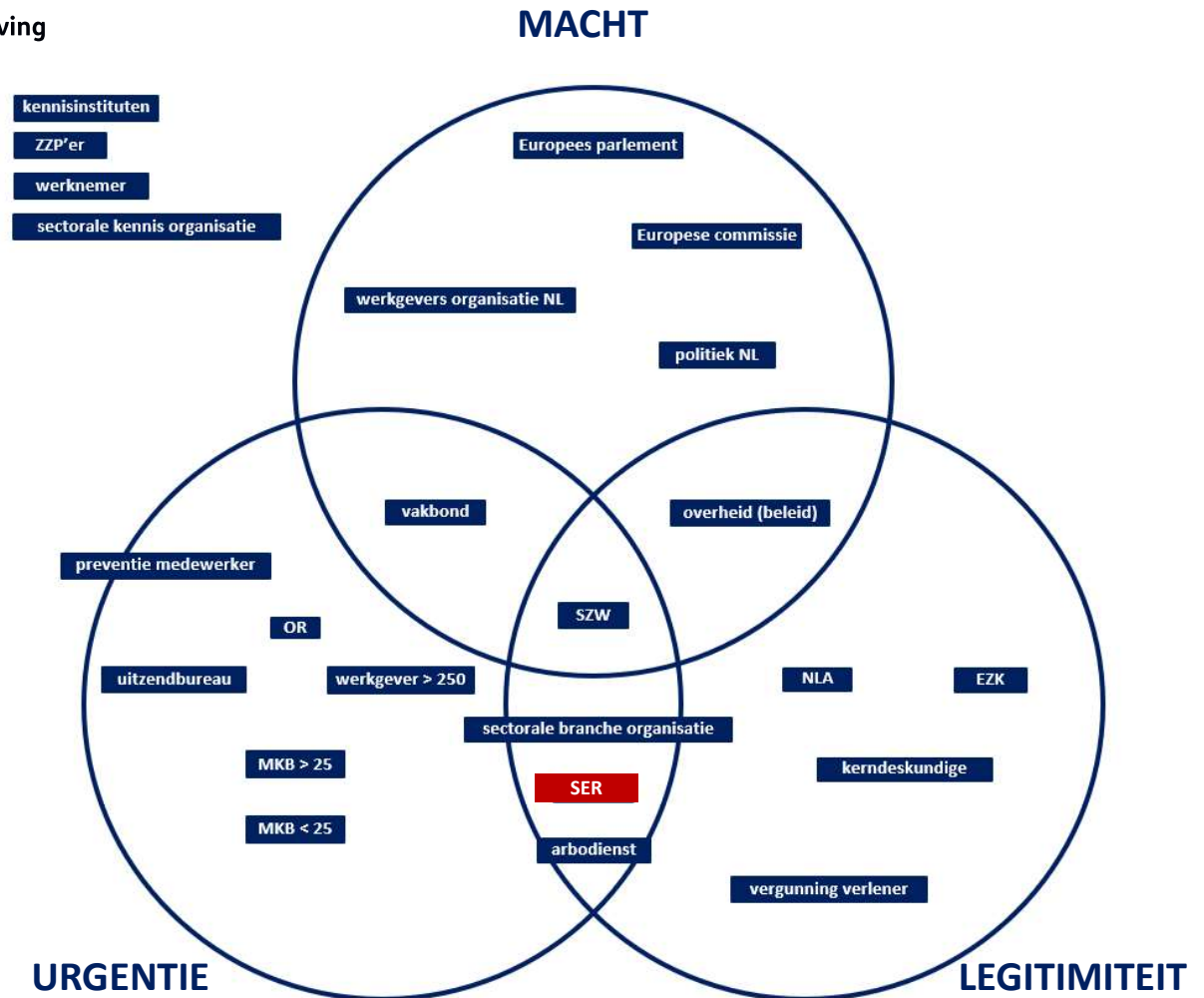
SZW maakt graag onderscheid in formele en informele regelgeving. Zij ervaren juist meer behoefte aan minder vastleggen. Minder verplichten. SZW wil niet verplichten: als er behoefte is voor meer verduidelijking vanuit de markt, dan moet de markt dit zelf vormgeven.

Ook werd de Nederlandse politiek genoemd. Hier kan meer gedaan worden om het publieke debat aan te wakkeren. Ook kan er meer initiatief genomen worden mbt de wetgeving.



Discussie

De SER werd ook als belangrijke speler aangewezen. Die moet aan boord zijn. Op het moment wordt het momentum wel beïnvloed door de SER en vertraagt deze het proces enorm.

