

Schoon Schip Bedrijfsdiensten

Ziekteverzuim naar een aanvaardbaar niveau

Jan Veldkamp

Juni 2006

Haagse Hogeschool
Sector Economie & Management
Opleiding Facility Management
Johanna Westerdijkplein 75
2521EN Den Haag

Docent begeleider: Mevrouw W. van den Heuvel

Medebeoordelaar: Mevrouw K.E. van den Bosch – van Knotsenburg

Opdrachtgever: Haeghe Groep, Schoon Schip bedrijfsdiensten
Kerketuinenweg 24
2544CW Den Haag

Periode onderzoek: augustus 2003 – juli 2005

Auteursreferaat

Onderzoek naar het hoge **ziekteverzuim** binnen het SW-bedrijf Schoon Schip Bedrijfsdiensten. Het ziekteverzuim binnen **Schoon Schip** en de Haeghe neemt steeds grotere vormen aan. Om aan dit probleem een halt toe te roepen is onderzoek nodig. De **onderzoeksvraag** is: “Op welke wijze is het ziekteverzuim bij het schoonmaakpersoneel van Schoon Schip aantoonbaar te verlagen. Uit dit onderzoek zullen mogelijke **knelpunten** worden gesignaleerd. Eventuele knelpunten die worden gevonden dienen verbeterd te worden. Dit kan o.a. door middel van preventie en begeleiding tot stand worden gebracht. Achterliggend doel is een advies te geven aan het management.

De belangrijkste conclusies zijn de noodzaak voor de **verbetering** van de begeleiding, communicatie, samenwerking binnen de taakgroepen.

Investerings in het **middenkader** en tijd zijn hier vooral van groot belang en gaan dus gepaard met personele kosten.

In de bijlagen wordt onder andere aanvullende informatie met betrekking tot de Haeghe Groep, de enquête met de resultaten en de vragen die voor het kwalitatieve onderzoek zijn gebruikt met de aanvullende wetten die met de Arbo te maken hebben, neergezet.

Management samenvatting

De aanleiding van dit onderzoek is het blijvend hoge ziekteverzuim binnen Schoon Schip bedrijfsdienst, onderdeel van de Haaghe Groep. Door middel van een vooronderzoek heb ik besloten een verzuimmodel (belasting en belastbaarheidmodel in combinatie met het belasting en herstelmodel) voor mijn onderzoek te gebruiken waarna ik een diepteonderzoek heb uitgevoerd.

Voor Schoon Schip is de volgende probleemstelling geformuleerd:

“Op welke wijze is bij Schoonschip het ziekteverzuim van het schoonmaakpersoneel aantoonbaar te verlagen.”

Het doel van dit beleidsstuk is om het management een aantal handvaten te geven waarmee het ziekteverzuim naar beneden kan worden gebracht.

Onderzoeksmethoden die gebruikt zijn; schriftelijke en ongestructureerde interviews. Het doel hiervan is de huidige situatie, met betrekking tot het onderwerp te bepalen. Onder het schoonmaakpersoneel van Schoon Schip heb ik een gestructureerde enquête gehouden. Hiervoor zijn alle medewerkers van Schoon Schip benaderd. Uiteindelijk heb ik precies 100 enquêtes kunnen afnemen. Deze zijn bij de medewerkers afgenomen, omdat het een moeilijke doelgroep is. Een reden is een zo zuiver mogelijke en representatief uitkomst te kunnen geven. Voor het onderzoek heb ik ook nog een gedeelte observatie gebruikt. Doordat ik zelf werkzaam was als rayonleider, naderhand als hoofd opleidingen, en als lid van het managementteam heb ik in alle gelederen van het bedrijf kunnen observeren. Hieruit heb ik aanvullende informatie kunnen halen die voor het onderzoek van belang is.

De problemen zijn als volgt samen te vatten.

Uit de enquête komt duidelijk naar voren dat het personeel over het algemeen niet tevreden is over zowel de arbeidsomstandigheden, de arbeidsinhoud, de arbeidverhoudingen en de arbeidsvoorwaarden. Veel is terug te voeren naar het leidinggeven. Men ziet de rayonmanager niet tot nauwelijks waardoor men zich aan hun lot voelt overgelaten. Een ander bijkomend detail, door de slechte aansturing van de leidinggevende de kwaliteit van het schoonmaken naar beneden gaat waardoor er klachten ontstaan.

Volgens de Haaghe Groep voert men al een langere tijd een actief Arbo en verzuim beleid. Dit beleid resulteert echter niet in lagere verzuimcijfers die vergelijkbaar zijn met een aantal andere SW-bedrijven. Zowel het management evenals de medewerkers op de werkvloer zijn slecht op de hoogte van dit beleid. De communicatie naar het management dat dit beleid moet uitvoeren en de medewerkers is dus gebrekkig te noemen. Tevens is er een onderbezetting van het rayonmanagement waardoor, zelfs als men op de hoogte zou zijn van het ziekteverzuimbeleid, dit hierdoor niet goed zou kunnen uitvoeren.

De aanbevelingen zullen tot behoorlijke veranderingen binnen de organisatie leiden. Deze dienen goed besproken te worden zowel binnen het topmanagement alsmede het middenkader. Dit moet goed worden gedaan om draagkracht over de gehele lijn te creëren. Veranderingen kunnen veel voordeel opleveren mits deze goed zijn gecoördineerd. Daarbij is het goed te onthouden dat een verandering nooit klaar is. Het is een continu proces.

De verzuimregistratie binnen de Haaghe Groep moet beter naar het management gecommuniceerd worden. Men heeft momenteel weinig tot geen inzicht in het ziekteverzuim. Als men de zieke medewerkers beter moet begeleiden is inzicht in zijn verzuim van grote noodzaak. Door de verandering van het personeel, vroeger waren de handicaps vooral van

fysieke aard, tegenwoordig is het meer mentaal en psychisch, en wanneer men kijkt naar het opleidingsniveau van het rayonmanagement is het aan te bevelen hen gerichte cursussen te laten volgen waardoor zij meer op de problemen kunnen inspelen .

Wanneer men kijkt naar de begeleiding met het doel de medewerkers zo spoedig mogelijk terug te laten keren kunnen de volgende aanbevelingen worden gedaan:

- op ziekenbezoek gaan,
- vragen of de medewerker zelf langs komt op het werk bij zijn collega's,
- overleg in het SMT.

De zieke medewerker moet ervaren dat de organisatie belangstelling voor hem heeft en dat hij of zij erbij hoort.

Men zal binnen de organisatie ook een aantal drempelverhogende maatregelen dienen te nemen om het ziekteverzuim naar beneden te brengen zoals:

- De medewerkers dienen eerder opgeroepen te worden door de bedrijfsarts,
- een verzuim gesprek te worden gehouden bij de ziekmelding etc.

← - - - **Met opmaak:**
opsommingstekens en
nummering

← - - - **Met opmaak:**
opsommingstekens en
nummering

Voorwoord

In dit rapport wordt een beleidsadvies gepresenteerd om het ziekteverzuim binnen het SW-bedrijf Schoon Schip Bedrijfsdiensten aantoonbaar te verlagen tot het voor het SW-bedrijf acceptabel niveau.

De afgelopen periode is een zeer moeilijke geweest. Door diverse operaties aan mijn benen heb ik veel beroep moeten doen op een aantal mensen die ik hier wil bedanken voor hun grote steun en hulp:

- Mijn vrouw die mij de afgelopen jaren regelmatig naar mijn werk heeft gebracht waardoor ik mijn onderzoek kon doen. Zij heeft zelf hierdoor haar eigen onderzoek moeten uitstellen.
- John Seesink, deze heeft mij de afgelopen jaren regelmatig van huis opgehaald en thuis gebracht waardoor ik mijn opleiding gewoon heb kunnen volgen.
- Diverse mensen binnen Schoon Schip die mij zo goed mogelijk hebben geholpen zoals de bedrijfsmanger Cees Smithuis en kwaliteitscoördinator Dan Martens.

Met opmaak:
opsommingstekens en
nummering

Met opmaak:
opsommingstekens en
nummering

Met opmaak:
opsommingstekens en
nummering

Verder wil ik mijn docent begeleider mevrouw W. van den Heuvel bedanken voor het geduld, de begeleiding en advisering van mijn afstudeeropdracht. Ook wil ik Karin van de Bos – van Knotsenburg bedanken voor haar bijdrage, vooral voor het beoordelen van het adviesrapport en het geven van verbeteradviezen.

Capelle aan den IJssel, maandag 10 april 2006

Jan Veldkamp

Inhoudsopgave

Inleiding	<u>7</u>	Verwijderd: 2
1 Methode van onderzoek	<u>10</u>	Verwijderd: 5
2 Organisatiebeschrijving van de Haeghe Groep en Schoon Schip Bedrijfsdiensten	<u>13</u>	Verwijderd: 8
2.1 Schoon Schip Bedrijfsdiensten.....	<u>15</u>	Verwijderd: 10
3 Theoretisch kader	<u>19</u>	Verwijderd: 14
3.1 Wet en regelgeving	<u>20</u>	Verwijderd: 15
3.2 Ziekteverzuim	<u>23</u>	Verwijderd: 18
3.3 Kwaliteit van de arbeid	<u>26</u>	Verwijderd: 21
4 Huidige situatie	<u>28</u>	Verwijderd: 23
4.1 Verzuimbeleid in de praktijk	<u>28</u>	Verwijderd: 23
4.2 Resultaten enquête	<u>29</u>	Verwijderd: 23
5 Gewenste situatie	<u>32</u>	Verwijderd: 24
5.1 Verzuimbeleid op papier	<u>32</u>	Verwijderd: 27
6 Conclusies, aanbevelingen en implementatie	<u>34</u>	Verwijderd: 27
6.1 conclusies	<u>34</u>	Verwijderd: 29
6.2 Aanbevelingen	<u>36</u>	Verwijderd: 29
6.3 Implementatie	<u>38</u>	Verwijderd: 31
6.4 Consequenties	<u>40</u>	Verwijderd: 33
Bronvermelding	<u>43</u>	Verwijderd: 35
Bijlagen	<u>45</u>	Verwijderd: 38
		Verwijderd: 40

Inleiding

Kader

Als afsluiting van de opleiding Facility Management (FM) van de Haagse Hogeschool dient aan het einde van het vierde jaar een afstudeeropdracht te worden uitgevoerd.

Door middel van een onderzoek moet een beleidsprobleem worden opgelost, langs de weg van het formuleren van een probleemstelling, het verzamelen van gegevens en analyseren naar het formuleren van toepasbare oplossingen.

Het is voor FM een mooie afstudeeropdracht. Het is niet alleen dat bij Schoon Schip (SS) dat de hoogte van het ziekteverzuim en de kwaliteit van het personeel minder wordt. Ook de reguliere schoonmaakbedrijven hebben hiermee te kampen. Hierdoor zullen veel facilitair managers steeds meer te maken krijgen met deze problemen. Door middel van dit onderzoek kunnen er handvaten worden aangereikt waarmee zij hun voordeel kunnen doen.

Het onderzoek ten behoeve van de businessmanager is gehouden bij "Schoon Schip Bedrijfsdiensten". Schoon Schip is een businessunit van de Haeghe Groep, een organisatie die in opdracht van de gemeente Den Haag de Wet Sociale Werkvoorziening uitvoert. Schoon Schip doet dit door het verlenen van bedrijfshuishoudelijke diensten voor reguliere bedrijven, overheidsgebouwen, scholen etc. De businessunit verleent haar diensten in de hoedanigheid van een volwaardig schoonmaakbedrijf. Dit houdt in dat de organisatie een bedrijfsmatige beleidsvoering hanteert en door middel van marktconforme prijzen concurreert met bedrijven uit de reguliere schoonmaakbranche.

Aanleiding van het onderzoek

In toenemende mate wordt de organisatie geconfronteerd met een blijvend hoog ziekteverzuim. Werkzaamheden die blijven liggen als gevolg van het hoge ziekteverzuim kunnen moeilijk door het bestaande personeel worden opgevangen. Het ziekteverzuim heeft gevolgen voor de medewerkers, de businessunit en de organisatie.

Werknemers worden extra belast wanneer zij het werk van een zieke collega moeten opvangen. Wanneer tot vervanging van een zieke werknemer wordt overgegaan, heeft dit economische gevolgen voor de organisatie. Niet vervangen leidt tot kwaliteitsverlies, er blijft werk blijven liggen en er treedt vervuiling op, waardoor klachten kunnen ontstaan die schadelijk zijn voor het bedrijf. Deze cijfers zijn moeilijk kwantificeerbaar.

Binnen Schoon Schip, en de Haeghe Groep is het ziekteverzuim zo hoog dat het op diverse vlakken het steeds moeilijker wordt om alles in goede banen te leiden. Aangezien Schoon Schip het hoge kwaliteitsniveau wil blijven handhaven is inzicht nodig in het toenemende ziekteverzuim. Dit probleem werd tijdens het managementoverleg regelmatig besproken, maar zonder resultaat. Hier ligt volgens mij een van de problemen. Er wordt veel over gesproken maar niets aan gedaan.

Mijn voorstel aan de businessmanager om het ziekteverzuim te onderzoeken werd daardoor enthousiast ontvangen. Na directieoverleg werd toestemming gegeven het onderzoek uit te voeren met als doel aanbevelingen te doen om het ziekteverzuimpercentage naar een lager niveau te brengen.

Men heeft aangegeven de onderzoeksresultaten binnen het bedrijf te houden.

Probleemstelling

“Op welke wijze is bij Schoon Schip het ziekteverzuim van het schoonmaakpersoneel aantoonbaar te verlagen.”

Subprobleemstellingen

- Wat zijn de gangbare opvattingen/definities van het ziekteverzuim?
- Welke wetgeving is van belang voor het verzuimbeleid?
- Wat zijn oorzaken van verzuim?
- Wat is het huidige verzuimbeleid bij Schoon Schip?
- Wat zijn de kenmerken van het huidige personeelsbestand.
- Hoe is de houding van de rayonmanagers en werknemers ten opzichte van de huidige problematiek?
- Wat is de kwaliteit van de arbeid, wat zijn de werkomstandigheden en hoe worden deze door het personeel ervaren?

Met de uitkomst van dit onderzoek kan het management het ziekteverzuim binnen Schoon Schip naar een lager niveau brengen.

De adviezen van dit rapport wordt geschreven voor het management van de organisatie.

Doelstelling

Door analyse van de onderzoeksresultaten komen tot aanbevelingen, op grond waarvan het ziekteverzuim zal dalen.

Onderzoeksmethoden

Om een zo correct mogelijk antwoord te kunnen geven op de probleemstellingen zal zowel een kwalitatief als kwantitatief onderzoek worden uitgevoerd..

Door middel van schriftelijke en ongestructureerde interviews onder de medewerkers en inhoudsdeskundigen op het kantoor van de Haeghe Groep heb ik informatie verzameld. Het doel hiervan is de huidige situatie met betrekking tot het onderwerp te bepalen.

Onder het schoonmaakpersoneel van Schoon Schip heb ik een gestructureerde enquête gehouden. Hiervoor zijn alle medewerkers van Schoon Schip benaderd. Uiteindelijk heb ik precies 100 enquêtes kunnen afnemen. Een andere reden is een zo zuiver mogelijke uitkomst te kunnen gebruiken voor het onderzoek dat representatief is. Doordat ik zelf werkzaam was als rayonleider en naderhand als hoofd opleidingen en lid van het managementteam, heb ik in alle gelederen van het bedrijf kunnen observeren. Hieruit heb ik aanvullende informatie kunnen halen die voor het onderzoek van belang was. Uit deze onderzoeksmethode heb ik een duidelijk beeld gekregen over het reilen en zeilen, met betrekking tot het ziekteverzuim binnen de organisatie.

De opbouw van het verslag

In het eerste hoofdstuk wordt de methode van onderzoek beschreven.

In het tweede hoofdstuk wordt een algemene beschrijving gegeven van de Sociale Werkvoorziening, de Haeghe Groep en voor de uitvoering van dit beleidsstuk het bedrijfsonderdeel Schoon Schip waar het onderzoek heeft plaats gevonden.

In hoofdstuk drie wordt vervolgens het theoretisch kader gepresenteerd. Dit bestaat uit een beschouwing van het beleid, wet en regelgeving, Arbo, ziekteverzuim en de kwaliteit van arbeid.

In hoofdstuk vier wordt de huidige situatie bij Schoon Schip gepresenteerd. Hier komt o.a. naar voren hoe het men het verzuimbeleid heeft neergezet. in dit hoofdstuk wordt tevens de resultaten van enquête uiteengezet.

In hoofdstuk vijf wordt de gewenste situatie van het bedrijf gepresenteerd.

In hoofdstuk zes volgen conclusies en aanbevelingen gevolgd door de implementatie en de consequenties die hier het gevolg van zijn.

1 Methode van onderzoek

In dit hoofdstuk beschrijft de verantwoording van het uitgevoerde onderzoek. Dit is een gedetailleerde beschrijving van de werkwijze dat tot realisatie van het eindproduct heeft geleid. De werkwijze en de keuze bij het beantwoorden van de probleemstelling zullen worden beargumenteerd door achtereenvolgens een beschrijving te geven van het onderzoekstype en dataverzameling methode. Bij beantwoording is gebruik gemaakt van de achtergrondtheorieën van Baarda en De Goede (1997).

Literatuuronderzoek

De literatuurstudie die is verricht heeft als doel het theoretische kader van de opdracht te verbreden. Door middel van een vooronderzoek is besloten het “Belasting- en belastbaarheidmodel” in combinatie met het “Belasting- en herstelmodel” als leidraad voor het onderzoek te gebruiken, waarna een diepteonderzoek is uitgevoerd. Het grootste deel van het onderzoek richt zich voornamelijk op het gedeelte ‘preventie’ van het gekozen model.