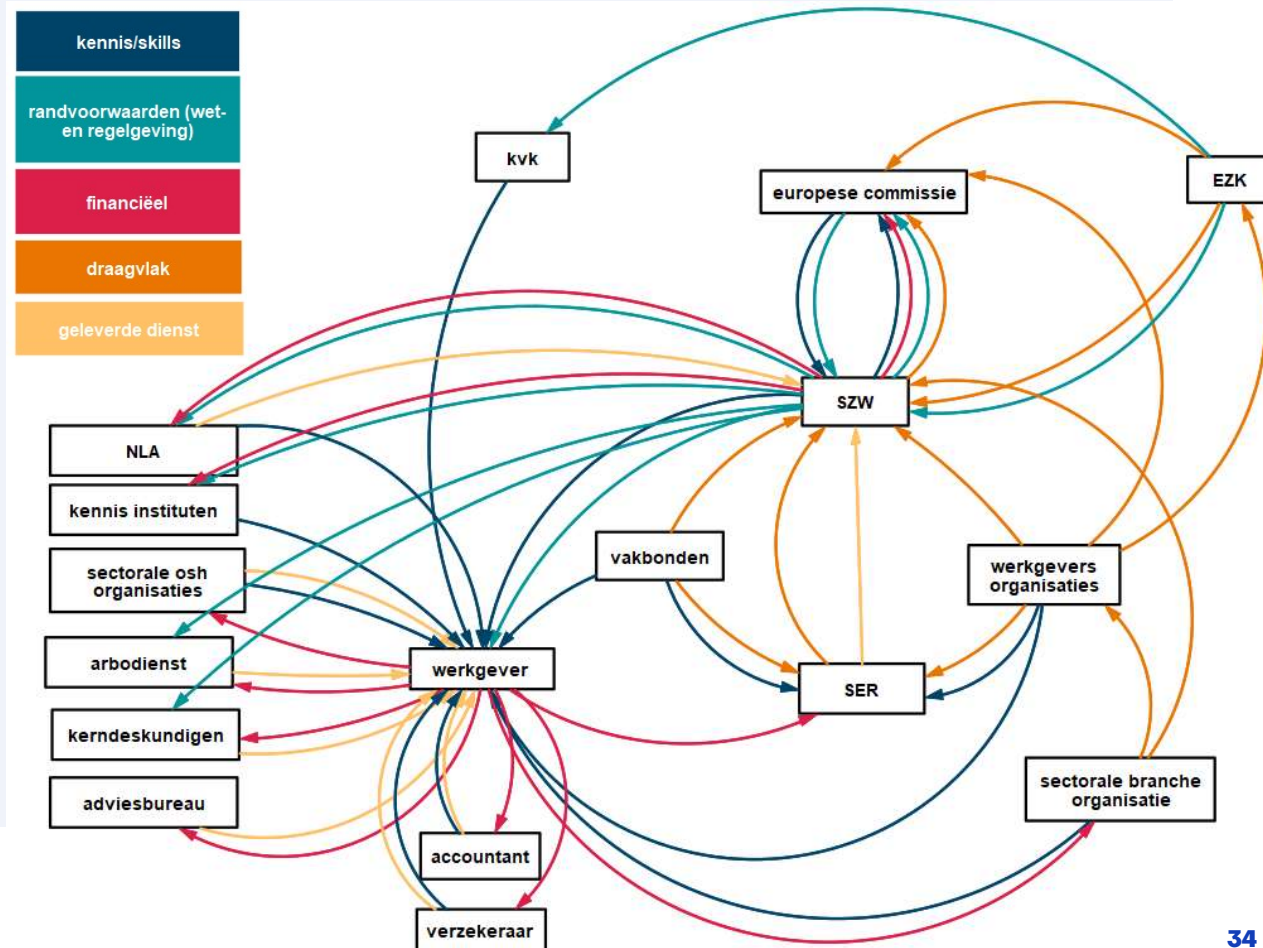


Relaties Actoren

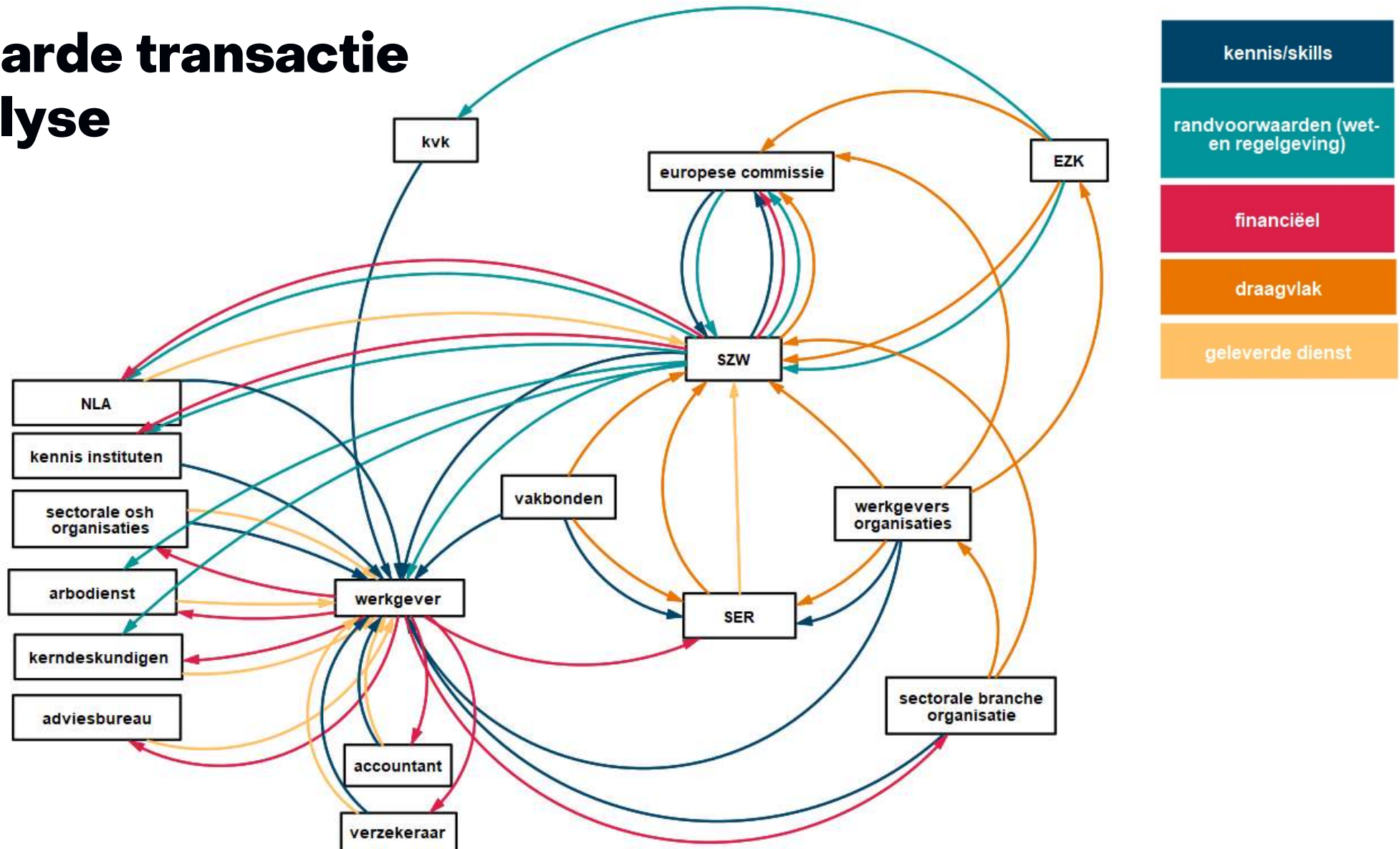
Aan de hand van een tool gericht op een “value-network analysis”, zijn de huidige onderlinge afhankelijkheden tussen de actoren in kaart gebracht, in het licht van het bereiken van het gewenste doel van het systeem, nl. heldere arboregelgeving om naleving en voorkomen van problemen te bereiken.

De waarde-transactie analyse is het resultaat van het gezamenlijke beeld dat ontstaan is na de discussies in de twee sessies.

Het in kaart brengen van onderlinge afhankelijkheden kan nieuwe inzichten naar boven halen, die wellicht voorafgaand aan de analyse minder helder waren. Het resultaat is rechts gevisualiseerd. In de volgende slide worden enkele discussie punten die tijdens de sessie naar voren kwamen besproken.



Waarde transactie analyse



Discussiepunten bij Relaties Actoren

Wat opvalt in de waarde transactie analyse (vorige slide), is dat het duidelijk visualiseert met hoeveel partijen werkgevers interacties hebben ten behoeve van het nakomen van de arboregelgeving. Deze veelheid aan actoren die ondersteuning kunnen bieden kan voor onduidelijkheid zorgen voor de werkgever, vooral voor de kleinere ondernemingen. De vele partijen – allemaal met hun eigen vertaalslagen van de arboregelgeving bedoeld om helderheid te verschaffen – kunnen juist zorgen voor onbedoelde verwarring bij de werkgever die het gezond en veilig werken negatief beïnvloedt. Grotere organisaties hebben vaak wel de kennis en capaciteit om hiermee om te gaan, maar dit is veel minder het geval bij de kleine organisaties.

Een van de oplossingsroutes kan zijn om betere samenwerking en helderheid te verschaffen die beter is afgestemd op de verschillen tussen de doelgroepen (groot – klein MKB). Idealiter hebben ondernemingen een centraal punt waar ze met hun vragen terecht kunnen. De Kamer van Koophandel werd in de discussie genoemd als een speler die op dit thema een grotere rol dan nu zou kunnen hebben omdat de KvK als een centraal informatie- en aanspreekpunt wordt ervaren voor ondernemers/werkgevers.

Algemene opmerkingen

- Veelal voldoen we wel aan de letter van de wet. Maar wat is verdwenen, is de intrinsieke/faciliterende adviesfunctie die de 'rollen' van de losse partijen overstijgt.
- Op het moment worden werkgevers (gedeeltelijk) regelmatig door de accountant en verzekeraar op de hoogte gehouden van de verplichtingen die ze hebben. Deze rol ligt hier formeel niet.
- Er moet een vertaalslag komen van de ingewikkelde taal van de regelgeving. De regelgeving zelf blijft waarschijnlijk ingewikkeld, maar hoe die informatie wordt overgebracht zou moeten veranderen.
- Er is meer centrale ondersteuning nodig voor de (kleine) ondernemer.
- Versimpeling betekent niet minder regels, maar dat het leven makkelijker wordt gemaakt. We gaan er vanuit dat de arboregelgeving al goed is en dat we juist een betere naleving nodig hebben.
- Het is voornamelijk een zoektocht naar de essentiële spelers die een belangrijke rol kunnen spelen als centraal contactpunt van de werkgever, en hoe deze spelers de mogelijkheden te bieden om deze rol succesvol op te pakken.



Bijlage: actorkaarten

› Actoren Analyse

De volgende slides geven overige actoren weer die zijn meegenomen in de sessies.

Sommige stakeholders kunnen meerdere rollen vervullen. Per actorkaart wordt een van deze rollen weergegeven.





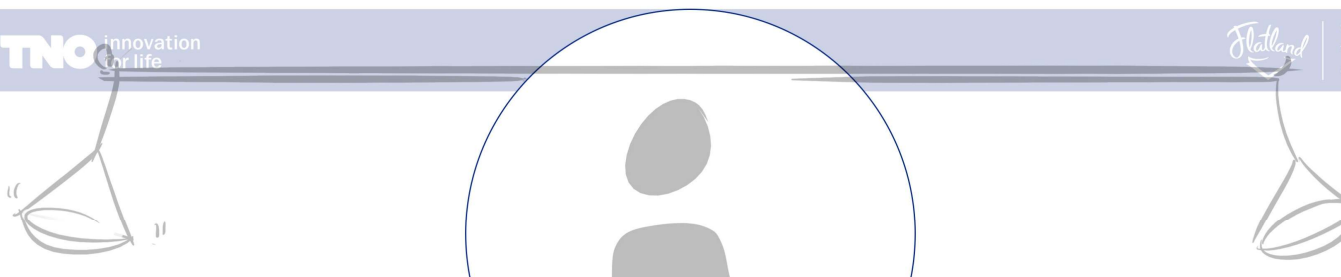
Preventiemedewerker

- RI&E opstellen en uitvoeren
- Voorlichting en instructie geven over veiligheid en gezondheid
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____

CAPACITEITEN

- Volledige support van werkgever
- Voldoende openheid/transparantie rondom melden en bespreken van risico's/ongevallen
- Voldoende kennis van zaken
- _____
- _____
- _____

BELANG



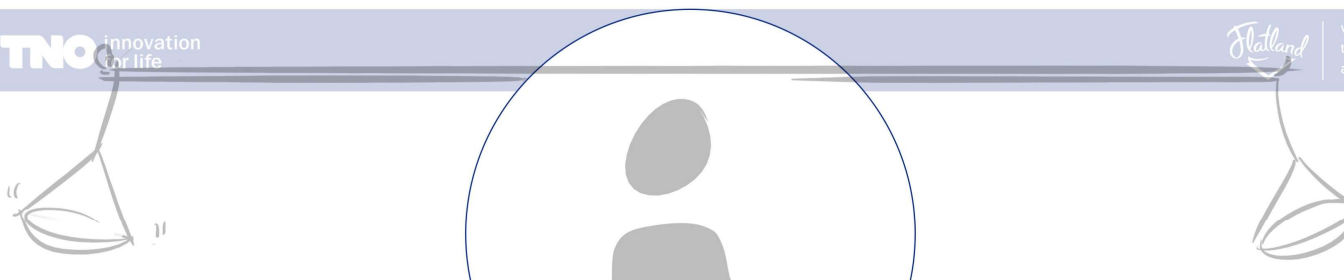
Werknemer

- Expert van werkzaamheden
- (al dan niet) Naleven van opgestelde maatregelen
- Melden van onveilige situaties op de werkvloer
- Voorbeeldfunctie naar collega's (mede bepaler veiligheidscultuur)
-

CAPACITEITEN

- Respect en vertrouwen collega's
- Behalen persoonlijke targets en/of afronden afgesproken werk
- Gezond/inzetbaar blijven
- Behouden van werkzekerheid/baan
- Erkenning/ waardering (op: vaardigheden- resultaat- financieel)
-