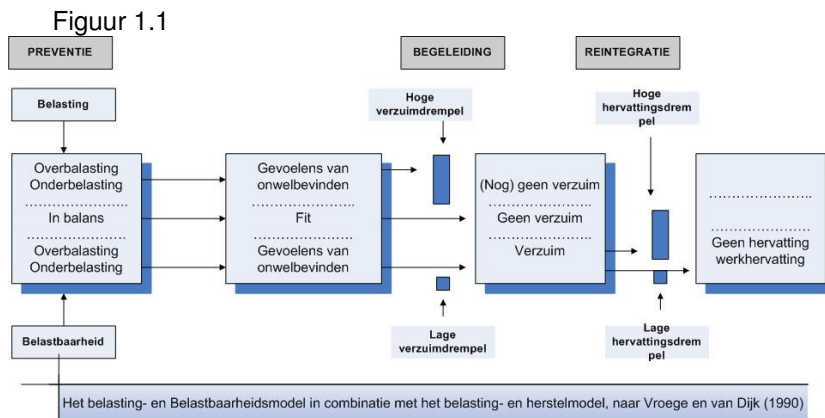
Verzuimmodellen,

Het empirische onderzoek naar verzuim dat in Nederland is uitgevoerd, is voornamelijk gebaseerd op tweetal theoretische modellen. Het eerste is het “beslissingsmodel” van Philipsen (1969) en heeft van oorsprong een sociologische benadering. Het tweede is het meer psychologische getinte “belasting en belastbaarheidmodel”. Daarnaast worden ook in de laatste jaren frequent toegepaste stresstheorieën, gebaseerd op het stressmodel van de Michigan groep als uitgangspunt gebruikt.

Voor dit onderzoek is gebruik gemaakt van het belasting- en belastbaarheidmodel in combinatie met het belasting- en herstelmodel (figuur 1.1).

De reden hiervoor is dat het gekozen model meer dan de andere modellen de mogelijke verschillen benadrukt tussen eisen die aan een werknemer gesteld worden (belasting) en de mogelijkheden van een werknemer om aan deze eisen te kunnen voldoen (belastbaarheid). Zowel op psychisch, fysiek als gevoelsmatig gebied vergt het werk bepaalde krachten van een werknemer, die gedurende een arbeidsleven kunnen variëren.

Wanneer de mate van belastbaarheid van een werknemer niet overeenkomt met de mate van belasting die hij ondergaat ontstaat een gevoel van overspannenheid (door over- of onderbelasting), die bij het ongewijzigd en langer aanhouden van deze situatie mogelijk tot ziekte en/of ziekteverzuim leidt. Dit model wordt vaak in verband gebracht met de kwaliteit van de arbeid: diverse arbeidsomstandigheden, zoals stijl van leidinggeven, organisatiestructuur en beloningssystemen oefenen hun invloed uit op de motivatie van een werknemer. Wanneer er sprake is van ontevredenheid door het niet in balans zijn van draaglast (arbeidsomstandigheden) versus draagkracht (motivatie), laat de kwaliteit van arbeid te wensen over.



Bij het literatuuronderzoek wordt gebruik gemaakt van de theorie die tijdens de opleiding aan de orde is gekomen en literatuur die is verzameld zoals informatieve stukken, beleidsnotities van de brancheorganisatie van schoonmaakbedrijven, het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, het NOSW en de Haaghe Groep. Daarnaast zijn andere bronnen geraadpleegd zoals boeken, internet, scripties en tijdschriften. Op de verkregen gegevens zal een analyse toegepast worden die door middel van literatuur referenties, vermeld zal worden.

Het literatuuronderzoek geeft een antwoord op de volgende subprobleemstellingen:

- Wat zijn de gangbare opvattingen/definities van het ziekteverzuim?
- Wat is het standpunt van de Arbo-wet betreffende het verzuimbeleid?
- Wat zijn de kenmerken van het personeel?

Empirisch onderzoek

Om inzicht te krijgen in de belasting en belastbaarheid van de medewerkers en tevens inzicht te krijgen in de wijze van begeleiding is een enquête gehouden onder de medewerkers van Schoon Schip. Daarnaast zijn er met een selecte groep aanvullende interviews gehouden teneinde meer inzicht in de oorzaken van het ziekteverzuim te verkrijgen. Door middel van participerende observatie is informatie verzameld, door te kijken, te luisteren en documenten te verzamelen. Deze werkwijze heeft voor een groot deel bijgedragen bij het in kaart brengen van de huidige situatie en de knelpunten die hier uit voort zijn gekomen.

Enquête

Om de mening van de medewerkers te achterhalen is er een enquête gemaakt. Door middel van deze enquête kan bij de medewerkers op een snelle manier een mening achterhaald worden.

Deze enquête is, mede gezien de moeilijke doelgroep mondeling begeleid teneinde de betrouwbaarheid te verhogen. In totaal zijn er honderd enquêtes afgenomen van de 133 medewerkers, waarbij de anonimiteit gewaarborgd is gebleven.

In de enquête kwamen de volgende onderwerpen aan de orde:

- Arbeidsomstandigheden.
- Arbeidsinhoud.
- Arbeidsverhoudingen.
- Arbeidsvoorwaarden.
- Algemene vragen.

Interview

Het interview is gehouden met een zestal inhoudsdeskundigen. Dit betreffen:

- Business Manager.
- Personeelszaken.
- Ondernemingsraad.
- Rayonmanagers.
- Bedrijfsarts/Arbodienst.
- Bedrijfsmaatschappelijk werk.

Deze keuze is bewust gemaakt omdat zij degenen zijn die de verantwoordelijkheid dragen ten aanzien van het ziekteverzuim.

Met een interview kan er meer de diepte ingegaan worden (doorvragen) Bovendien is er meer ruimte om de denkwijze van de geïnterviewde te achterhalen. Met een interview kunnen eventuele lacunes worden opgevuld.

De resultaten van deze onderzoeken geven antwoord op de volgende subprobleemstellingen:

- Wat zijn de oorzaken van het verzuim?
- Wat is het huidige verzuimbeleid?
- Wat zijn de kenmerken van het huidige personeelsbestand?
- Hoe is de houding van de rayonmanagers en werknemers ten opzichte van de huidige problematiek?
- Wat is de kwaliteit van de arbeid en de werkomstandigheden en hoe wordt die door het personeel ervaren? Arbeidsverhoudingen, Arbeidsomstandigheden, Arbeidsvoorwaarden en Arbeidsinhoud (4A's).

2 Organisatiebeschrijving van de Haeghe Groep en Schoon Schip Bedrijfsdiensten

Inleiding

Voor een goede beeldvorming wordt in dit eerste hoofdstuk een algemene beschrijving van de organisatie gegeven. Nadat een beeld is geschetst van de Haeghe Groep als geheel, komt "Schoon Schip Bedrijfsdiensten" afzonderlijk aan bod.

In deze paragraaf valt op te maken hoe de huidige situatie van Schoon Schip thans is.

Sociale Werkvoorziening

Het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid is onder andere verantwoordelijk voor het ontwikkelen en uitvoeren van beleid met betrekking tot de sociale werkvoorziening. Volgens de standaard Bedrijfsindeling van het CBS, behorend tot de categorie "Overige industrie" werken in deze branche ca. 100.000 mensen¹.

De sector bestaat uit ongeveer 150 bedrijven waarvan er 100 SW- bedrijven zijn aangesloten bij het Nationaal Overlegorgaan Sociale Werkvoorziening(NOSW).

De belangrijkste doelstellingen van de "Nieuwe Wet Sociale Werkvoorziening" (NWSW) zijn:

- Het bieden van aangepast werk aan personen die tot arbeid in staat zijn maar in belangrijke mate als gevolg van in de personen gelegen factoren, niet of voorlopig niet, in gelegenheid zijn arbeid onder normale omstandigheden te verkrijgen.
- De arbeid onder aangepaste omstandigheden moet daarbij echter zoveel mogelijk gericht zijn op behoud, herstel of bevordering van de arbeidsgeschiktheid en op de ontplooiing van de gehandicapte in de arbeidssituatie.

Er zal dus altijd een goede afstemming moeten zijn tussen de belasting en de belastbaarheid van de gehandicapte werknemer.

Binnen het NOSW bestaat een afdeling gericht op de SW-schoonmaakbranche te weten het NOSW Brancheberaad Schoonmaak en Bedrijfsdiensten. Deze organisatie heeft 50 (2005) leden verspreid over Nederland².

Visie Haeghe Groep

De Haeghe Groep wil voor zoveel mogelijk mensen, die zwak staan in de reguliere arbeidsmarkt zinvol en passend werk verkrijgen.

Het aanbieden van passende arbeid met betrekking tot het uitvoeren van de regels opgesteld in de NOSW wordt in de regio Den Haag uitgevoerd door de SW-organisatie "Haeghe Groep". Deze organisatie biedt een groot aantal producten en diensten aan tegen marktconforme prijzen. De Groep verzorgt momenteel werkgelegenheid voor circa 2000 Fte SW- en 220 Fte ambtelijke medewerkers.

Het bestuur wordt gevormd door de "Bestuurscommissie Haeghe Groep", met als bestuursvoorzitter de wethouder die werkgelegenheid in de portefeuille heeft.

Het aanbieden van gepaste arbeid wordt door de Groep gerealiseerd door middel van een aantal "business units" te weten:

¹ <http://www.cbs.nl/nl/publicaties/artikelen/bedrijfsleven/industrie/im-11-02.pdf>

² <http://www.nosw.nl>

Figuur 2.1 Diverse businessunits Haeghe Groep, Bron bedrijfsbureau Schoon Schip

Schoon Schip Bedrijfsdiensten	Verleent bedrijfshuishoudelijke diensten.	135 Fte
Haeghemont	Draagt zorg voor diverse montage werkzaamheden.	370 Fte
Haeghepak	Verzorgt handmatige en/of machinale verpakking.	300 Fte
Haeghe Atelier	Vervaardigt meubelstoffering en confectiekleding.	190 Fte
Haeghe Techniek	Vervaardigt hout, metaal en kunststofproducten.	170 Fte
Omnigroen	Verleent diensten met betrekking tot groenvoorziening.	500 Fte
Haegheflor	Is een handelskwekerij van kamerplanten en tuinbouwcentrum.	250 Fte
TOP	Is een test en trainingscentrum, praktijkbedrijf en opleidingen.	35 Fte
Diensten	Verzorgt de detachering van personeel en zakelijke diensten.	400 Fte

Een aantal service units ondersteunt de verschillende business units in een aantal taken:

- PMO: ondersteuning op het gebied van personeelszaken.
- KAM (Kwaliteit Arbo & Milieu).
- INDOOR: Bureau Intake en doorstroming.
- Loonadministratie.

Bedrijfscultuur³

Voor de strategie is ook de interne bedrijfscultuur van de Haeghe Groep belangrijk. De bedrijfscultuur is gebaseerd op de normen en waarden die management en medewerkers met elkaar delen.

De bedrijfscultuur is zichtbaar in de houding en het gedrag van mensen: "hoe gaan we om met elkaar, met onze klanten en ons werk". De kenmerken van de bedrijfscultuur uiteten zich in de werkwijze van communiceren, de stijl van leidinggeven, rituelen, symbolen, en in de huisstijl. In feite alles wat je kunt waarnemen als je met het bedrijf in aanraking komt.

De cultuur van de Haeghe Groep heeft zowel positieve als negatieve kenmerken. We noemen ze positief als zij bijdragen aan het bereiken van de doelstellingen van het bedrijf. Negatief als zij niet bijdragen of zelfs tegenwerken.

Bij het bereiken van de doelstellingen spelen strategie, structuur, productieproces en management een rol. De cultuur verbindt al deze aspecten

Enkele aspecten van de huidige cultuur:

- Sterke gerichtheid op financiën en afzetmarkt van het management van de Haeghe Groep ten opzichte van gerichtheid op mensen.
- Naar binnen gerichte afzonderlijke onderdelen.
- Te weinig "wij gevoel" als Haeghe Groep.
- Weinig contact tussen eenheden(netwerken).
- Weinig veranderingsbeleid, flexibiliteit, creativiteit, initiatief en durf.
- Mensen worden steeds mondiger.

³ Onderzoeksrapport Haeghe Groep januari 2004, Primair mensenproces, T.J. Indewey Geerlings.

- Managers beschikken in onvoldoende mate over door hen gewenste informatie, diensten en producten m.b.t. personeelsmanagement.
- Afspraken worden niet altijd nagekomen.
- Weinig aandacht en mogelijkheden voor introductie van nieuwe medewerkers.

Met betrekking tot het kostenaspect komen de volgende punten naar voren:

- Groot aantal leegloopuren.
- Hoog ziekteverzuim.
- Motivatieproblemen.
- Laag percentage productieve uren, onder meer door wegvallen van werk door pieken, dalen seizoenswerk.

2.1 Schoon Schip Bedrijfsdiensten

Inleiding

In deze paragraaf wordt een uitleg gegeven over Schoon Schip bedrijfsdiensten met een beschrijving van de medewerkers. Tevens wordt een aantal resultaten weergegeven van de interviews met de inhoudsdeskundigen.

Dit hoofdstuk geeft antwoord op de volgende subvraag:
Wat zijn de kenmerken van het huidige personeelsbestand?

Schoon Schip bedrijfsdiensten wordt geleid door een business unit manager (BUM) die integraal verantwoordelijk is voor het bedrijfsbureau, het secretariaat, de rayonleiding en de uitvoerende medewerkers. De taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden (TVB) (bijlage 2) zijn vastgelegd in het kwaliteitshandboek van Schoon Schip. In het Organigram Schoon Schip (bijlage 3) wordt de organisatie weergegeven.

Het bieden van passende arbeid aan arbeidsgehandicapten vindt bij Schoon Schip plaats door middel van bedrijfshuishoudelijke diensten. Dit betreft het verlenen van schoonmaakdiensten bij overheidsinstellingen en particuliere organisaties. Men verleent diensten in de hoedanigheid van een volwaardig schoonmaakbedrijf. Dit houdt in dat de organisatie een bedrijfsmatige beleidsvoering hanteert en door middel van marktconforme prijzen concurreert met bedrijven uit de reguliere schoonmaakbranche.

Schoon Schip verleent aan haar klanten de volgende diensten:

- Algemene schoonmaak
Onder algemene schoonmaak worden de reguliere schoonmaakwerkzaamheden verstaan die met opdrachtgevers zijn overeengekomen en in een contract zijn vastgelegd. In het contract worden aan de hand van het overeengekomen werkprogramma het aantal schoon te maken vierkante meters en de prijs bepaald.
- Specialistische schoonmaak, waaronder vallen:
 - Activiteiten met een meer specifiek karakter zoals onderhoud van vloeren, het uitvoeren van glazenwasserwerkzaamheden en het reinigen van computers.
 - Detacheren van SW- geïndiceerd personeel dat onder leiding valt van het bedrijf waar zij te werk worden gesteld.

Kenmerken van de medewerkers

In deze paragraaf zullen de verschillende kenmerken met betrekking tot de medewerkers worden uitgelegd.

Als eerste zal het verloop van de medewerkers worden weergegeven waaruit de huidige personeelsbezetting is ontstaan.

Vervolgens zullen kenmerken van de huidige SW- medewerkers, op grond van de verzamelde gegevens uiteen worden gezet.

Kenmerken van de huidige SW- medewerkers

Hieronder wordt een overzicht gegeven van de kenmerken van de medewerkers binnen Schoon Schip.

Tabel 2.2 Percentage mannen en vrouwen: Bron: Bedrijfsbureau Schoon Schip

Man	79%
Vrouw	21%

Tabel 2.3 Leeftijdsverdeling SW- medewerkers Bron: Bedrijfsbureau Schoon Schip.

18 t/m 23 jaar	11%
24 t/m 35 jaar	33%
36 t/m 45 jaar	27%
46 t/m 55 jaar	23%
56 jaar en ouder	6%

Tabel 2.4 Percentage dienstverband in jaren: Bron: Bedrijfsbureau Schoon Schip

24 t/m 36 uur	87%
18 t/m 23 uur	12%
Minder dan 18 uur	1%

Betreffende de arbeidshandicaps wordt er een indicatie gegeven onderverdeeld naar de mate van handicaps (tabel 2.5). Het grootste gedeelte heeft een lichamelijke beperking. Volgens de Haeghe Groep neemt het aantal medewerkers met een verstandelijke beperking sterk toe.

Tabel 2.5 Verdeling van de mate van arbeidshandicaps onder de huidige populatie.

Bron : R&B Haeghe Groep

Mate van Handicap	Aantal / % Totaal N = 133
Licht	1%
Matig	97%
ernstig	2%

Functieverdeling

Het grootste deel van (104; 78%) de SW- medewerkers bekleedt de functies schoonmaker A ,B of C. Slechts 3 % van de SW- medewerkers bekleden de functie schoonmaker D.

Het lager kader van de organisatie bestaat uit zeven medewerkers met de functie schoonmaker E (1^o medewerker) en zes medewerkers met de functie schoonmaker G (voorman/ - vrouw.) Samen vormen zij 10 % van de totale huidige SW- medewerkers.

Onder de categorie "anders" vallen onder andere de functies cateringmedewerker, conciërge en magazijnmeester. Het betreft hier twaalf medewerkers binnen de organisatie (9%).

Tabel 2.6 Functies SW- medewerkers Bron: Bedrijfsbureau Schoon Schip.