BELANG



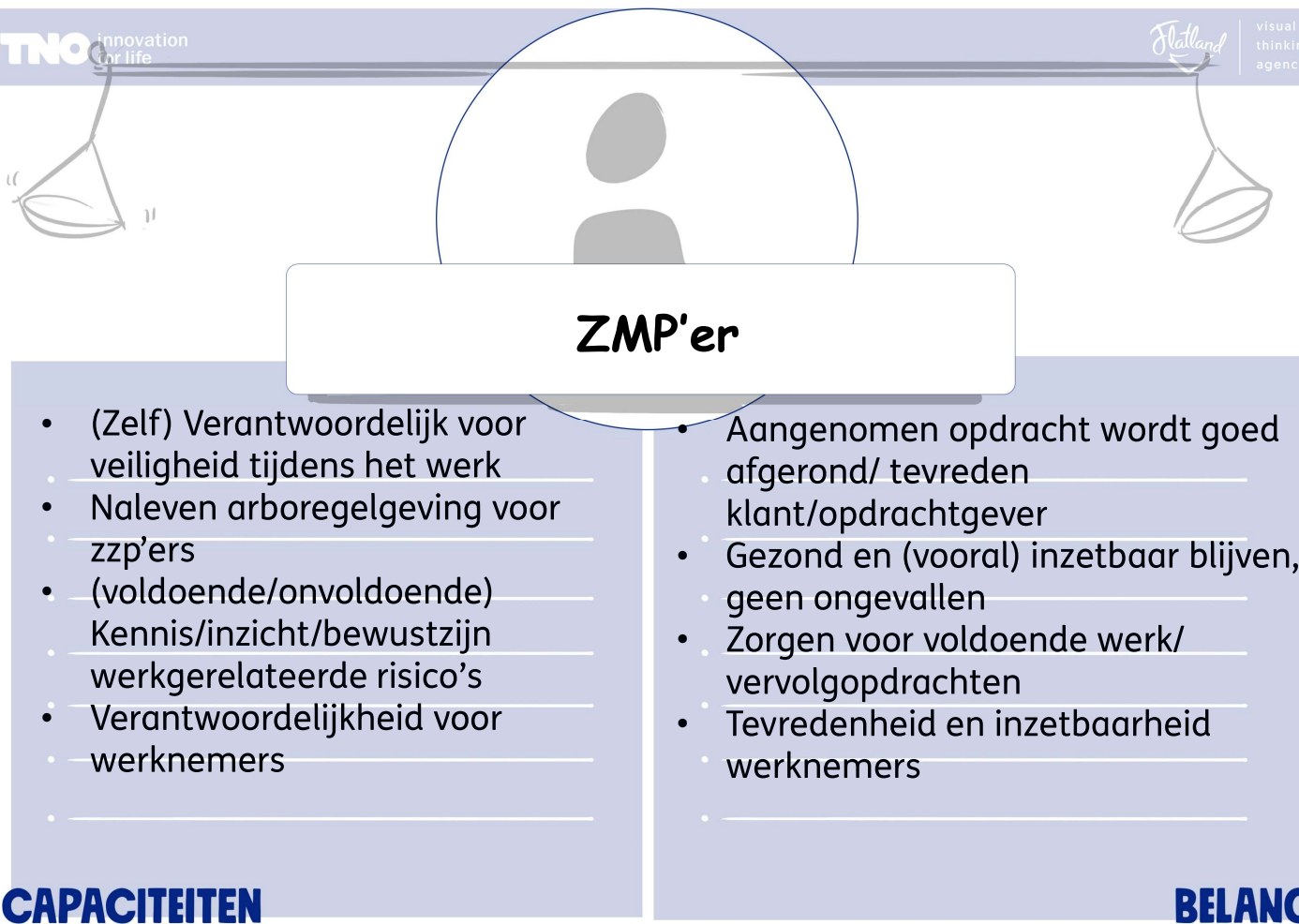
ZZP'er

- (Zelf) Verantwoordelijk voor veiligheid tijdens het werk
- Naleven arboregelgeving voor zzp'ers
- (voldoende/onvoldoende) Kennis/inzicht/bewustzijn werkgerelateerde risico's
- _____
- _____
- _____

CAPACITEITEN

- Aangenomen opdracht wordt goed afgerond/ tevreden
- klant/opdrachtgever
- Gezond en (vooral) inzetbaar
- blijven, geen ongevallen
- Zorgen voor voldoende werk/ vervolgoopdrachten
- _____
- _____
- _____