[INDELING ZIE BOVEN]

Functie – type	Totaal n = 133
Schoonmaker A	18 %
Schoonmaker B	33 %
Schoonmaker C	27 %
Schoonmaker D	3 %
Schoonmaker E	5 %
Schoonmaker G	5 %
Anders	9 %

Uit intern onderzoek van de Haeghe Groep is gebleken dat de hogere functies onder de SW-medewerkers van Schoon Schip uitsluitend door medewerkers worden bekleed die voor het jaar 2000 in dienst zijn gekomen. Dit komt doordat de meeste medewerkers die na 2000 in dienst zijn gekomen over het algemeen niet geschikt zijn voor een leidinggevende functie, vanwege een ernstiger handicap.

Een hogere functie wil hier zeggen dat de medewerker beter geschikt is om zelfstandig op een kleiner object te werken. Wat betreft de leeftijdsverdeling van het lager kader: 85 % van het midden- kader is ouder dan 36 jaar, waarvan 23 % (van de 85%) zelfs ouder is dan 46 jaar. Slechts 15 % is 35 jaar of jonger.

Van de medewerkers binnen Schoon Schip heeft 42 % een diploma voor de cursus vakgeschoold schoonmaker. Deze cursussen worden door een onafhankelijke instantie, de SVS verzorgd. Met het behalen van dit diploma toont de SW-medewerker aan dat reguliere schoonmaakwerkzaamheden binnen zijn of haar mogelijkheden liggen. Het gaat hier om werkzaamheden behorend bij de dagelijkse schoonmaak.

De fysieke kenmerken van de instroom

Wat betreft de instroom zijn alle inhoudsdeskundigen van mening dat deze medewerkers uitstekend geschikt zijn voor de fysieke kant van het uitvoeren van schoonmaakwerkzaamheden. Dit gebeurt door middel van een indicatiemeting (bijlage 4). Twee van de geïnterviewde inhoudsdeskundigen zijn van mening dat de arbeidsproductiviteit van de nieuwe medewerkers lager is vergeleken met de groep die voor 2000 in dienst is getreden.

Alle inhoudsdeskundigen geven aan dat het aantal medewerkers met uitsluitend een fysieke arbeidshandicap binnen de organisatie Schoon Schip aan het afnemen is.

De persoonsspecifieke eigenschappen van de instroom

Vergeleken met de groep van voor 2000 zijn er enkele opvallende verschillen wat betreft de persoonspecifieke eigenschappen. Hier onder zal per eigenschap een analyse worden gegeven.

- **Zelfstandigheid**

Alle geïnterviewde inhoudsdeskundigen (bijlage 5) zijn van mening dat de zelfstandigheid van de medewerkers, die na 2000 binnen zijn gekomen, zeer laag is. De medewerkers met verstandelijke beperking kunnen voornamelijk kleine schoonmaakhandelingen uitvoeren die iedere keer opnieuw zullen moeten worden uitgelegd, waardoor veel begeleiding aanwezig dient te zijn. Complexe handelingen

of meerdere verschillende handelingen achtereen liggen niet binnen de capaciteiten van deze medewerkers.

- **Flexibiliteit & mobiliteit**

Alle geïnterviewde inhoudsdeskundigen geven aan dat ook de flexibiliteit van de instroom zeer laag is. Een kenmerk van veel medewerkers is het feit dat zij erg gehecht zijn aan het "eigen plekje" binnen een constante omgeving. Met een vast, eenvoudig werkprogramma functioneren zij het meest optimaal. Wanneer mensen uit deze omgeving worden weggehaald leidt dit in de meeste gevallen tot ziekmeldingen. Wat betreft de groep van voor 2000 geven drie van de zeven inhoudsdeskundigen aan dat de steeds ernstiger wordende fysieke klachten van de medewerkers er toe leiden dat de mobiliteit achteruit gaat. Bijvoorbeeld; traplopen vormt steeds regelmatig een probleem omdat ze door slijtage niet meer in staat zijn deze werkzaamheden een gehele dag uit te voeren;

- **Verantwoordelijkheid/ arbeidsethos**

Niet zo zeer de verschillende arbeidshandicaps maar de maatschappelijke omgeving waarin de meeste medewerkers van Schoon Schip leven zorgt voor gebrek aan voldoende arbeidsethos⁴. Door veelal maatschappelijke omstandigheden, is het moeilijk om medewerkers voor te houden om bijvoorbeeld op tijd te komen voor het werk. Ook het geheel niet op komen dagen, zonder dit te melden, is een steeds vaker voorkomend fenomeen. Dit duidt op een ander arbeidsethos dan binnen de organisatie als wenselijk wordt geacht. Ieder van de ondervraagde inhoudsdeskundigen beaamt deze ontwikkeling en geeft aan dat dit bij de instroom steeds vaker een punt van aandacht dient te zijn. Volgens de inhoudsdeskundigen is het tevens steeds slechter gesteld met de motivatie om te werken;

- **Communicatieve vaardigheden**

Bij veel van de medewerkers ontbreekt het vermogen om op een voldoende niveau met bijvoorbeeld een opdrachtgever te kunnen communiceren. Enerzijds zijn er medewerkers die, door hun aandoening niet in samenwerking met andere kunnen functioneren. Anderzijds vertonen sommige medewerkers zodanig dwangmatig gedrag, dat communicatie met de opdrachtgever of de gebruikers van het object in het geheel mogelijk is. Een klein voorbeeld is: iemand die, tijdens het werk om de tien minuten gaat zitten en een sigaret opsteekt en dit heel normaal vindt. Dit gedrag is zo gezegd niet vrijwillig maar meer gedreven door een interne drang.

- **Algemeen leervermogen**

Door het mindere denkvermogen van de huidige instroom ligt het maximum met betrekking tot het leervermogen lager dan voorheen. Drie van de zeven inhoudsdeskundigen zijn van mening dat het opleidingsniveau van deze medewerkers sneller bereikt is vergeleken met de groep van voor 2000. De huidige instroom heeft aanzienlijk meer "cursus - uren" nodig om aan de door de Stichting Vakopleiding Schoonmaak gestelde criteria te voldoen. Het is bij deze medewerkers noodzakelijk aanvullende lessen te geven, buiten het reguliere cursusprogramma om.

Het verloop binnen de organisatie

Sinds 2000 zijn er in totaal 56 medewerkers bij Schoon Schip in dienst getreden. Het aantal medewerkers, dat sinds 2000 (peildatum november 2005) uit dienst is getreden bedraagt 37. De instroom in het jaar 2002 stagneerde, terwijl de uitstroom⁵ van medewerkers juist is toegenomen. De voornaamste oorzaak voor de uitstroom van deze medewerkers is fysieke klachten. Het gaat hier voornamelijk om klachten aan het bewegingsapparaat, zoals de rug en gewrichten. De cijfers over 2004 en 2005 konden nog niet worden gegeven omdat deze nog niet verwerkt zijn.

⁴ Mentale houding t.a.v. de plicht tot het verrichten van arbeid

⁵ Medewerkers die uitstromen naar een reguliere baan, een andere business unit, met pensioen gaan, totaal arbeidsongeschikt zijn of ontslag hebben gekregen.

3 Theoretisch kader

Inleiding

Om antwoord te kunnen geven op de probleemstelling van dit rapport is een nadere uitleg over verzuimbeleid op zijn plaats. Dit hoofdstuk geeft inhoud aan het begrip "beleid" en in het bijzonder "ziekteverzuimbeleid".

Beleid is in deze afstudeeropdracht van belang als basis voor het opzetten van een goed uitvoerbaar verzuimbeheer. Wanneer we het beleid koppelen aan het gekozen verzuimmodel moet het zo zijn dat het beleid alle fases van het verzuimmodel dekt.

Het ziekteverzuim staat momenteel volop in de belangstelling. In het tweede gedeelte van dit hoofdstuk wordt ingegaan op de definities, de empirische en theoretische achtergronden van ziekteverzuim.

In dit hoofdstuk wordt de volgende subvragen beantwoord:
"Welke wetgeving is van belang voor het verzuimbeleid?"
"Wat zijn de gangbare opvattingen/definities van het ziekteverzuim?"

Beleid in brede zin en verzuimbeleid

Onder beleid wordt verstaan⁶:

"De kaders en richtlijnen waarbinnen de gestelde doelstellingen moeten worden gerealiseerd".

Beleid geeft de normen en grenzen aan die het gedrag van de organisatie bepalen. Door het beleid bepaalde gedrag geldt voor alle onderdelen van de organisatie. Daarom wordt op alle niveaus iets aan beleid (maken en/of uitvoeren) gedaan. De leiding geeft algemene richtlijnen terwijl de lagere niveaus veel concreter bezig zijn met de vertaling van het beleid naar de dagelijkse praktijk.

In de woordelijke betekenis komt het bepalen van beleid neer op:

- Het vaststellen van de gewenste manier van samenwerken door middel van het bepalen van een gemeenschappelijk referentiekader van opvattingen, randvoorwaarden, uitgangspunten en maatstaven.
- Het met gevoel voor situatie handelen, dirigeren en beslissen.

Een belangrijke indicatie voor de noodzaak beleid te expliciteren en dus beleidsontwikkeling is het her en der opduiken van samenwerkingsproblemen.

Voorbeelden van deze samenwerkingsproblemen zijn:

- Inconsequente beslissingen; managers regelmatig in ongewild conflictueuze vergaderingen.
- Ad hoc beslissingen over belangrijke vraagstukken; het gevoel al te veel gestuurd te worden door de omstandigheden.

⁶ H.J. Gels informatiebeleid in beleidsontwikkelingprojecten

In een beleidsplan en in andere beleidsdocumenten wordt beleid expliciet geformuleerd. Drie essenties staan centraal bij het formuleren van beleid:

- **Bewustwording**
 - Beleidsbepaling is een proces van bewustwording.
- **Communicatie**
 - Beleidsmakers komen met elkaar in gesprek en ontwikkelen zo gemeenschappelijkheid.
- **Richting geven**
 - Beleidsmakers maken verplichtende afspraken met elkaar, wat uitmondt in een beleidsplan als intern contract.

Het expliciet formuleren van beleid is, voor langere tijd richting geven aan de ontwikkeling van de eigen organisatie, meer greep krijgen op de eigen toekomst. Expliciet beleid leidt tot consequent richtinggevend gedrag en maakt het mogelijk de toekomstige situatie na verloop van tijd achteraf te toetsen aan dit beleid. Aanleidingen het expliciete beleid aan te passen, komt veelal voort uit vraagstukken, wensen en problemen. Soms zijn het onverwachte gebeurtenissen die vragen om direct tot beleidswijziging over te gaan. Aanleidingen kunnen extern en intern van aard zijn.

Externe aanleidingen zijn bijvoorbeeld politieke beslissingen zoals het toekennen van subsidies (hetgeen in de sociale werkvoorziening van groot belang is), wijzigingen in de markt of marktpositie, wijzigingen in de wet- of regelgeving en nieuwe technologische ontwikkelingen.

Interne aanleidingen zijn problemen m.b.t. groei- of inkrimping, efficiency/rentabiliteit, en innovatie van infrastructuur.

Verzuimbeleid

Verzuimbeleid kan gezien worden als een onderdeel van het sociaal beleid van een organisatie. Het is direct verbonden met de zorg voor de kwaliteit van arbeid, organisatie en medewerkers. Het draagt als zodanig, als een van de belangrijkste kritische succesfactoren bij aan het realiseren van de doelstellingen van een organisatie.

Het management en leidinggevendenden hebben een sleutelpositie met betrekking tot preventie van verzuim, begeleiding van zieke medewerkers en de samenwerking met deskundige diensten. De pijlers van het verzuimbeleid zijn preventie, verzuimregistratie en begeleiding van zieke medewerkers. Heldere informatie aan alle medewerkers over het verzuimbeleid, de regels en de procedures is vanzelfsprekend onderdeel van het beleid.

3.1 Wet en regelgeving

Inleiding

Deze paragraaf schetst een beeld van wet- en regelgeving rond Arbo, gericht op de verplichtingen van de werkgevers in Nederland.

Gezocht wordt naar de plaats in de organisatie waar aan de verplichtingen uitvoering gegeven wordt. De huidige Arbo-wet en regelgeving geven de werkgever en werknemer meer mogelijkheden om de arbeidsomstandigheden zelf vorm te geven. De huidige wet- en regelgeving bevatten niet alleen dwingende voorschriften maar beschrijft ook de taken en bevoegdheden van de Arbeidsinspectie.

Deze ontwikkeling is mede ingezet door de Europese richtlijnen en nieuwe maatschappelijke en wetenschappelijke inzichten. Dit betekent niet dat de overheid zich heeft teruggetrokken: zij geeft alleen meer en meer een kader aan.

De Arbeidsomstandighedenwet

De wet en regelgeving over arbeidsomstandigheden in Nederland bestaat uit de Arbo-wet 1998, het Arbeidsomstandighedenbesluit (Arbo-besluit) en de Beleidsregels Arbeidsomstandighedenwetgeving (Arbo-beleidsregels)

De Arbo-wet heeft betrekking op de arbeidsomstandigheden en omvat algemene verplichtingen voor de werkgever en werknemer, voorschriften voor samenwerking en overleg tussen werkgever, werknemer en deskundigen en het overheidstoezicht. De Arbo-wet vormt het algemeen wettelijk kader. Materiële bepalingen over arbeidsomstandigheden zijn niet in de Arbo-wet zelf opgenomen, maar in het Arbeidsomstandighedenbesluit (Arbo-besluit). Tenslotte zijn er de Arbo-beleidsregels. In deze regels is neergelegd hoe de arbeidsinspectie met bepaalde, meer globale voorschriften uit de Arbo-wet en het Arbo-besluit omgaat.

Bij de vervulling van haar handhavende taak zal de Arbeidsinspectie regelmatig verwijzen naar de beleidsregels. Daarnaast geven de beleidsregels de werkgevers en werknemers houvast bij de toepassing van de wettelijke regels. De beleidsregels zijn derhalve geen algemeen verbindende voorschriften. Een werknemer mag andere maatregelen nemen dan in de beleidsregel zijn aangegeven. Als deze maatregel tenminste hetzelfde beschermingsniveau oplevert als de beleidsregels voorschrijven, zal de Arbeidsinspectie hiermee akkoord gaan.

Het voorkomen van ongevallen, ziekteverzuim en arbeidsongeschiktheid is één van de belangrijkste doelstellingen van de Arbo-wet. De doelstelling kan alleen gerealiseerd worden door naleving van de voorschriften. Mocht de Arbeidsinspectie tijdens een inspectie een overtreding van de wet constateren, dan heeft zij de mogelijk gekregen om een bestuurlijke boete op te leggen. Bij de vaststelling van het boetebedrag houdt de inspectie rekening met de omstandigheden waarin de organisatie verkeert.

Verplichtingen voor de werkgever

In de Arbo-wet staan de algemene verplichtingen van de werkgever op het gebied van arbeidsomstandigheden. Zij worden slechts aangeduid. De wijze waarop invulling gegeven dient te worden aan die verplichtingen is niet in de Arbo-wet te vinden maar in de overige documenten(of in het geheel niet). Volgens de Arbo-wet 1998 is een werkgever verplicht tot:

- Het voeren van een zo goed mogelijk arbeidsomstandighedenbeleid genoemd: gezondheid, veiligheid en welzijn.
- Het voeren van beleid met betrekking tot het ziekteverzuim van de werknemers.
- Het voeren beleid met betrekking tot het beschermen van werknemers tegen seksuele intimidatie agressie en geweld.
- Inventarisatie en evaluatie (RI&E) van risico's met plan van aanpak en jaarlijkse evaluatie; registratie van arbeidsongevallen.
- Voorlichting en onderricht m.b.t. de werkzaamheden, de risico's en de deskundige bijstand.
- Melding van ongevallen in verband met het verrichten van arbeid en beroepsziekten.
- Het voorkomen van gevaar voor derden.
- Samenwerking met de ondernemingsraad.
- Het instellen van structureel werkoverleg.
- Het inschakelen van deskundige bijstand (Arbo-dienst).
- Het instellen van interne deskundige bijstand (BHV).
- Periodiek Medisch Onderzoek (PMO).
- Verplichte periodieke keuringen voor aantal functies.
- Arbeidsgezondheidskundig spreekuur.

De kern van het Arbo en verzuimbeleid is een systematische aandacht voor arbeidsomstandigheden en preventief handelen teneinde verzuim in de organisatie tegen te gaan. De werkgever kiest daarbij de aanpak die het best past bij de eigen organisatie.

De werkgever zal duidelijk moeten maken wat hij op het gebied van arbeidsomstandigheden en verzuim wil bereiken. Dit is wettelijk vastgelegd in de Arbeidsomstandighedenwet, als ook wat zijn doelstellingen zijn, zodat iedereen in de organisatie elkaar daarop kan aanspreken.

Het voeren van een beleid dat op teruggdringing van het ziekteverzuim is gericht, houdt in elk geval in:

- Het voorkomen van verzuim dat veroorzaakt wordt door gebrekkige arbeidsomstandigheden.
- Het zorgen voor een goede begeleiding van zieke werknemers. Daaronder wordt alles verstaan wat de werkgever kan doen om de verzuimduur te bekorten en om verzuimende werknemers weer aan het werk te helpen in het eigen of aangepast werk.

Bij het voeren van een Arbo- en verzuimbeleid is een goede samenwerking tussen werkgever, werknemers en deskundigen heel belangrijk. Samenwerken kan niet zonder goed overleg. De wijze waarop de werkgever dit overleg de beste vorm kan geven hangt af van de specifieke kenmerken van zijn organisatie. Zo speelt bijvoorbeeld de grootte en de aard van het bedrijf een rol. Tevens is er een verplichte rapportage in de vorm van het Arbo-jaarverslag.