BELANG





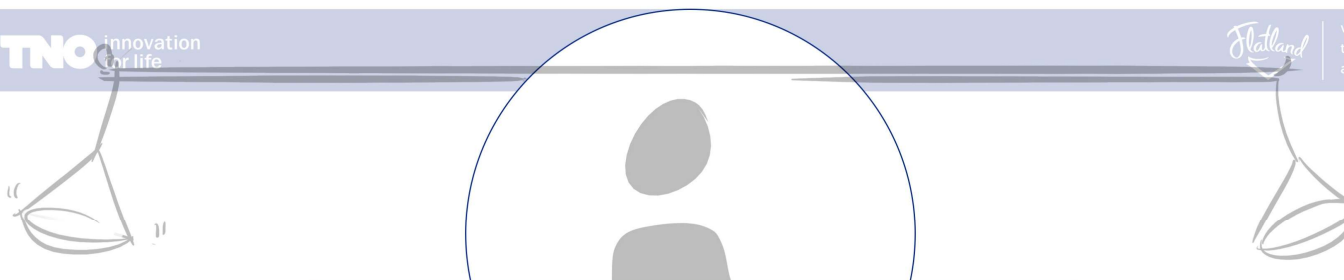
Nederlandse Arbeidsinspectie (NLA)

- Inspecties en onderzoeken (n.a.v. klachten of ongevallen)
- (evt.) Richten op focusgebieden - ontwikkelingen en risico's
- Ondersteuning werkgevers door keuren van arbo catalogi en advies preventieve maatregelen
- Kennis delen, bevorderen bewustwording cultuur van veiligheid/gezondheid op de werkvloer

CAPACITEITEN

- Naleving van de regels
- bevorderen en risico's minimaliseren
- Waarborgen van veilige en gezonde
- arbeidsomstandigheden;
- werkenden blijven gezond en inzetbaar
- Geen imago-schade

BELANG



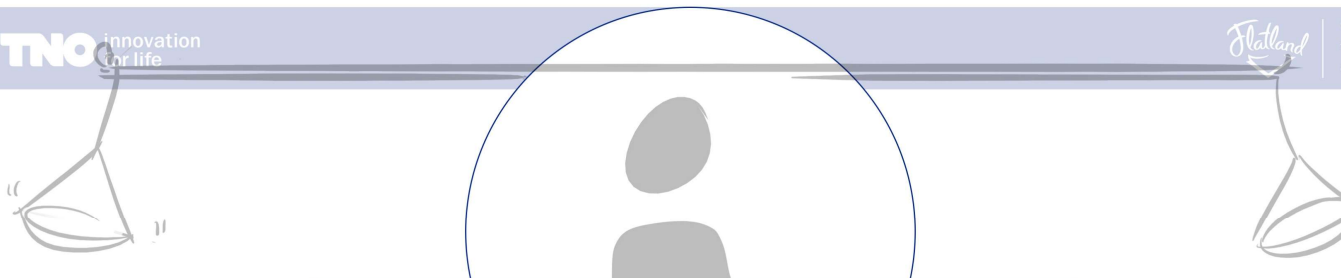
Arbodienst

- Ondersteuning bieden op het gebied van preventie en ziekteverzuim
 - Helpen bij maken RI&E's
 - Voorlichting/training/advies
- Spreekuren en begeleiding
 - Preventief (vragen en advies)
 - Verzuimbegeleiding

CAPACITEITEN

- Contractverplichtingen worden nagekomen / tevreden klanten
- Verlaagde verzuimpercentages bij klanten
- Werknemers blijven gezond en inzetbaar, geen ongevallen