(Voor aanvullende overige wetgeving Arbo bijlage 6.)

Wijzigingen in de Arbo-wetgeving⁷ in 2005 -2006

Vanaf 1 juli 2005 is er veel veranderd op het gebied van Arbo en deskundige ondersteuning. Op dit moment zijn werkgevers niet meer verplicht een contract af te sluiten met een Arbo-dienst voor zowel Arbo- als verzuimbeleid. Dit betekent niet dat de zaken die de Arbo-dienst uitvoerde niet meer behoeven te worden gedaan. Het betekent met name dat men ook andere deskundigen kan inschakelen.

Zoals reeds vermeld kunnen werkgevers ook een eigen interne Arbo-dienst oprichten. Men hoeft echter niet zomaar te beslissen om de Arbo-dienstverlening op andere wijze in te richten dan via een standaardcontract met een Arbo-dienst. Wel moet met de ondernemingsraad of personeelsvertegenwoordiging overeenstemming worden bereikt over het alternatief.

Een andere mogelijkheid is dat er CAO-afspraken gemaakt worden op brancheniveau. Het inrichten van een alternatief voor de Arbo-dienst noemen we de "maatwerkregeling".

Wanneer men geen overeenstemming bereikt, blijft men verplicht een Arbo-dienst in te schakelen ("vangnetregeling")

Als het bedrijf of de brancheorganisatie kiest voor een maatwerkregeling moet men de Arbo-dienstverlening wel met voldoende inzet van deskundigen aanpakken.

Let wel, het is nog steeds verplicht de Wet Verbetering Poortwachter uit te voeren. Er moet altijd een contract zijn met een gecertificeerde bedrijfsarts voor de verzuimbegeleiding met, waar nodig inschakeling van andere deskundigen voor eventuele aanstellingskeuringen en het arbeidsomstandighedenspreekuur.

De preventiemedewerker(PVT) doet zijn intrede.

Alle bedrijven met meer dan 15 werknemers moeten tenminste één 'preventiemedewerker' aanstellen. Deze ondersteunt het bedrijf bij de dagelijkse veiligheid en gezondheid, zoals de huidige arbo-coördinator doet. Het aantal preventiemedewerkers en hun benodigde deskundigheid wordt vastgesteld op basis van de RI&E, waarin dit in de toekomst als

⁷ www.arbo.nl

aandachtspunt wordt opgenomen. De preventiemedewerker werkt mee aan het verrichten en opstellen van de RI&E en de uitvoering van het daaruit voortvloeiende plan van aanpak. Hij werkt samen met en geeft advies aan de OR/PVT. Preventietaken moet men zo goed mogelijk intern organiseren.

Bij bedrijven met 15 of minder werknemers mag de werkgever zelf deze taken op zich nemen, op basis van aanwijzingen daartoe in de RI&E.

Bij Schoon Schip is op de werkplek nog geen RI&E gehouden. Deze is alleen op het kantoor van Schoon Schip uitgevoerd.

Om het bedrijven gemakkelijker te maken om een interne Arbo-dienst op te richten hoeft een bedrijf in de toekomst niet meer alle deskundigen (bedrijfsarts, arbeidshygiënist, arbeidskundige en veiligheidskundige) in eigen huis te hebben. Het is ook mogelijk een interne Arbo-dienst te laten bestaan uit één gecertificeerde deskundige binnen het bedrijf die een samenwerkingsverband heeft met drie externe deskundigen.

Nieuwe Farbo-regeling

De overheid wil dat ondernemers en non-profitorganisaties in Arbo- vriendelijke arbeidsmiddelen investeren. Om dit te stimuleren, heeft het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid de Farbo-regeling in het leven geroepen. Op basis van die regeling stelt het ministerie jaarlijks een lijst samen van innovatieve- en arbo- vriendelijke arbeidsmiddelen, die de blootstelling aan fysieke belasting, lawaai of gevaarlijke stoffen verminderen. De Farbo-regeling was tot 2005 een fiscale regeling, maar is nu gewijzigd in een subsidieregeling.

PMO vervangt PAGO

Op 16 december 2005 is het PAGO vervangen door het PMO. Een van de belangrijkste redenen voor dit besluit is dat er onduidelijkheid bestond over de doelen, methoden en instrumenten⁸ van het PAGO. Werkgevers bleken niet of niet meer te voldoen aan hun wettelijke verplichtingen. De arbeidsinspectie keek alleen nog of het PAGO in het contract met de bedrijfsarts/Arbodienst was opgenomen, zonder na te gaan of het onderzoek ook plaats vond.

Volgens onderzoek van het NAVAB⁹ vonden zowel de werkgevers als werknemers het PAGO weinig voorstellen.

3.2 Ziekteverzuim

Inleiding

Onder gezondheid wordt volgens de Wereld Gezondheids Organisatie (WHO) verstaan¹⁰ *"Een toestand van volkomen sociaal, lichamelijk en psychisch welbevinden"*.

Het is moeilijk een grens te trekken tussen ziek en gezond. Het betekent namelijk niet dat 'niet gezond zijn' wil zeggen dat iemand ziek is. Ook betekent ziekte niet dat er per definitie sprake is van ziekteverzuim.

Ziekte en gezondheid kunnen worden opgevat als twee uitersten waarbij de meesten zich tussen deze twee uitersten bevinden.

Ziekteverzuim heeft sociale en economische gevolgen voor een organisatie. Een medewerker die ziek is moet eventueel vervangen worden; dit kost de organisatie geld.

Een ander gevolg is dat collega's overbelast kunnen geraken wanneer zij een zieke medewerker moeten vervangen. Volgens Schaufeli, Bakker en de Jonge (2003)¹¹ vinden

⁸ Arbo Visie nr 4 2006, Preventief medisch onderzoek vervangt PAGO

⁹ www.Navab-online.nl

¹⁰ <http://nl.wikipedia.org/wiki/Ziekte>

mensen met een lagere functie het meer aanvaardbaar om voor verkoudheid, griep, hoofdpijn, rugpijn en dergelijke thuis te blijven dan mensen met een hogere functie. Het gevolg hiervan is dat, wanneer de medewerkers met een lagere functie niet doordrongen zijn van de consequenties van het ziekmelden, het zelfs zo ver kan komen dat de kwaliteit van het werk en de continuïteit van het bedrijf in gevaar kan komen.

Definities van ziekteverzuim

In de literatuur worden een aantal definities gebruikt voor het begrip ziekteverzuim. In het kort zullen er een aantal definities besproken worden.

- Ziekteverzuim is de term die wordt gebruikt als de situatie zich voordoet dat een werknemer niet op zijn werk verschijnt en daarvoor als rede ziekte opgeeft. Philipsen (1969) geeft de voorkeur aan de term 'afwezigheid wegens ziekte'. In hoeverre er werkelijk sprake is van ziekte is niet steeds duidelijk. Het is de beslissing van de werknemer, zodra deze zich ziek meldt, is er sprake van ziekteverzuim.
- Ziekteverzuim wordt ook gedefinieerd als "afwezig op het werk", met een beroep op de ziekwet. Dit houdt in dat ziekteverzuim meer omvat dan de voorgaande beschrijving 'afwezig wegens ziekte'.
- Voor ziekteverzuim worden ook de termen 'ziek zijn', "ziek voelen" en "ziek melden" gehanteerd. Uit deze termen kan de indeling wit, grijs en zwart verzuim¹² gehaald worden.
- Wit verzuim: de werknemer is ziek. Hij heeft medisch aantoonbare gezondheidsklachten die direct leiden tot ziekteverzuim.
- Grijs verzuim: de werknemer voelt zich zieker. Hij vaart subjectieve gezondheidsklachten. Deze zijn echter moeilijk objectiveerbaar en het is niet evident dat de werknemer niet meer kan werken.
- Zwart verzuim: de werknemer is en voelt zich niet ziek, er is sprake van niet gelegitimeerd verzuim.

Definities van gebruikte begrippen zijn weergegeven in onderstaande tabel:

Tabel: 3.1 Begrippen en definities ziekteverzuim

Begrippen	Definities
Verzuimpercentage	De omvang van het ziekteverzuim. Het percentage geeft aan hoeveel van de 100 medewerkers dagelijks afwezig is in verband met ziekte.
Gemiddelde meldingsfrequentie	Het aantal malen dat een medewerker zich gemiddeld per jaar ziek meldt.
Gemiddelde verzuimduur	De gemiddelde duur per ziektegeval: wanneer medewerkers eenmaal verzuimen, verzuimen ze gemiddeld een aantal dagen.
Kort verzuim	Één tot en met zeven kalenderdagen.
Middellang verzuim	Acht tot en met 42 kalenderdagen.
Lang verzuim	43 kalenderdagen of langer.

Aard van het ziekteverzuim

¹¹ W. Schaufeli, A. Bakker, J. de Jonge. De Psychologie van arbeid en gezondheid.

¹² W. Landheer, D.W.M. Bakker. Ziekteverzuim Registreren en Beheersen, Lelystad, Koninklijke Vermanden. 1990

De aard van het ziekteverzuim kan men goed in het verzuimmodel plaatsen (preventie). Verzuim kan het beste worden gedefinieerd als een verstoring van het evenwicht tussen belasting en belastbaarheid.

Ziekteverzuim kan gezien worden als individueel gedrag dat niet alleen afhankelijk is van wat men mankeert, maar dat ook beïnvloed wordt door andere omstandigheden. Een ziekmelding kan het resultaat zijn van:

- een lichte aandoening, bijvoorbeeld verkoudheid, darmstoornis of zich niet lekker voelen. Hierbij beslissen mensen zelf of ze zich ziek melden of niet. Deze beslissing is afhankelijk van andere omstandigheden dan de ziekte. De vraag of men gemakkelijk een dag gemist kan worden kan hierbij een rol spelen. Het verzuim bij lichte aandoeningen is meestal van korte duur en men zal daardoor zelden bij de Arbo-arts komen.
- een ernstige aandoening, de keuzemogelijkheid van het wel of niet ziekmelden ligt anders als de aandoening ernstig van aard is, zoals bij een gebroken been of nog ernstiger een hartinfarct. Er is dan geen keuze of wel of niet te verzuimen. De beslissing over het moment van werkhervatting kan wel weer beïnvloed worden door andere omstandigheden dan de ziekte. De situatie thuis of op het werk en de opstelling van de arbo-arts kunnen een rol spelen bij het bepalen van de datum van werkhervatting. Het verzuim bij een ernstige aandoening is meestal langdurig; contact met de arbo-arts is meestal aan de orde.
- geen aandoening, er kan ook sprake zijn van een ziekmelding terwijl er geen aandoening is, bijvoorbeeld bij ziekte van een partner of een ziek kind. Een arbeidsconflict kan ook een mogelijkheid zijn waardoor iemand zich ziek meldt. Het verzuim bij geen aandoening is meestal kortdurend, echter bij een arbeidsconflict kan het verzuim ook langdurend zijn en zal er meestal contact met de arbo-arts zijn.

Determinanten (factoren die een toestand of ontwikkeling mede bepalen)

Ziekteverzuim is, ondanks de schijnbaar eenduidige meetbaarheid een complex verschijnsel. Belangrijke determinanten zijn niet alleen binnen en buiten de organisatie te vinden maar ook op verschillende niveaus (maatschappij, sector, organisatie, individu).

Er is veel onderzoek gedaan naar verschillende determinanten maar er worden geen harde uitspraken gedaan over welke factoren het zwaarst wegen daar dit altijd om een complex van factoren gaat.

Om hierin een ordening te brengen wordt een onderscheid gemaakt naar factoren die het ziekteverzuim beïnvloeden:

1. maatschappelijke factoren: sociale verzekeringsstelsel, gezondheidszorg (wachttijden), een voorbeeld hiervan is het Arbo convenant Sociale Werkvoorziening (zie bijlage 7;)
2. werkkenmerken: arbeidsinhoud, arbeidsverhoudingen, arbeidsomstandigheden, arbeidsvoorwaarden, meer hierover in de volgende paragraaf;
3. individuele en privé-factoren: gezondheid, privé omstandigheden, opleiding, persoonlijke leefstijl. Deze determinanten zijn reeds besproken in hoofdstuk 2.

Deze factoren beïnvloeden allemaal de drempel van wel of geen verzuim.

3.3 Kwaliteit van de arbeid

Inleiding

De kwaliteit van de arbeid is een uitgangspunt in het onderzoek om het ziekteverzuim onder het schoonmaakpersoneel van Schoon Schip te inventariseren. Kwaliteit van de arbeid kan omschreven worden als:

“een waarderend oordeel over de mate waarin arbeidssituaties bevorderlijk dan wel belemmerend zijn voor het ontstaan van bepaalde gevolgen voor hen, die in situaties werkzaam zijn”¹³.

De vier A's

De kwaliteit van de arbeid kan men plaatsen in het verzuimmodel onder het kopje preventie. Wanneer de medewerker in een van de 4A's ontevreden is zal de verzuimdrempel om zich ziek te melden eerder bereikt zijn dan wanneer hij tevreden is.

Kwaliteit van de arbeid kan ingedeeld worden in vier dimensies, ook wel de vier A's genoemd, aan de hand waarvan de arbeidssituatie omschreven kan worden. Deze indeling vormt nog geen beoordeling van de kwaliteit. Deze dimensies zijn:

- **Arbeidsomstandigheden**
 - het bestaan van ongemakken zoals tempo, lawaai, vuil werk, ploegendienst, fysieke en psychologische belasting en gevaren voor de veiligheid;
- **Arbeidsinhoud**
 - Aard en niveau van het werk, uitdaging, verantwoordelijkheid, monotonie, zelfstandigheid en ontplooiingsmogelijkheden die het werk biedt;
- **Arbeidsverhoudingen**
 - Overwegend komt men tot de bevinding dat sociale steun op het werk, vooral van de direct leidinggevende, gepaard gaat met een lagere verzuimfrequentie¹⁴. Arbeidsconflicten lijken een belangrijke reden te zijn voor langdurige uitval. Mogelijk is hier de stijl van leidinggeven van groot belang maar ook de feedback die de medewerker krijgt van leidinggevende en klant;
- **Arbeidsvoorwaarden**
 - Beloning, arbeidsduur, arbeidstijden, werkzekerheid, toekomstmogelijkheden en scholingsmogelijkheden.

Beoordeling van het niveau van kwaliteit van de arbeid is afhankelijk van de waarden die aan arbeid worden toegekend en de kennis van mogelijke gevolgen op korte en lange termijn die aan de arbeid verbonden zijn¹⁵. Meetpunten voor beoordeling van aspecten van kwaliteit van de arbeid zijn onder andere de mogelijkheden tot het maken en/of onderhouden van sociale contacten op het werk of mogelijkheden voor inspraak en werkoverleg. Ook de hoogte van de beloning en plezier in het werk zijn belangrijk voor de beoordeling van kwaliteit van de arbeid.

Beoordeling van de kwaliteit van de arbeid is afhankelijk van het perspectief van waaruit arbeid gezien wordt. Het kan gezien worden als een individueel-, een bedrijfs-, of een maatschappelijk- perspectief. Het is daardoor niet mogelijk om objectieve criteria op te stellen voor de kwaliteit van arbeid. Wil men criteria opstellen voor kwaliteit van arbeid voor schoonmaakwerk, dan zullen dat geobjectiveerde criteria moeten zijn die tot stand komen door bijvoorbeeld ondervraging door middel van een enquête. De specifieke situatie in de arbeidsorganisatie bepaalt mede welke maatregelen functioneel zijn. Van groot belang voor

¹³ R.A. Roe, Psychologie der arbeidsomstandigheden, van Gorcum, 1986

¹⁴ W. Schaufeli, A. Bakker, J. de Jonge. De Psychologie van arbeid en gezondheid, blz. 288

¹⁵ W. Moor, De arbeidsmotivatatie als managementinstrument, Houten: Bohn Stafleu Van Loghum, 1993

het ontwikkelen van maatregelen gericht op de verbetering van de kwaliteit van de arbeid zijn de opvattingen van de betrokken medewerkers. Deze opvattingen zijn te vinden de volgende hoofdstukken: huidige situatie hoofdstuk 4 en gewenste situatie hoofdstuk 5.

4 Huidige situatie

Inleiding

Dit hoofdstuk beschrijft de resultaten van de huidige verzuimaanpak van de Haeghe Groep. Na een overzicht van beschikbare kengetallen volgen de resultaten van observaties, bureauonderzoek en interviews alsmede de resultaten van de enquête die is gehouden onder de medewerkers van Schoon Schip.

In deze paragraaf wordt antwoord gegeven op de subvraag:
“Wat is het huidige verzuimbeleid?”

Kengetallen verzuim

Binnen Schoon Schip is het ziekteverzuim de laatste jaren aanzienlijk gestegen. In onderstaande tabel; wordt het ziekteverzuim van Schoon Schip, in vergeleken met het ziekteverzuim van de reguliere schoonmaakbranche.

Tabel 4.1 Ziekteverzuim Schoon Schip / regulier Bron P&O Schoon Schip / OSB, CBS.

	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Schoon Schip	14.1%	16.0%	19.8%	16.2%	17.2%	17%
Schoonmaakbranche	8.5%	9.0%	9.23%	5.5%	Onbekend	Onbekend

Tabel 4.2 kengetallen ziekteverzuim laatste 6 jaar (Schoon Schip)

Gemiddeld Verzuimpercentage	16,71 %
Gemiddeld Meldingsfrequentie	2,3
Gemiddeld Verzuimduur	18.6 dagen

Zoals de tabel aantoont is er met name in 2001 een explosieve stijging waarneembaar van het percentage ziekteverzuim bij Schoon Schip. De schoonmaakbranche heeft eveneens een groot verloop en hoog ziekteverzuim¹⁶.