BELANG



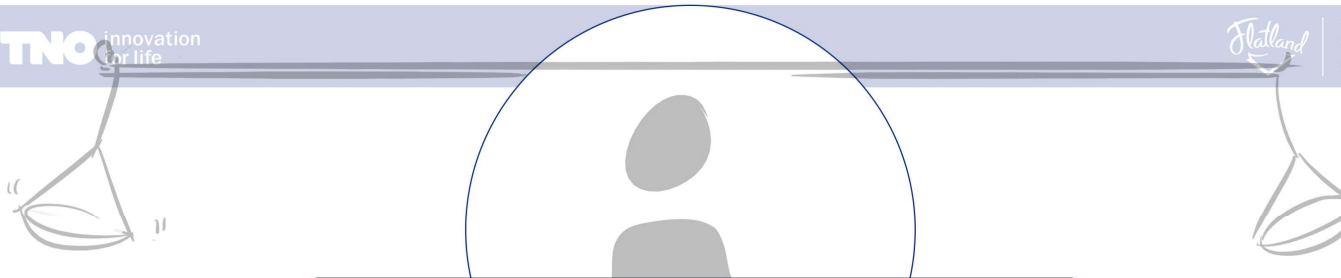
Werkgevers Organisatie NL

- Opkomen voor belangen werkgevers
- Beïnvloeden van (publieke) debat
-
-
-
-

CAPACITEITEN

- Tevredenheid en positie van werkgevers
-
-
-
-
-

BELANG



Kennisinstituut

- Toegang tot data
- Kennis toevoegen

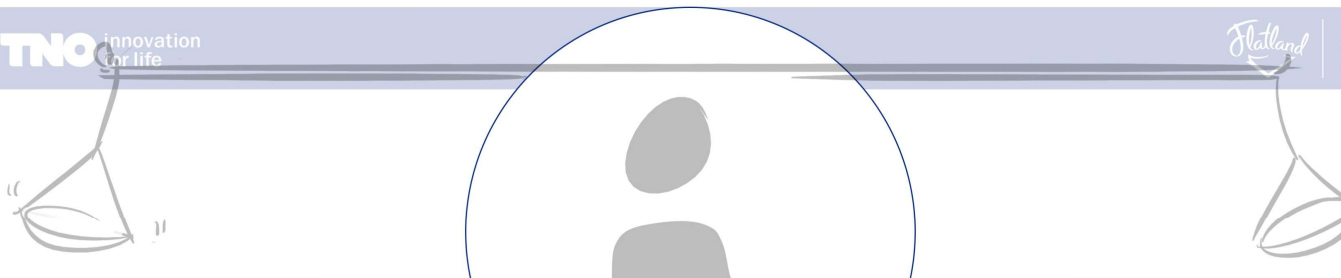
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____

CAPACITEITEN

- Relevante kennis toevoegen

- _____
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____

BELANG



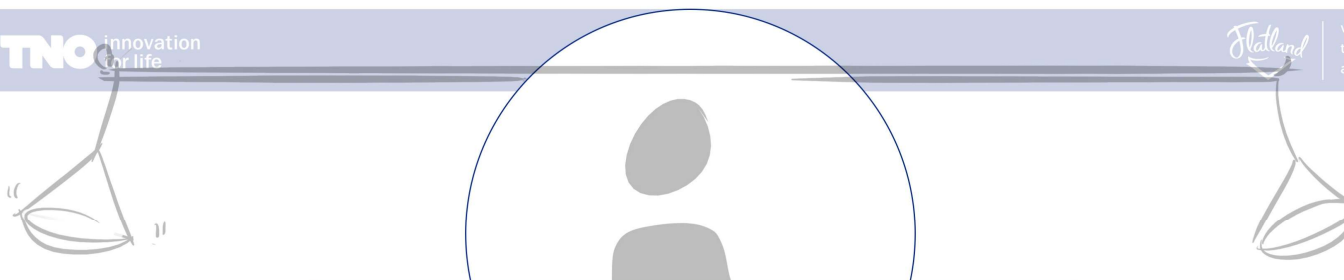
Uitzendbureau

- Leveren van uitzendkrachten
- Selecteren van werkgevers (o.b.v. criteria G&VW)
-
-
-
-
-

CAPACITEITEN

- Veel uitzendkrachten aan het werk
- Duurzame relaties met werkgevers
-
-
-
-
-

BELANG



Vergunningverlener

- Bevoegdheid om vergunningen te verlenen
- Toetsen criteria/eisen voor het verlenen van vergunningen