Het ziekteverzuim van de reguliere schoonmaakbranche geeft ook een stijgende lijn te zien, uitgezonderd 2002. Het percentage ligt echter ruim onder het gemiddelde van de SW-schoonmaakbranche.

Uit gesprekken met de rayonmanagers van Schoon Schip is naar voren gekomen dat zij totaal geen inzicht hebben in het ziekteverzuim van de individuele werknemer. De rayonmanagers willen graag over de verzuimgegevens van de medewerkers kunnen beschikken om meer inzicht te krijgen en daardoor beter te kunnen aansturen.

4.1 Verzuimbeleid in de praktijk

De Haeghe Groep kent een verzuimprotocol maar in de praktijk komt er niet veel van terecht. Het begint al bij de ziekmelding. Voor de medewerkers is het niet duidelijk bij wie zij zich moeten ziek melden. De meeste medewerkers doen het op het kantoor waarna dit wordt doorgegeven aan de rayonmanager. Het gebeurt echter regelmatig dat degene die de

¹⁶ <http://www.regioplan.nl/zappengine/objects/OAI-43620030213153517.pdf>

ziekmelding aanneemt niet weet bij welke rayonmanager de zieke behoort waardoor vertraging optreedt en mogelijke problemen op de werkplek kunnen ontstaan. Tevens is het vaak niet duidelijk wat de aard van de ziekte is en dus de lengte van het verzuim moeilijk kan worden ingeschat.

Een volgend knelpunt is dat de zieke medewerker pas na zes weken wordt opgeroepen bij de bedrijfsarts. Het gebeurt regelmatig dat, nadat de medewerker zich heeft ziek gemeld, men vijf weken thuis blijft. Wanneer het tijd wordt om bij de bedrijfsarts te komen meldt men zich weer beter. Na enkele weken gewerkt te hebben meldt men zich weer ziek waarna men weer vijf weken thuis kan blijven.

Binnen Schoon Schip wordt in principe iedere zieke werknemer vervangen. Dit gebeurt meestal door extra manuren of door bij een andere businessunit mensen in te huren. In extreme gevallen wordt beroep gedaan op een uitzendbureau.

De Haeghe Groep dicht het management een sleutelrol toe bij de uitvoering van het verzuimbeleid. Zij moet waken over de veiligheid, gezondheid en het welzijn van de medewerkers.

Het rayonmanagement vindt zelf dat het bedrijf moet zorgen dat zij voldoende informatie over de medewerkers kunnen krijgen, dat er beter met hen gecommuniceerd moet worden en dat zij formatie uitbreiding op het rayonmanagement krijgen zodat zij beter hun taken kunnen uitvoeren. De rayonmanagers zijn wel op de hoogte van de Wet verbeterde Poortwachter en zij zouden deze graag ten uitvoer brengen. Wanneer we echter naar de genoemde knelpunten kijken, dan is het de vraag of het voorgenomen beleid ook echt uitgevoerd kan worden.

Uit de resultaten van de enquête die in de volgende paragraaf worden weergegeven zal blijken dat de medewerkers nauwelijks op de hoogte zijn van het verzuimbeleid van de Haeghe groep.

4.2 Resultaten enquête

Inleiding

Om een beeld te krijgen hoe de medewerkers de kwaliteit van arbeid beleven is een enquête gehouden, (bijlage 8) onder het schoonmaakpersoneel van Schoon Schip. Kwaliteit van arbeid is een subjectief begrip. Het geeft aan hoe het personeel de kwaliteit van de arbeid beleeft. Bij ieder van de vier A's staan de vragen die voor de enquête gebruikt zijn waarna een uitleg volgt wat er geantwoord is door het personeel.

Hieronder worden de resultaten van de enquête behandeld. In bijlage 9 worden de resultaten cijfermatig weergegeven. Er zijn 135 enquêteformulieren uitgedeeld waarvan er 100 zijn terug ontvangen. Na de enquête is nog met 10 medewerkers met verschillende functies een aanvullend interview gehouden, zodat aanvullende informatie is verzameld.

De leeftijd van de ondervraagden ligt met 73% tussen de 30 en veertig jaar. De jongste respondent is 17 en de oudste is 62 jaar. Binnen Schoon Schip werken circa 54% van de medewerkers op verschillende werktijden en op diverse panden. Meer dan driekwart van de medewerkers werkt al langer dan vier jaar bij Schoon Schip. Er kan dus gesteld worden dat het ondervraagde personeel over voldoende kennis beschikt om de vragen te beantwoorden. Waar nodig is uitleg over de gestelde vraag gegeven.

Arbeidsomstandigheden

Vragen

*Ik heb last van lichamelijke klachten op het werk.
Ik vind mijn werk te druk.
Ik vind dat ik door de drukte mijn werk nooit helemaal goed kan doen.
Ik vind het leuk om op verschillende tijden te werken?
Hebt u het naar uw zin op de locatie waar u werkt?
Hoe vindt u het om op diverse panden te werken?*

Bij dit onderdeel komt een negatief oordeel uit de enquête. De helft van het personeel geeft aan dat zij lichamelijke klachten hebben.

De werkdruk op de werkvloer is ook groot. 22% van de mensen geeft aan dat dit zeer hoog is en 56% dat zij dit soms ervaren. Door deze werkdruk geeft 56% aan dat zij hun werk niet op een goede manier kunnen uitvoeren.

Het merendeel (92%) vindt het leuk om op verschillende locaties te werken. Wat de medewerkers echter niet als leuk ervaren zijn de werktijden. 54% heeft het niet naar hun zin op het pand waar zij moeten werken en 75% vindt het niet leuk om op verschillende werktijden ingezet te worden.

Arbeidsinhoud

Vragen

*Het werk is wat ik ervan verwacht had.
De leidinggevende / rayonmanager geven duidelijk aan wat mijn werkzaamheden zijn.
Ik vind dat ik voldoende contact heb met andere collega's.
Het is duidelijk wat ik op mijn werk moet doen.*

Voor de helft van de ondervraagden is het duidelijk wat ze op het werk moet doen, echter een kwart geeft aan dat het hen niet duidelijk is welke werkzaamheden zij moeten uitvoeren. Ook is gevraagd aan te geven of de leidinggevende of de rayonmanagers duidelijk aangeeft wat hun werkzaamheden zijn. Hier geeft 50% aan dat zij geen goede uitleg krijgen en 25% dat zij soms een uitleg krijgen.

Het aantal contactmogelijkheden met andere collega's wordt door 26% als voldoende ervaren; 49% vindt dit te weinig. De medewerkers geven aan dat zij bijvoorbeeld een kamer niet alleen willen schoonmaken maar met een collega erbij.

Meer dan een vindt het werk niet van wat zij ervan verwacht hadden terwijl ongeveer een gelijk deel het tegenovergesteld hebben geantwoord. De belangrijkste klacht is dat zij het werk zwaarder vinden dan zij verwachtten hetgeen weer fysieke klachten geeft.

De aspecten die de ondervraagden belangrijk vinden met betrekking tot de arbeidsinhoud is dat zij begeleiding en contact met andere collega's willen hebben.

Arbeidsverhoudingen

Vragen

*De leidinggevende / rayonmanager steunt me bij mijn werk.
Vindt u het belangrijk dat er naar u geluisterd wordt als u ideeën heeft
Als ik ideeën heb over het werk, luistert de leidinggevende / rayonmanager daarnaar
Met persoonlijke problemen kan ik naar de leidinggevende.
Ik vind waardering door leidinggevende belangrijk.
Bent u op de hoogte hoe u zich ziek moet melden (verzuimprotocol)?
Als ik ziek ben is er aandacht van de leidinggevers.
Als ik ziek ben is er aandacht van mijn collega's.*

*Wordt tijdens het werkoverleg het onderwerp ziekteverzuim besproken?
Wordt tijdens het functioneringsgesprek het onderwerp ziekteverzuim besproken?
Ik voel me thuis op de locatie waar ik werk.
Ik voel me thuis bij Schoon Schip*

Op de vraag of de leidinggevende c.q. rayonmanager hun werk goed uitvoeren geeft 62% van de ondervraagden aan dat zij niet of nauwelijks tevreden zijn. 55% vindt dat er slecht naar hen wordt geluisterd, 76% vindt dat zij dit zeer belangrijk vinden. 42% geeft aan dat zij niet met persoonlijke problemen bij de leiding aan kan kloppen. Over de waardering door de leidinggevende vindt 76% dat zij dit als zeer belangrijk ervaren.

Met betrekking tot het ziekteverzuim vindt 34% dat er geen, en 66% dat er nauwelijks aandacht van de leiding is. 82% van de ondervraagden geeft aan dat ziekteverzuim tijdens werkoverleg niet wordt besproken. Dat er tijdens het functioneringsgesprek het ziekteverzuim niet wordt aangehaald was de mening van alle ondervraagden. 62% is niet op de hoogte van het verzuimprotocol. Eveneens is iedereen van mening dat zij geen aandacht krijgen van de collega's tijdens ziekte.

Het merendeel van de medewerkers (64%) geeft aan dat zij zich thuis voelen op de locatie waar zij werken en 51% van de mensen voelt zich thuis bij Schoon Schip.

Arbeidsvoorwaarden

Vragen

*Ik verricht werkzaamheden die niet overeenkomen met het werkrooster
Ik werk gemiddeld voldoende aantal uren per week
Vindt u dat u voldoende verdient voor het werk dat u uitvoert?
Wordt het salaris op tijd overgemaakt
Bent u tevreden over het aantal vakantiedagen dat u kunt opnemen*

Met betrekking tot de werkzaamheden in de praktijk geeft 56% van de medewerkers aan, dat deze niet overeenstemmen met het werkrooster. Alle medewerkers vinden dat zij voldoende aantal uren per week werken. 82% van de medewerkers vindt dat zij te weinig verdienen, 18% is tevreden over de hoogte van het salaris. 55% van de mensen vindt dat het salaris op tijd wordt overgemaakt, 45% van de mensen wil dit graag eerder ontvangen. In de gesprekken geven de medewerkers aan, dat er nogal een iets mis gaat met het uitbetalen van de reiskosten.

Over het aantal vakantiedagen wat men kan opnemen is 75% tevreden, 25% van de medewerkers zou graag meer willen opnemen.

Tevens zijn er nog een aantal algemene vragen gesteld. Een daarvan is waarom men bij Schoon Schip is gaan werken. 99% geeft aan dat zij het schoonmaakwerk leuk vinden, 1 persoon aangeeft dat het niet uitmaakt als hij maar werkt. 80% van de mensen vindt dat een goede sfeer op het werk belangrijk is. Alle medewerkers vinden goede arbeidsomstandigheden voorop staan. Met betrekking tot zelfstandigheid op het werk vindt 80% dit zeer belangrijk.

5 Gewenste situatie

Inleiding

Dit hoofdstuk schets hoe de Haeghe Groep en Schoon Schip de gewenste situatie zien met betrekking tot het verzuimbeleid.

5.1 Verzuimbeleid op papier

De Haeghe groep voert sinds 1 januari 1998 een actief verzuimbeleid. Hierbij wordt grote waarde gehecht aan het preventie. Aspecten hierbinnen zijn: arbeidsomstandigheden, arbeidsinhoud, arbeidsomstandigheden en de arbeidsverhoudingen (4A's). De Haeghe Groep is aangesloten bij Arbo-Ned. De kernactiviteit van Arbo-Ned omvat het managen van de gezondheid binnen de organisatie. Daarbij onderscheiden zij vier werkgebieden:

- Preventie.
- Verzuim.
- Re-integratie.
- Consult.

Betrokkenen bij het Arbo-beleid

Er zijn verscheidene partijen betrokken bij de uitvoering van het arbo-beleid, de Haeghe Groep ziet de volgende taken en verantwoordelijkheden voor deze partijen:

Arbo-dienst

De Arbo-dienst heeft in haar bedrijfsplan de volgende missie geformuleerd:

"Het verzorgen van doelmatige en doeltreffende dienstverlening op het gebied van kwaliteit, arbo en milieu aan de centrale afdelingen, de businessunits en de service-units van de Haeghe Groep".

Tevens biedt de Arbo-dienst ondersteuning op alle deelgebieden, die leiden tot het bereiken van de volgende drie zaken:

Het mede opzetten, implementeren en bewaken van een Arbo-zorgsysteem, een kwaliteitszorgsysteem en een milieuzorgsysteem.

De Arbo-dienst/ bedrijfsarts;

De dienstverlening door de Arbo-dienst omvat in elk geval de vier kerntaken zoals omschreven in de Arbo-wet te weten:

1. verzuimbegeleiding;
2. adviezen betreffende de RIE;
3. arbeidsomstandighedensprekuren;
4. Preventief Medisch Onderzoek oftewel PMO tot 2006 het PAGO geheten.

Het management;

Het management moet waken over de veiligheid, gezondheid en het welzijn van alle medewerkers. De taken en verantwoordelijkheden zijn in de Arbo-wet vastgelegd.

De medewerkers;

Al ligt het zwaartepunt bij de Arbo-wetgeving bij het management, deze is niet in alle opzichten alleen verantwoordelijk en aansprakelijk. De Arbo-wet geeft aan dat iedere medewerker de nodige voorzichtigheid en zorgvuldigheid in acht moet nemen om de gevaren voor de veiligheid of de gezondheid van hem zelf of van anderen te vermijden, ook met het oog op welzijn. Door middel van instructie bij introductie van de nieuwe medewerkers moet uitleg gegeven worden over hoe te werken.

Het bureau KAM

Binnen de afdeling PMO is het bureau KAM (Kwaliteit, Arbeidsomstandigheden en Milieu) ondergebracht. Dit bureau verleent, op aanvraag van directie of leidinggevenden advies en ondersteuning op tal van Arbo gebieden, zoals het opstellen van RI&E, het controleren van die genomen maatregelen naar aanleiding van deze inventarisaties en evaluaties, het verrichten van werkplekonderzoeken, het doorgeven van relevante wet- en regelgeving, het verrichten van metingen op het gebied van klimaat, geluid en licht enz.

De bedrijfsmaatschappelijk werkende

De bedrijfsmaatschappelijk werkende is direct betrokken bij het uitvoeren en verbeteren van het Arbo-beleid. Deze houdt zich bezig met het welzijn van de medewerkers en zorgt voor opvang als dit nodig is of gevraagd wordt. Zij werkt aan preventie, ziekteverzuim, houdt zich bezig met agressiebeheersing etc. Zij signaleert veranderingen en denkt mee over het te volgen beleid.

Verzuimbeleid

Ten aanzien van het verzuimbeleid is door het management bovendien een aantal speerpunten geformuleerd waar men zich graag op wil richten:

- **Leidinggevenden**
 - De leidinggevenden zijn het speerpunt en hebben een sleutelpositie als het gaat om verzuimterugdringing. Zij immers zitten bij uitstek in de positie om binnen het verzuimprobleem de juiste inschattingen te maken en de juiste acties te ondernemen.
- **Voorkoming langdurig ziekteverzuim**
 - Doordat er binnen de Haeghe Groep en dus ook Schoon Schip veel middellang en lang verzuim is, zal de aandacht speciaal naar dit probleem uitgaan.
- **Harde resultaten (afspraken arbo- convenant)**
 - Door de staatssecretaris zijn met werkgevers en werknemers SW- organisaties afspraken gemaakt betreffende verzuimterugdringing. Deze afspraken zijn neergelegd in een Arbo- convenant Sociale werkvoorziening. De convenanten geven resultaatverplichtingen voor wat betreft verzuimterugdringing op de middellange termijn.
- **Afdekken van risico's**
 - Doordat de Haeghe Groep veel samengesteld verzuim¹⁷ kent is het moeilijk om zich aan wettelijk vastgestelde termijnen te houden. De Haeghe Groep zal gesprekken houden met de Arbo-dienst en het UWV (de uitvoeringsinstelling) ten einde financiële risico's, die hiervan het gevolg kunnen zijn, zoveel mogelijk af te dekken.
- **Faciliterende maatregelen**
 - Wanneer leidinggevenden hun verantwoordelijkheid binnen het verzuim van hun afdeling moeten waarmaken, dienen zij hiertoe zoveel mogelijk te worden gefaciliteerd.
- **Communicatie**
 - Hoe de communicatie tussen de betrokken partijen uitgevoerd gaat worden is nog niet duidelijk in een plan vast gelegd. Men heeft de bedoeling om sessies te houden, waarin informatie over het terugdringen van ziekteverzuim mondeling zal worden toegelicht.
- **Control**
 - Per bedrijf en per afdeling binnen de Haeghe Groep zullen de resultaten op het gebied van verzuim worden afgesproken en dat binnen de gebruikelijke planning- en controlecyclus aandacht zal moeten worden besteed aan de behaalde resultaten.

¹⁷ Samengesteld verzuim = ziekmelding binnen 28 dagen na het herstel

6 Conclusies, aanbevelingen en implementatie

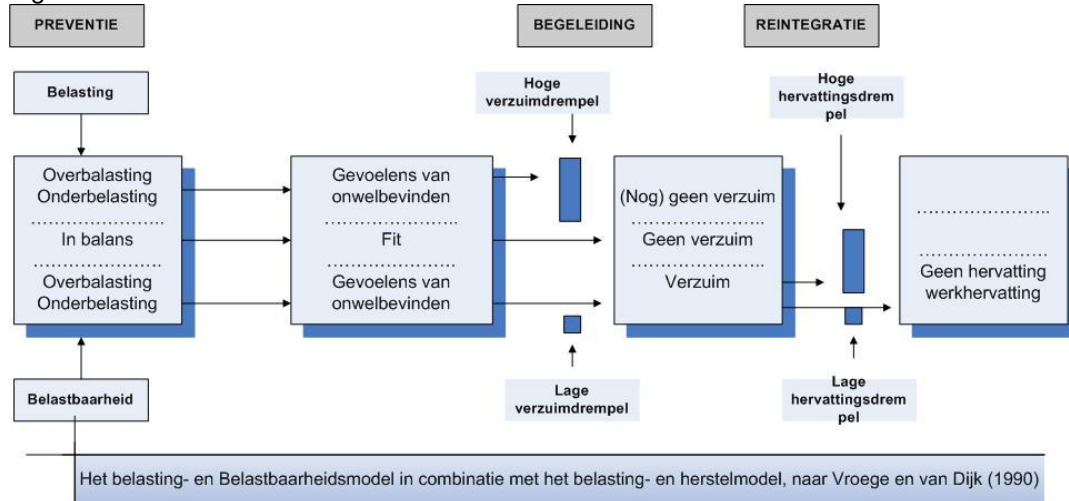
Inleiding

Dit hoofdstuk geeft allereerst conclusies weer van de onderzoeksresultaten, gevolgd door aanbevelingen en een implementatieplan.

Bij de weergave van de conclusies is gebruik gemaakt van het belasting en belastbaarheidmodel zoals deze in de inleiding is beschreven.

Ter herinnering wordt dit model nogmaals weergegeven.

Figuur 6.1



6.1 conclusies

Conclusies algemeen beleid:

- Het blijkt in de praktijk moeilijk om uitvoering te geven aan beleid. Dit geldt ook voor het verzuimbeleid dat onderdeel is van het sociaal beleid. De plannen liggen er, alleen zijn er onvoldoende mogelijkheden om deze plannen uit te voeren. Dit heeft te maken met de vele veranderingen waar SZW mee geconfronteerd wordt, zoals financiële maatregelen, politieke besluiten en kenmerken van de medewerkers die sterk veranderen
- Er is een tekort aan goed gekwalificeerde managers om uitvoering te geven aan goed sociaal personeelsbeleid, waardoor er bijvoorbeeld te weinig verzuimgesprekken gevoerd worden en onvoldoende aan verzuimbegeleiding gedaan kan worden;
- De kwaliteit van de instroom en scholing van nieuwe medewerkers is te laag;
- Communicatie
 - Onvoldoende bekendheid bij medewerkers hoe verzuimbeleid in elkaar zit;
 - Onbekendheid hoe het verzuimprotocol werkt;
- Middelen
 - Managers hebben onvoldoende inzicht in verzuimfrequentie en verzuimduur.
- Algemeen
 - Managers worden niet afgerekend op de resultaten.

Deel 1, Conclusies ten aanzien van: Preventie

- Er is bij veel medewerkers onvoldoende evenwicht tussen belastbaarheid en belasting. Dit leidt tot grijs verzuim;
- Deels wordt het evenwicht verstoord door verminderde draagkracht en i.v.m. persoonlijke kenmerken en sociale omstandigheden van de medewerkers
- Deels spelen knelpunten van de 4 A's een rol, namelijk:
 - **Arbeidsinhoud;** Er is te weinig inzicht in werkzaamheden en heeft hier geen invloed op. Mensen zijn niet goed opgewassen tegen hun taak, worden vaak slecht ingewerkt, en krijgen weinig feedback op hun functioneren. Bovendien is de communicatie slecht.
 - **Arbeidsomstandigheden;** de werkdruk te hoog; er zijn teveel fysieke klachten; er zijn teveel gebroken diensten.
 - **Arbeidsverhoudingen;** de medewerkers ervaren de begeleiding van de managers als onvoldoende.
 - **Arbeidsvoorwaarden;** het werkrooster stemt niet overeen met de werkelijkheid; medewerkers vinden het salaris te laag voor het uit te voeren werk.

Deel 2, Conclusies ten aanzien van: Drempelverhogend beleid

- De wijze van ziektemelding is te gemakkelijk;
- Er is geen direct contact met leidinggevende;
- Er zijn geen verdere consequenties naar de medewerker;

Deel 3, Conclusies ten aanzien van: Begeleiding

- Rayonmanagers hebben onvoldoende tijd om verzuimgesprekken te voeren;
- Termijn waarop mensen opgeroepen worden is te lang;
- Arbodienst komt pas na zes weken in beeld;
- Medewerkers voelen zich niet verantwoordelijk voor het zelf weer hersteld melden maar wachten een oproep af

6.2 Aanbevelingen

Deze scriptie draagt door middel van beleidsbepalingen bij aan de bewustwording van alle medewerkers van Schoon Schip. Het doel is een stevige basis te vormen en aan te zetten tot nadenken om het ziekteverzuim blijvend laag te houden.

In onderstaande paragraaf worden adviezen gegeven die betrekking hebben op de conclusies uit de vorige paragraaf.

Adviezen t.a.v. algemeen beleid:

- Stel een projectteam op uit diverse geledingen van het bedrijf, die het verzuimbeleid op een gestructureerde manier uitwerken de uitkomst begeleiden, controleren en zonodig bijsturen. Er dient continue aan gewerkt worden aan een oplossing die door alle gelederen van bedrijf aanvaard kan worden.
- Communicatie → beleidsmakers komen met elkaar in gesprek en ontwikkelen zo gemeenschappelijkheid.

Naar aanleiding van deze conclusies en aanbevelingen zouden de managers met elkaar in gesprek moeten gaan om zodoende te komen tot volgende punt:

- Richting geven → beleidsmakers maken verplichtende afspraken met elkaar, hetgeen uitmondt in een beleidsplan als intern contract.
- Het tekort aan gekwalificeerde managers dient aangevuld te worden tot het niveau dat hiervoor beschreven staat (1 op 20). Hierdoor kan er voldoende aan verzuimbeleid en beleid in algemene zin bewerkstelligd worden. Op basis van de huidige formatie betekent dit een uitbreiding van 4 FTE.
- Stel jaarlijks een scholingsplan op voor de rayonmanagers gericht op planning, begeleiding, communicatie en omgaan met handicaps (psychische en fysieke).
- Genereer managementinformatie m.b.t. verzuimcijfers: verzuimfrequentie, duur van verzuim, per medewerker en per afdeling. De Haeghe Groep dient ervoor te zorgen dat het management inzicht krijgt in verzuimregistratie, zodat deze meer gegevens krijgt over de zieke medewerker;

Adviezen ten aanzien van de arbeidsinhoud:

- Introduceer nieuwe medewerkers uitgebreid bij binnenkomst bijvoorbeeld door de cursus "instructie bij introductie" van de SVS;
- Check in samenwerking met UWV of de medewerkers opgewassen zijn tegen hun taak. Pas zo nodig de taak aan en biedt hulpmiddelen;
- Zorg dat de werklijsten up to date zijn;
- Zorg voor feedback van de leiding aan de medewerker. Bied waar nodig extra ondersteuning (training on the job).
- Blijf medewerkers informeren over veranderingen in werk, collega's etc;

Adviezen ten aanzien van de arbeidsomstandigheden

- Een RI&E laten afnemen op de werkvloer van de schoonmaak;
- Medewerkers samen meer werk laten uitvoeren in plaats dit alleen te doen;

Adviezen ten aanzien van de arbeidsverhoudingen

- Het uitbreiden van het middenkader waardoor de medewerkers beter begeleid kunnen worden;

Adviezen ten aanzien van de arbeidsvoorwaarden

- Het werkrooster meer up to date houden en de medewerkers hierin laten participeren;
- Check of de medewerkers nog in hun goede loonschaal zitten en pas deze zo nodig aan.

Adviezen ten aanzien van drempelverhogend beleid

- De wijze van ziekmelden dient veranderd te worden, dit dient voortaan bij de direct leidinggevend te gebeuren;
- De rayonmanager registreert wat men mankeert;
- De medewerker dezelfde dag op het spreekuur van de arts laten komen;
- Bij het niet nakomen van het verzuimprotocol dienen er consequenties te zijn;
- Medewerkers ander werk laten doen, zonodig op een andere afdeling;
- Bij frequent verzuim van driemaal per jaar, een verzuimgesprek houden;

Adviezen ten aanzien van de begeleiding

- Eerder oproepen van medewerkers bij ziekte zodat zij eerder begeleiding kunnen krijgen;
- De leidinggevende sneller contact met de zieke medewerker laten nemen;
- De leidinggevende bij de zieke medewerker op bezoek laten gaan, zonodig een collega meenemen;
- Op tijd een werkhervattinggesprek houden.

6.3 Implementatie

Inleiding

Implementeren betekent een verandering operationaliseren. Dus niet alleen een plan maken, maar dat ook uitvoeren en realiseren. Mensen meenemen in een fusieproces. Een nieuwe missie of werkwijze niet alleen in de directiekamer doorvoeren, maar ook in de wandelgangen, een cultuurverandering realiseren – dat is implementeren.

Implementeren is vooral de gewenste situatie bepalen en bereiken. Van idee of probleem tot de daadwerkelijke realisatie van de verandering. Voorop staat het best werkende resultaat en het blijvend laten werken.

Belangrijke facetten in een implementatietraject zijn:

- resultaten: wat willen we bereiken?
- plannen en sturen: hoe krijgen we het voor elkaar?
- ontwerpen en inrichten: hoe geven we het vorm?
- communiceren: hoe betrekken we iedereen?
- opleiden en trainen: hoe leren we er mee omgaan?
- verankeren en verbeteren: hoe blijft het werken?
- afsluiten en evalueren: wat levert het op?

Door middel van onderstaand tabel, wordt een plan opgezet, om de te nemen adviezen duidelijk weer te geven.

Tabel 6.1 implementatieplanning

Knelpunt	Actie	wie	Taken	Tijdspad
uitvoering te geven aan beleid	projectteam opstellen	Bedrijfsmanager		Week 1 t/m 52
tekort aan goed gekwalificeerde managers	aannemen managers scholing managers	Personeelszaken Opleidingen	Advertentie plaatsen Geschikte opleiding zoeken	Week 20, 21 Week 20, 21, 22
kwaliteit nieuwe medewerkers is te laag	arbeidsindicatie updaten scholen medewerkers	UWV opleidingen	Eiken indicatie Opleiding IBI	Week 20 t/m 26 Week 1 t/m 52
communicatie Onbekendheid verzuimbeleid	Maken folders beleid	Kwaliteitscoördinator	Regelen maken folders t.a.v beleid	Week 20 t/m 30
Mensen Geen afrekening op resultaten	Opstellen regels	Bedrijfsmanager Kwaliteitscoördinator Personeelszaken	Taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden aanpassen	Week 20 t/m 26
Middelen Geen inzicht in ziekteverzuim	Rayonleiding toestaan tot gegevens	Bedrijfsmanager ICT	ICT benaderen Vrijgeven computer gegevens	Week 20 Week 20

Preventie Arbeidsinhoud Slecht inzicht werkzaamheden Medewerkers slecht opgewassen v/h werk Slechte communicatie	Bij introductie korte cursus Uitleg geven aan medew. arbeidsindicatie updaten observeren door leiding informerende bijv. bij werkbespreking	Opleidingen Rayonleiding UWV Voorman-vrouw / rayonleiding Rayonleiding	Geven van IBI Begeleiding Eiken indicatie Observeren/ registreren en melden Informerende	Week 1 t/m 52 Week 1 t/m 52 Week 20 t/m 26 Week 1 t/m 52 Week 1 t/m 52
Arbeidsomstandigheden Hoge werkdruk, veel fysieke klachten Veel gebroken diensten	opstellen RIE dienstroosters nakijken	Bedrijfsmanager KAM Rayonleiding/PZ	Opdracht aan KAM Opdracht aan ARBO	Week 22 Week 25 Week 30 t/m 40
Arbeidsverhoudingen Begeleiding is slecht	Zie acties punt 2			
Arbeidsvoorwaarden Werkroosters matchen niet Te laag salaris voor het werk	Werkroosters matchen Loonschaal controleren	Rayonleiding Rayonleiding/PZ	Met medewerkers roosters controleren Controleren salaris met loonschaal	Week 22 t/m 32 Week 32 t/m 40
Drempelverhogend beleid Wijze van ziekmelden is te eenvoudig, Geen contact met leidinggevende, Geen consequenties voor medewerkers.	Ziekmelden bij rayonleiding, bij ziekmelden dezelfde dag op spreekuur komen, aangepast werk geven, verzuimgesprek houden, bij niet naleven protocol consequenties voor de werknemer.	Bedrijfsmanager, PZ, rayonleiding	Protocol ziekmelding aanpassen	Week 28
Begeleiding Weinig tijd voor verzuimgesprekken, Medewerkers voelen zich niet verantwoordelijk.	Zie punt 2			

Continu verbeteren

Na de implementatie van de punten moet worden bekeken hoe dit proces continu verbeterd kan worden en hoe men de volwassenheid van het proces kan vergroten.

6.4 Consequenties

Tabel 6.2 consequenties maatregelen

Maatregel	Wat levert het op	Wat kost het	Personele consequentie	Organisatorische consequentie
Projectteam opstellen	Continuïteit in het bedrijf	20 uur per maand a € 45.00 / uur= € 900.=	Minimaal 5 personen inzet	Meer kosten
Aannemen managers	Stabiliteit op de werkvloer	€ 180.000.=	4 extra managers	Meer pers. Kosten die met lager verzuim terugverdiend kunnen worden
Scholing managers	Meer kennis en kunde waardoor er beter aangestuurd en gecommuniceerd kan worden.	+/- € 23.000.=	Geen	Geen
Maken folders beleid	Personeel is op de hoogte van het beleid van de HG/ SS	€ 180.=	Geen	geen
Arbeidsindicatie updaten	Instroom medewerkers verbeteren	?	Betere kwaliteit personeel	Meer continuïteit
RM afrekenen op resultaten	Meer bewustwording	geen	geen	Betere bewustwording en managng
Inzicht geven in verzuim	Duidelijkheid waardoor betere aansturing	Geen	Managers met meer inzicht	Geen
Werkinstructie bij introductie	Medewerkers met meer kennis	€ 575.= / 10 personen	Gemotiveerde medewerkers	Geen
Opstellen RIE	Duidelijkheid werk en werkplek	€ 253.= (Stigas)	geen	Duidelijkheid waardoor betere aansturing en verbetering
Diverse roosters checken	Meer inzicht en tevreden medewerkers	Uur per locatie = € 45.= 80 panden =€ 3600.=	mnimaal	Meer inzicht

De opbouw van de organisatie behoeft geen wijzigingen. Deze is redelijk plat maar het overleg tussen de verschillende niveaus werkt traag. Dit is nagenoeg geheel toe te schrijven aan onderbezetting van het middenkader. Voor veel van de te nemen maatregelen behoeft het bedrijf weinig tot geen extra geld te investeren. Door het een en ander goed in te roosteren (leegloop uren) hoeft men nauwelijks extra kosten te maken.

Voor wat betreft de opleidingen voor het rayonmanagement dient men een investering te doen. Deze investering moet men alleen invoeren voor het management die het werkelijk nodig heeft.

De cursuskosten voor het coachend leidinggeven¹⁸ zijn circa € 3750,00 per persoon. Aangezien het niveau van de instroom van de nieuwe medewerkers zeer laag is verdient het aanbeveling alle rayonmanagers, dus ook de aan te nemen nieuwe, een cursus *omgaan met psychische handicaps* te laten volgen.

De cursuskosten hiervoor bedragen € 375.00 per persoon¹⁹.

Het middenkader, thans vier, dient minimaal verdubbeld te worden, wat derhalve een uitbreiding van vier rayonmanagers betekent. Dat dit een aanzienlijke kostenverhogende factor met zich brengt behoeft geen betoog. Op langere termijn zullen deze kosten

¹⁸ <http://www.proeducation.nl/coaching.masterclass/>

¹⁹ http://www.aoc-oost.nl/training/cursusgids/cursus.asp?cat=22&bedr=1&cursus_id=418

terugverdiend moeten kunnen worden teneinde het voortbestaan van de organisatie te waarborgen.

Stellen we de kosten per rayonmanager op circa € 45.000,00 all in, dan impliceert dit een kostenstijging van € 180.000,00. Bij een omzet van circa 2.2 miljoen betekent dit ca. 8% van de totaal omzet.

Gehele of gedeeltelijke compensatie hiervan door verhoging van tarieven dient te worden uitgesloten; dit is alleen mogelijk als de gehele schoonmaakbranche dit zou besluiten.

De oplossing dient te worden gezocht in:

- Efficiency verbetering
- Terugdringen van het ziekteverzuim.

Door de uitbreiding van het toezicht zal stellig een hogere productie worden behaald. Bij een totale bezetting van circa 130 medewerkers op de werkvloer betekent een verhoging van 3% hetgeen haalbaar moet worden geacht. Dit levert een besparing op van circa 4 mensjaren. Uitgaande van € 20.000,00 kosten per persoon derhalve een besparing op van € 80.000,00.

Het ziekteverzuim bedraagt gemiddeld 17%. Volgens Arbo magazine, nummer 7 2004 (mentaal verzuim: een verborgen probleem) levert een daling ziekteverzuim van 1% bij een organisatie van 100 medewerkers een besparing op tussen de € 100.000,00 en € 180.000,00 op. Aangezien een besparing bij een laag percentage (bijv. 5%) een hogere besparing oplevert dan bij 17% gaan wij uit van € 100.000,00. Wij achten een percentage van 14% haalbaar hetgeen een besparing oplevert van € 81.000,00 zie onderstaande tabel.