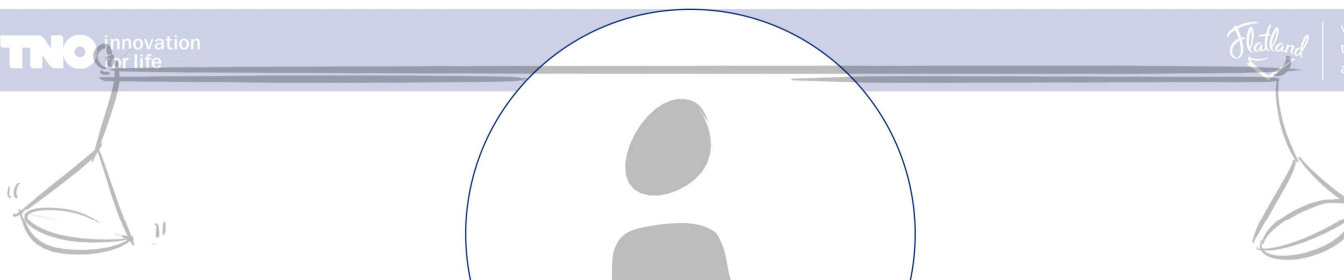
- _____
- _____
- _____
- _____

CAPACITEITEN

- Geen ten onrechte vergunden

- _____
- _____
- _____
- _____
- _____

BELANG



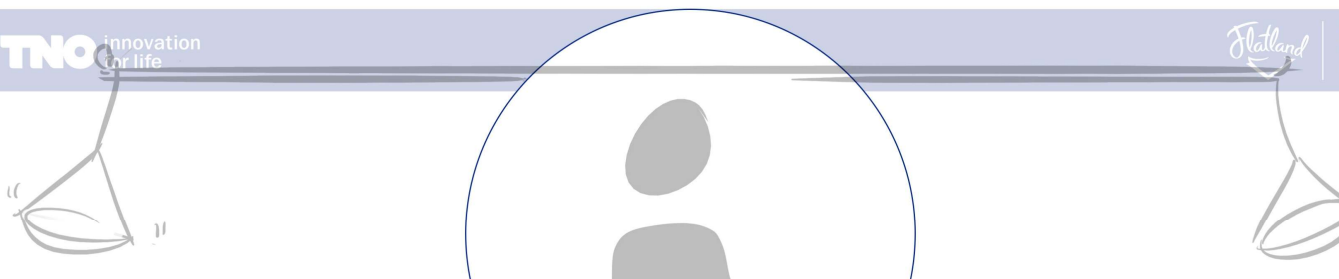
Ondernemingsraad

- Medezeggenschap faciliteren
- Adviesrecht
- Instemmingsrecht
- Initiatiefrecht
- Recht op informatie van werkgever
-
-
-

CAPACITEITEN

- Tevredenheid van werknemers
-
-
-
-
-
-

BELANG



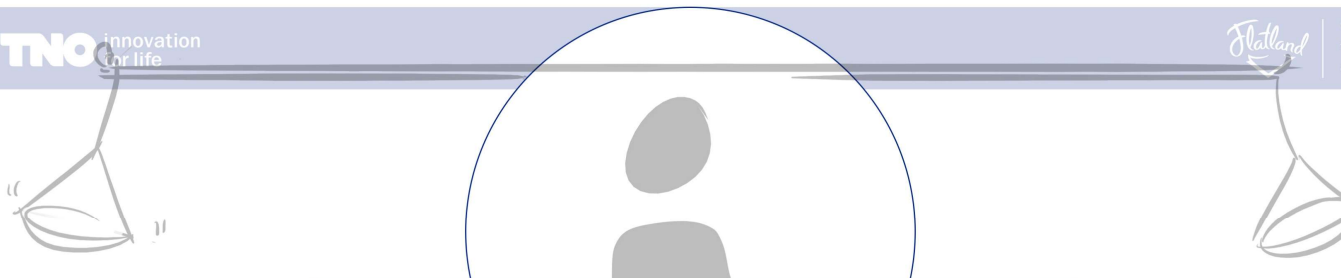
Kerndeskundige Arbowet

- Ondersteuning van organisatie op het gebied van arbowetgeving
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____

CAPACITEITEN

- Integriteit/reputatie
- Positionering als 'expert'
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____

BELANG



'Aandeelhouder'

- Zeggenschap over financiële afwegingen in keuzes (t.a.v. gezond en veilig werk)
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____

CAPACITEITEN

- Efficiëntie/optimalisatie van processen t.a.v. winstmaximalisatie
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____

BELANG

Sectorale Kennisorganisatie

- Ontwikkelen en beheren van standaarden in de sector
- Adviseren en delen van kennis
- Internationale ontwikkelingen vertalen naar Nederlandse context
- _____
- _____
- _____

CAPACITEITEN

- Implementeerbaarheid en toepasbaarheid van standaarden en oplossingen
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____

BELANG

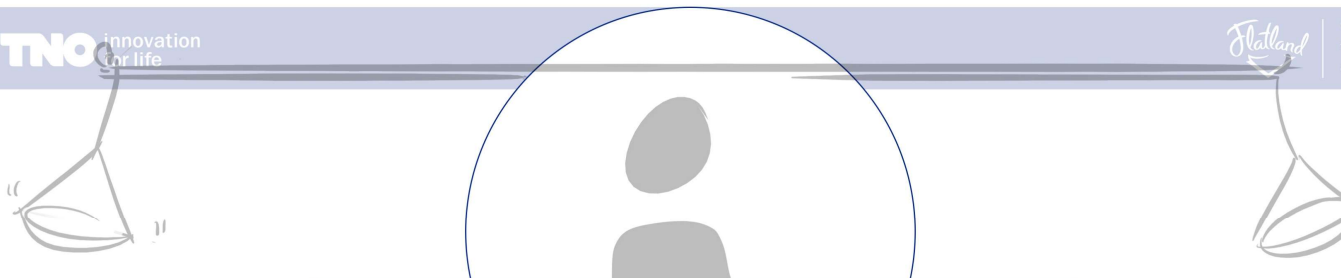
Sectorale Branche Organisatie

- Lobbyen bij overheid om wet- en regelgeving aan te passen
- Kennis binnen de sector waarborgen
- Opstellen gedragcodes
- _____
- _____
- _____

CAPACITEITEN

- Gezamenlijke belangen bedrijven worden behartigd
- Goede samenwerking bedrijven binnen sector
- Eerlijke wetten en regelgeving
- _____
- _____
- _____

BELANG



Bedrijfsarts

- Ondersteunen medewerker in verzuimperiode
- Verzameling medische informatie voor re-integratieverslag
- Aanspreekpunt gezondheidskwesties
- _____
- _____

- Gezondheid van medewerkers worden behartigd
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____

CAPACITEITEN

BELANG