Tabel 6.3 berekeningstabel

Aantal personeel	Ziekte percentage	Personeel		Kosten		Besparing
		werkend	ziek	per man	totaal	
135	17	112	23	20000	459000	0
135	16	113	22	20000	432000	27000
135	15	115	20	20000	405000	54000
135	14	116	19	20000	378000	81000
135	13	117	18	20000	351000	108000
135	12	119	16	20000	324000	135000

Hiermee wordt een besparing gehaald van € 161.000,00.

Recapitulerend kan derhalve gesteld worden dat de personeelsuitbreiding gefinancierd kan worden door een redelijke efficiency verbetering en het terugbrengen van het ziekteverzuim. Beide kunnen als haalbaar worden beschouwd.

Tabel 6.4 Kosten opleidingen

Coachend leidinggeven & Omgaan met Psychische handicaps	
4 rayonmanagers a € 3750,==	€ 15000,==
8 rayonmanagers a € 375,==	€ 3000,==
13 voorlieden a € 375,==	€ 4875,==
Totaal kosten	€ 22875,==

De kosten van de opleidingen zijn niet extreem. Door het middenkader voldoende handvatten te geven zullen zij de te nemen maatregelen beter kunnen uitvoeren. Ook zullen zij meer communicatief vaardiger worden zodat zij de mensen beter te woord kunnen staan.

Tabel 6.4 Kosten Instructie bij Introductie (IBI)

Kosten voor Een IBI zijn € 575.= per groep van 10 personen.
Deze kosten zijn voor het cursusmateriaal. De cursus zelf kan worden gegeven door iemand die de opleiding voor het lager kader A heeft gevolgd. Het is afhankelijk van de groep hoeveel uur men nodig heeft. De schatting is 5 uur.

Bronvermelding

Boeken

- Baarda, D.B. en Goede de, M.P.M.: basisboek Methoden en Technieken, Tweede herziene druk, Tweede oplage 1996, Houten: Educatieve Partners Nederland BV. ISBN: 90-207-2589-0.
- Rooij, de L.: Preventie ziekteverzuim, stress en burnout, Tweede druk 1996, Baarn: Uitgeverij Nelissen, ISBN: 90-244-1332-X
- Schaufeli, W, Bakker, A, Jonge, de J.: De psychologie van arbeid en gezondheid, Eerste druk 2003, Houten: Bohn Stafleu Van Loghem, ISBN: 90-3133730-7
- Gels H.J. (1996). Informatiebeleid in beleidsontwikkelingsprojecten. Schoonhoven: Academic service.
- W. Moor, De arbeidmotivatie als managementinstrument, Houten: Bohn Stafleu Van Loghum, 1993
- W. Landheer, D.W.M. Bakker. Ziekteverzuim Registreren en Beheersen, Lelystad, Koninklijke Vermanden. 1990
- R.A. Roe, Psychologie der arbeidsomstandigheden, van Gorcum, 1986
- W. de Groot, Arbeidmotivatie als instrument, Houten: Bohn Stafleu Van Loghum, 1994

Rapporten en verslagen

- geen woorden maar daden in de sociale werk voorziening, SGBO Onderzoeks- en Adviesbureau van de VNG B.V, april 2002
- Onderzoeksrapport Haeghe Groep januari 2004, Primair mensenproces, T.J. Indewey Geerlings.
- H.J. Gels informatiebeleid in beleidsontwikkelingprojecten
- Leidraad implementeren van informatievoorzieningen, Kultifa, 2005

Artikelen

- Arbo magazine nummer 7 jaargang 19, Mentaal verzuim: een verborgen probleem
- Arbo Visie nr 4 2006, Preventief medisch onderzoek vervangt PAGO

internetsites

- <http://www.arboservicepuntbve.nl/manasite/mas/bve/tekstencategorie/1257.html>
- <http://www.uitgesprokengezond.nl/>
- <http://home.wanadoo.nl/pivoos/page2.html>
- <http://statline.cbs.nl/StatWeb/table.asp?LYR=G1:0&LA=nl&DM=SLNL&PA=7330zv&D1=0&D2=0-1,5-15&D3=a,!0-28,!33&STB=G2&HDR=T>
- [http://www.stuut.nl/De Branche/de branche.html](http://www.stuut.nl/De_Branche/de_branche.html)
- <http://www.osb.nl>
- <http://www.sgbo.nl>

- <http://www.cbs.nl/nl/publicaties/artikelen/bedrijfsleven/industrie/im-11-02.pdf>
- www.sbcm.nl/wsw/arbo_ziekteverzuim/arboconvenant.html
- <http://openbaremarkt.cms.frv.nl/renderer.do?itemId=2973&menuId=9661&pageId=9375&instanceId=9663>
- <http://nl.wikipedia.org/wiki/Ziekte>
- <http://www.regioplan.nl/zappengine/objects/OAI-43620030213153517.pdf>
- <http://statline.cbs.nl/StatWeb/Table.asp?LA=nl&DM=SLNL&PA=7330zv&D1=a&D2=26&D3=a&STB=G1,G2&HDR=T>
- <http://www.regioplan.nl/zappengine/objects/OAI-43620030213153517.pdf>
- www.arbo.nl
- www.Navab-online.nl
- <http://www.regioplan.nl/zappengine/objects/OAI-43620030213153517.pdf>
- <http://www.proeducation.nl/coaching.masterclass/>
- http://www.aoc-oost.nl/training/cursusgids/cursus.asp?cat=22&bedr=1&cursus_id=418

Bijlagen

Bijlage 1, Verzuimmodellen

Inleiding

De complexiteit van de enquête kan verminderd worden door gebruik te maken van modellen. In een model wordt de werkelijkheid uiteengehaald; de werkelijkheid wordt teruggebracht tot een overzichtelijk geheel. De modellen die gekoppeld worden aan de enquête zijn:

- Het belasting en belastbaarheidmodel;
- Het beslissingsmodel;
- Het stressmodel;
- Het belasting en herstelmodel
- Het organisatie-model.

Het belasting en belastbaarheidmodel

Het belasting en belastbaarheidmodel verklaart waarom mensen zich ziek melden. Het uitgangspunt is dat de balans tussen de mens en het werk in balans is. Wordt deze balans verstoord, dan kan dit leiden tot ziekteverzuim. In dit model wordt er vanuit gegaan dat de medewerker daar zelf niets aan kan veranderen, hij beslist niet of hij ziek is, maar hij is ziek, of hij is niet ziek.

Als het goed is, bestaat er een evenwicht tussen de belasting die het werk met zich meebrengt en dat wat de medewerker aan kan.

Het beslissingsmodel

Het beslissingsmodel is gericht op het individu; ziek zijn wordt gezien als een beslissing van de medewerker²⁰. Het model richt zich op het moment van ziekmelden. De medewerker bepaalt wanneer en waarom hij zich ziek meldt, hoe lang hij ziek zal blijven en wanneer hij weer aan het werk gaat.

De medewerker neemt vijfmaal een beslissing: de medewerker voelt zich niet goed en hij beslist dat hij een gezondheidsprobleem heeft (beslissing 1). Hij gaat hulp ter genezing zoeken (2). Hij neemt de rol van patiënt aan en heeft zich ziek gemeld (3). Deze rol bevalt hem wel of niet (4). Hij besluit dat hij weer beter is (5).

Het stressmodel

Er bestaan vele stressmodellen, alle op het ontstaan van ziekte bij een individu. Het uitgangspunt is de relatie tussen objectieve omgeving en de subjectieve waarneming daarvan. De werkelijkheid wordt geïnterpreteerd door een persoon. Hiermee is de werkelijkheid geworden tot een subjectieve omgeving, de omgeving van een persoon. Dit kan een zekere spanningssituatie oproepen, als de werkelijkheid van die ene persoon sterk afwijkt van de werkelijkheid zoals die in zijn omgeving ervaren wordt. Deze spanningen kunnen leiden tot ziekte. Deze psychische spanningen worden stress genoemd. Is er sprake van stress in een werksituatie, dan wordt de meldingsfrequentie over het algemeen hoger en de gemiddelde verzuimduur langer.²¹

Het belasting en herstelmodel

In dit model staat het moment centraal dat de medewerker zijn werk weer hervat. Dat moment, de overgang van ziekte naar hersteld zijn en weer aan het werk gaan, wordt eveneens ervaren als een drempel. Er is een sterke overeenkomst tussen die zogenaamde werkhervattingdrempel en de verzuimdrempel: beide momenten hangen samen met het

²⁰ Bron: Allegro & Veerman 1990, pp. 3.-14

²¹ De Wolf e.a. 1976-1982; Grosfeld 1988; Schalk 1989; Grosfeld & Schalk, in: Smulders & Veerman 1991, p.93.

evenwicht in de balans belasting - belastbaarheid. Op het moment dat de balans verstoord is, zal de medewerker de verzuimdrempel overgaan en zich ziek melden. Op het moment dat de balans weer in evenwicht is, zal de medewerker de hervattingsdrempel overgaan en weer aan het werk gaan.

Verzuimdrempel en hervattingsdrempel zijn van zeer grote invloed op het verzuimpercentage. De hervattingsdrempel is vooral van belang voor de duur. De verzuimduur bepaalt voor ongeveer 80% de hoogte van het verzuimpercentage. Maatregelen met als doel de hervattingsdrempel te verlagen zullen zeer waarschijnlijk effectief zijn om het verzuimpercentage te verlagen.

Het organisatie model

Het organisatiemodel is afkomstig van Steensma, Van der Vlist en Vrooland (1991). De invloed van de werkgever op het ziekteverzuim is essentieel. Uitgangspunt is dat de kwaliteit van werk en organisatie invloed kunnen uitoefenen op het ziekteverzuim.

Het is van belang welke opvattingen het bedrijf heeft over ten eerste de invloed van de omgeving op het bedrijf en ten tweede over de houding en het gedrag van de mens in het algemeen. De opvattingen van het bedrijf over deze twee zaken beïnvloeden zowel de oorzaken die men aanvoert voor ziekteverzuim, als de manieren waarop verzuim bestreden zou moeten worden.

Bijlage 2. TVB-schema

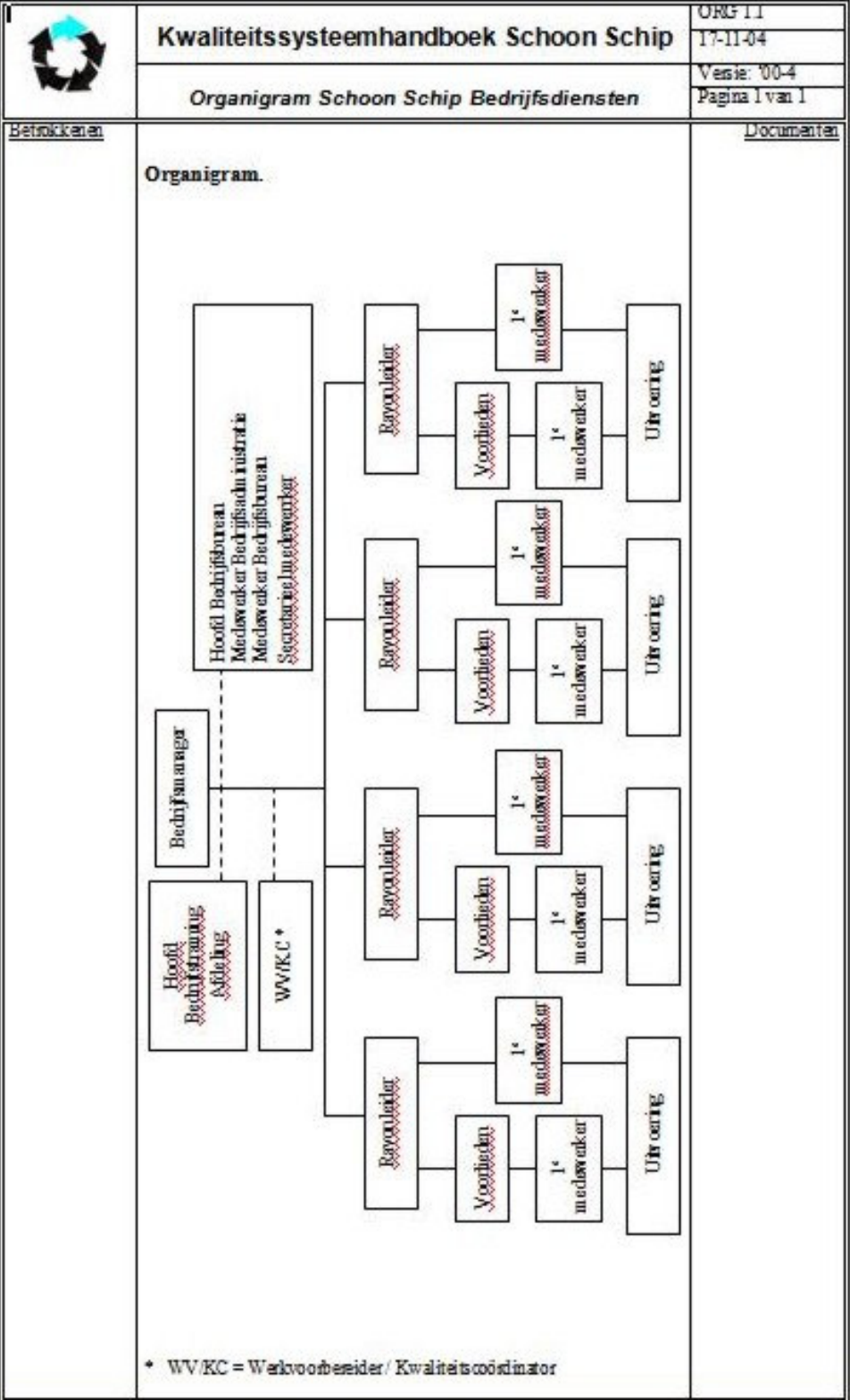
 HAEGHE GROEP Schoon Schin Bedrijfsdiensten		Toelichting Bedrijfsmanager Werkvoorbereiding / Kwaliteitscontroleur Hoofd Bedrijfsbureau Hoofd Bedrijfsopleiding Afdeling Rayonleider Schoon Schin Personeelsconsulent 1e medewerker/voorman/-vrouw SILKAM Haerthe Groen								
● Verantwoordelijk en als enige beslissingsbevoegd. ○ Adviesbevoegd (verplicht door ● te worden gevraagd)										
STRATEGIE - planning		.	.	.	.	.	.	.	.	.
Bedrijfsplan beschikbaar		●	○	○	○	○	○	○	○	○
Bedrijfsplan gerealiseerd		●	.	.	.	.	.	.	.	.
Actieplan beschikbaar		●	○	○	○	○	○	○	○	○
Actieplan gerealiseerd		●	.	.	.	.	.	.	.	.
STRATEGIE - externe betrekkingen		.	.	.	.	.	.	.	.	.
Contact accountant gerealiseerd		.	●	.	○	.	.	.	.	.
Informereren (vak)pers gerealiseerd		.	○	.	.	.	.	.	.	.
STRATEGIE - resultaat		.	.	.	.	.	.	.	.	.
Jaarverslag beschikbaar		.	●	○	○	○	.	○	.	.
Management letter beschikbaar		.	●	○	○	○	.	○	.	.
STRUCTUUR - KWALITEIT		.	.	.	.	.	.	.	.	.
Kwaliteitsbeleid beschikbaar		●	○	○	○	○	○	○	○	○
Kwaliteitsbeleid gerealiseerd (eigen gebied)		●	●	●	●	●	○	●	.	.
Wijzigingsvoorstellen documentatie beschikbaar (eigen gebied)		○	○	●	○	○	.	○	.	.
Wijzigingsvoorstellen documentatie goedgekeurd		○	○	●	○	.	○	.	.	.
Wijzigingsvoorstellen documentatie gerealiseerd		.	.	●	.	.	.	.	.	.
Planning interne audits beschikbaar		○	○	●	○	○	.	○	.	.
Planning interne audits gerealiseerd		.	.	.	●	.	.	.	.	.
Management review beschikbaar		.	○	○	●	○	○	.	.	.
Management review gerealiseerd		.	●	.	.	.	.	.	.	.
Registratie kwaliteitskosten gerealiseerd		.	○	.	●	.	.	.	.	.
STRUCTUUR - ARBO		.	.	.	.	.	.	.	.	.
Arbo-beleidsverklaring beschikbaar		.	●	○	○	○	○	○	○	○
Actuele arbo wet- en regelgeving beschikbaar		.	.	.	●	.	.	.	.	○
RI&E- plan beschikbaar		.	○	○	●	○	○	.	○	○
RI&E- plan gerealiseerd		.	.	.	●	.	.	.	.	.
P.v.A. n.a.v. RI&E beschikbaar		.	○	○	●	○	○	.	○	○
Maatregelen P.v.A n.a.v. RI&E gerealiseerd (eigen gebied)		.	●	●	●	●	.	●	.	.
Voortgangsrapportage P.v.A.n.a.v. RI&E gerealiseerd (eigen gebied)		.	○	○	●	○	○	.	.	○

Arbo- gerelateerde zaken besproken in werkoverleg (eigen gebied)	.	●	●	●	●	●	.	●	.	
Inhoud veiligheidsinstructies beschikbaar	.	○	○	○	●	○	.	.	○	
Veiligheidsinstructies gerealiseerd	.	.	.	.	●	.	.	.	.	
Registratie (bijna-) ongevallen beschikbaar	.	○	○	●	○	○	○	○	○	
P.v.A. n.a.v. registratie (bijna-) ongevallen beschikbaar	.	.	.	●	.	.	.	.	○	
Maatregelen P.v.A n.a.v. registratie (bijna-) ongevallen gerealiseerd (eigen gebied)	.	●	●	●	●	●	.	●	.	
PAGO-plan beschikbaar	.	.	.	●	.	.	.	.	○	
PAGO-plan gerealiseerd (eigen gebied)	.	●	●	●	●	●	.	●	.	
Bedrijfs hulpverleningsplan geactualiseerd en beschikbaar	.	○	○	●	○	○	.	.	○	
Bedrijfs hulpverleningsplan gerealiseerd	.	●	.	.	.	.	.	.	.	
STRUCTUUR - MILIEU	.	.	.	.	.	.	.	.	.	
Milieu-beleidsverklaring beschikbaar	.	●	○	○	○	○	○	○	○	
Actuele milieuwet- en regelgeving beschikbaar	.	.	.	●	.	.	.	○	○	
Audit- en inspectieplan beschikbaar	.	○	○	●	○	○	.	○	○	
Audit- en inspectieplan gerealiseerd	.	.	.	●	.	.	.	.	.	
PvA n.a.v. milieu- audits en - inspecties beschikbaar	.	.	.	●	.	.	.	○	○	
Maatregelen PvA n.a.v. milieu- audits en - inspecties gerealiseerd (eigen gebied)	.	●	●	●	●	●	.	●	.	
Voortgangsrapportage P.v.A.n.a.v. milieu- audits en - inspecties beschikbaar	.	.	.	●	.	.	.	.	○	
Milieu- gerelateerde zaken besproken in werkoverleg (eigen gebied)	.	●	●	●	●	●	●	○	.	
Inhoud milieu- instructies beschikbaar	.	○	○	○	●	○	.	○	○	
Milieu- instructies gerealiseerd	.	.	.	.	●	.	.	.	.	
STRUCTUUR - OVERIGE MIDDELEN	.	.	.	.	.	.	.	.	.	
Management informatie beschikbaar (eigen gebied)	.	●	●	●	●	●	●	.	○	
Administratieve hulpsystemen beschikbaar	.	●	○	○	○	.	.	.	.	
Gebouwen en grond beschikbaar	.	●	○	○	○	.	.	.	○	
Gebouwen en grond onderhouden	.	○	○	●	○	.	.	.	○	
Afsluiten verzekeringen gerealiseerd	.	●	.	○	○	.	.	.	.	
Beheer verzekeringen gerealiseerd	.	.	.	●		.	.	.	.	
STRUCTUUR - PERSONEEL										
Sociaal jaarplan beschikbaar	.	●	○	○	○	○	○	.	.	
Sociaal beleid gerealiseerd (eigen gebied)	.	●	●	●	●	●	○	●	.	
Organigram beschikbaar	.	○	○	●	○	.	.	.	.	
Overzicht verantwoordelijkheden/ bevoegdheden beschikbaar	.	○	○	●	○	.	.	.	.	
Bezetting management kwan/kwal gerealiseerd	.	●	.	.	.	.	○	.	.	
Bezetting afdelingen kwan/kwal gerealiseerd	.	●	○	○	○	○	○	○	.	
Opleidingsplan beschikbaar (jaarlijks)	.	○	○	○	●	○	○	○	.	
Opleidingsplan gerealiseerd (jaarlijks)		○	○	○	●	○	○	.	.	
Registratie opleidingen gerealiseerd	.	○	○	○	●	○	○	.	.	
Dagelijks gegevens personeel beschikbaar	.	.	.	.	.	.	●	.	.	
Inleenkrachten extern beschikbaar	.	●	●	○	○	○	○	○	.	
Vacature beschikbaar binnen begroting FTE	.	●	○	○	○	○	○	.	.	
Vacature beschikbaar boven begroting FTE	.	●	○	○	○		○	.	.	
Taakomschrijving beschikbaar (eigen gebied)	.	●	●	●	●	●	●	○	.	
Functieomschrijving beschikbaar	.	○	○	○	○	○	●	○	.	
Contact mobiliteitsbureau gerealiseerd	.	○	●	.	●	.	○	.	.	
Werving kandidaat gerealiseerd	.	○	○	○	○	.	●	.	.	
Selectie kandidaat eigen afdeling gerealiseerd (eigen gebied)	.	●	●	●	●	○	○	○	.	
Voorstel tot aanstelling kandidaat gerealiseerd	.	○	○	○	○	○	●	.	.	

Informatie pakket aanstelling beschikbaar	.	.	.	.	.	.	●	.	.	.
Start pakket Schoon Schip medewerker beschikbaar (eigen gebied)	.	.	○	.	○	●	.	.	.	.
Functioneringsgesprekken 1x per jaar gerealiseerd (eigen gebied)	.	●	●	●	●	●	○	○	.	.
Beoordelingen 1x per 2 jaar gerealiseerd (eigen gebied)	.	●	●	●	●	●	○	○	.	.
Aanwezigheid personeel gerealiseerd (eigen gebied)	.	●	●	●	●	●	.	●	.	.
Ontslagaanvraag	.	○	○	○	○	○	●	○	.	.
Deelname SMT- gerealiseerd	.	○	○	○	○	○	●	.	.	.
Werkoverleg gerealiseerd (eigen gebied)	.	●	●	●	●	●	○	.	.	.
Sociaal jaarverslag beschikbaar	.	●	○	○	○	○	○	.	.	.
PRODUKTIE	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.
Operationele beslissing werk te doen door derden	.	●	○	○	.	○	○	.	.	.
Productie-materialen vastgesteld	.	●	○	○	○	○	○	○	.	.
Productie-materialen beschikbaar	.	.	○	●	○	○	.	.	.	.
Onderhoudsschema's vervoer/machines beschikbaar	.	.	○	●	.	○	.	.	.	.
Onderhoud vervoer/machines gerealiseerd	.	.	.	●	.	.	.	.	.	.
Werkprogramma beschikbaar	.	●	○	○	.	.	.	.	.	.
Planning middelen beschikbaar	.	●	○	○	.	○	.	.	.	.
Registratie uren gerealiseerd (eigen gebied)	.	●	●	●	●	●	.	.	.	.
Nacalculatie beschikbaar	.	○	○	●	.	○	.	.	.	.
MARKETING	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.
Marktonderzoek gerealiseerd	.	●	○	○	○	.	○	.	.	.
Marketingplan per dienst beschikbaar	.	●	○	○	○	○	○	.	.	.
Marketingplan per dienst gerealiseerd	.	●	.	.	.	.	.	.	.	.
Marktgegevens beschikbaar	.	.	●	.	.	.	.	.	.	.
PRODUKTONTWIKKELING schaduw	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.
Beleid produktontwikkeling beschikbaar product mens / product schoonmaak	.	●	.	.	.	.	.	.	.	.
Beleid produktontwikkeling gerealiseerd	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.
Budget produktontwikkeling beschikbaar	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.
Budget produktontwikkeling gerealiseerd	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.
Marktanalyse gerealiseerd	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.
Idee of produktconcept beschikbaar (func.specificatie)	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.
Voorlopige produktspecificatie beschikbaar	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.
Voorlopige specificatie voor nieuwe grond-en hulpstoffen beschikbaar	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.
Voorlopige verpakkingsspecificatie beschikbaar	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.
Voorlopige kostprijsberekening beschikbaar	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.
Investeringsaanvraag beschikbaar	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.
Voorlopig marktintroductieplan beschikbaar	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.
Prototype beschikbaar	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.
Planning proefproductie beschikbaar	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.
Proefproductie en evaluatie beschikbaar	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.
Produktspecificatie beschikbaar	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.
Processpecificatie beschikbaar	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.
Specificatie voor nieuwe grond-en hulpstoffen beschikbaar	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.
Definitieve kostprijsberekening beschikbaar	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.
Markttest gerealiseerd	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.
Marktintroductieplan beschikbaar	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.
Marktintroductieplan gerealiseerd	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.
VERKOOP	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.

Verkoopbeleid beschikbaar	*	●	○	○	○	*	*	*	*	
Verkoopbeleid gerealiseerd	*	●	*	*	*	*	*	*	*	
Verkoopjaarplan beschikbaar	*	*	*	*	*	*	*	*	*	
Verkoopjaarplan gerealiseerd	*	*	*	*	*	*	*	*	*	
Verkoopdoelstellingen beschikbaar	*	●	*	*	*	*	*	*	*	
Verkoopdoelstellingen gerealiseerd	*	●	*	*	*	*	*	*	*	
Verkoopprijs beschikbaar/vastgesteld	*	●	○	○	○	*	*	*	*	
Verkoopprijs goederen aan 3e vastgesteld	*	*	*		*	*	*	*	*	
Order intern geaccepteerd (kredietwaardigheid)	*	●	*	○	*	*	*	*	*	
Product vrijgegeven voor verzending naar klant	*	*	*	*	*	*	*	*	*	
Levertijdstip gerealiseerd	*	*	*	*	*	*	*	*	*	
Diensten gerealiseerd	*	*	○		○	●	*	○	*	
Klant gefactureerd	*	○	○	●	○	○	*	*	*	
Betalingen van klant ontvangen	*	○	*	●	*	*	*	*	*	
Juridisch incasso gerealiseerd	*	○	*	○	*	*	*	*	*	
Registratie klantenklacht en meldingen gerealiseerd	*	●	●	●	●	●	*	●		
Afhandeling klantenklacht gerealiseerd (int)	*	●	●	●	●	●	*	*	*	
Afhandeling klantenklacht gerealiseerd (ext)	*	●	●	○	●	●	*	●	*	
Afwikkeling schadeclaims gerealiseerd	*	●	○	○	*	*	*	*	*	
Beslissing tot recall genomen	*		*	*	*	*	*	*	*	
Afhandeling recall gerealiseerd	*	*	*	*	*	*	*	*	*	
Afhandeling retourzendingen gerealiseerd	*	*	*	*	*	*	*	*	*	
INKOOP	*	*	*	*	*	*	*	*	*	
Procedures Inkoopbeleid Schoon Schip beschikbaar	*	●	*	○	*	*	*	*	*	
Inkoop budget Schoon Schip beschikbaar (eigen gebied)	*	●	○	○	○	*	*	*	*	
Minimum -maximum voorraden vastgesteld Schoon Schip	*	○	○	●	○	*	*	*	*	
Werk/order budget/percentage per pand jaarlijks beschikbaar	*	*	*	●	*	*	*	*	*	
Werk/order budget/percentage per pand maandelijks gerealiseerd	*	*	○	*	*	●	*	*	*	
Inkoopopdracht beschikbaar (eigen gebied)	*	●	●	●	●	●	*	*	*	
Inkoopopdracht gerealiseerd	*	*	*	●	*	*	*	*	*	
Leveranciersgegevens beschikbaar	*	*	*	●	*	*	*	*	*	
Leveranciers gekwalificeerd	*	○	○	●	○	*	*	*	*	
Beoordeling leverancier gerealiseerd	*	○	○	●	○	*	*	*	*	
Inkoopprijs beschikbaar	*	*	*	●	*	*	*	*	*	
Inkoopprijs vastgesteld	*	*	*	●	*	*	*	*	*	
Jaarcontract beschikbaar		*	*	*	*	*	*	*	*	
Plaatsen inkoopopdracht gerealiseerd/geplaatst		*	*	●	*	*	*	*	*	
Toelevertijdstip gerealiseerd		*	○	●	○	○	*	*	*	
Afhandeling retourzending naar leverancier gerealiseerd	*	*	*	●	*	*	*	*	*	
Vrijgeven inkoopfactuur gerealiseerd	*	●	○	○	*	*	*	*	*	

Bijlage 3 Organigram Schoon Schip



Bijlage 4, Indicatie stelling

Inleiding

Voor de beoordeling of iemand in aanmerking komt voor de Wet Sociale Werkvoorziening dient men geïndiceerd te zijn. Dat betekent in de praktijk dat men aangemeld wordt bij een Indicatiecommissie. Deze commissie beziet of de aangemelde persoon voldoet aan de in de wet gestelde vereisten en zo ja welke beperkingen er gelden. Ook wordt aangegeven met welke specifieke omstandigheden men rekening moet houden bij / na plaatsing. Dit alles geschiedt in de vorm van een advies aan de algemeen directeur. Hoewel deze van dit advies kan afwijken, gebeurt dit in de praktijk hoogst zelden.

Aanmelding

De kandidaat kan zich zelf aanmelden, maar doorgaans gebeurt dat door instanties bijvoorbeeld de DSZW, Parnassia of het GAK.

De afdeling Intake (bedrijf TOP) nodigt de kandidaten uit voor een gesprek uit. Tijdens dit gesprek worden een aanvraagformulier en de daarbij behorende papieren doorgenomen.

Indicatiecommissie

Deze onafhankelijke commissie adviseert zoals hierboven vermeld of men in aanmerking komt voor een baan in de sociale werkvoorziening. De commissie bestaat uit een arts, een psycholoog, een arbeidsdeskundige en een arbeidsmarktdeskundige. Afhankelijk van de handicap(s) zet de commissie de noodzakelijke onderzoeken in gang.

Besluit

Na het advies van de commissie neemt de algemeen directeur een besluit. Indien men wordt toegelaten, dan volgt plaatsing op de wachtlijst.

Ook in geval van niet toelaten wordt een besluit van de algemeen directeur toegezonden.

Geldigheid indicatie

Een indicatie is niet onbeperkt geldig. Meestal volgt na 2 jaar – als men aan het werk gaat - een hernieuwd onderzoek (zie Herindicatie).

Herindicatie

Sinds 1998 bekijkt een Indicatiecommissie of mensen die zich aanmelden voor werk in SW-verband tot de doelgroep behoren en dus een SW-indicatie krijgen. Indien dit het geval is wordt men op de wachtlijst geplaatst. Na indienstname bij de Haeghe Groep wordt periodiek opnieuw bekeken of de medewerker nog steeds tot de doelgroep behoort. Dit gebeurt tijdens de zogenaamde herindicatie.

Bij de herindicatie wordt door de Indicatiecommissie bekeken of betrokkene nog voldoet aan de SW-criteria. Hierbij wordt aandacht besteed aan de huidige situatie van de medewerker in relatie tot de situatie ten tijde van de indicatiestelling.

De eerste herindicatie vindt meestal plaats twee jaar na indiensttreding. Vervolgens wordt de medewerker iedere drie jaar geherindiceerd, tenzij de Indicatiecommissie een kortere periode adviseert.

Rol van de leidinggevende

Voor een tijdige herindicatie dient de aanvraag tenminste drie maanden voor de afloop van de huidige indicatie bij de Indicatiecommissie aanwezig te zijn. Vóór die tijd houdt de leidinggevende een herindicatiegesprek met de medewerker. Desgewenst kan de P&O-adviseur hierbij ondersteuning bieden.

De leidinggevende dient ook te zorgen voor een beoordeling, die op het moment van de herindicatiedatum maximaal zes maanden oud is (en dus maximaal drie maanden oud ten tijde van het herindicatiegesprek).

Daarnaast schrijft de leidinggevende een rapportage over het functioneren van de medewerker waarbij hij de aanbevelingen uit de vorige (her)indicatie als uitgangspunt neemt. Er wordt aandacht besteed aan het prestatievermogen gemeten naar productie in SW-verband en de acties die zijn ondernomen naar aanleiding van de vorige (her)indicatie komen aan de orde.

Indien de medewerker op het moment van herindicatie langdurig ziek is, kan de herindicatie plaatsvinden zonder dat hierover met de medewerker is gesproken. De termijn tot de volgende herindicatie wordt in dat geval vastgesteld op maximaal één jaar.

Mogelijke uitkomsten van de herindicatie.

Vóór ingangsdatum van de nieuwe indicatie ontvangt de leidinggevende de uitslag van de herindicatie. Mogelijke adviezen zijn:

- De medewerker wordt wel opnieuw geïndiceerd voor werk in de Sociale Werkvoorziening. Aan de situatie van de medewerker verandert voorlopig niets. Na maximaal drie jaar zal de volgende herindicatie dienen plaats te vinden. Intussen moet de leidinggevende rekening houden met de aangegeven beperkingen en aanbevelingen;
- De medewerker wordt wel opnieuw geïndiceerd voor werk in de Sociale Werkvoorziening en komt daarnaast in aanmerking voor begeleid werken.
- De medewerker wordt niet opnieuw geïndiceerd voor werk in de Sociale Werkvoorziening, maar moet uitstromen naar het vrije bedrijf (= indicatie Bovengrens). In dit geval blijft de medewerker voorlopig in dienst bij de Haeghe Groep, terwijl hij actief wordt begeleid bij het zoeken naar een nieuwe baan buiten de SW;
- De medewerker wordt niet opnieuw geïndiceerd voor werk in de Sociale werkvoorziening, maar moet uitstromen naar een dagopvang(= indicatie Ondergrens). In dit geval blijft de medewerker voorlopig in dienst bij de Haeghe Groep, terwijl er actie wordt ondernomen door de P&O-adviseur bij het realiseren van een dergelijke plaatsing.

Begeleid werken

Begeleid werken is werken onder begeleiding in een regulier bedrijf. Na een introductiegesprek met de jobcoach wordt in overleg gezocht naar een passende functie. De medewerker gaat dan uit dienst bij de Haeghe Groep en komt in dienst bij de nieuwe werkgever. Hier krijgt hij gerichte en persoonlijke begeleiding bij het werk, onder andere in de vorm van een op maat gemaakt trainingsprogramma. Aan de hand hiervan leert men na verloop van tijd zelfstandig mee te draaien in het bedrijf.

Let op: begeleid werken is niet verplicht. De medewerker wordt uitgenodigd voor een gesprek waarin het begeleid werken wordt uitgelegd. Aan de hand hiervan kan hij zelf bepalen of hij hiervoor in aanmerking wil komen. Zo niet dan vult hij een verklaring in, dat hij afziet van het begeleid werken.

Indien na een jaar nog geen passende werkplek is gevonden, dan is het de praktijk, dat de pogingen worden gestaakt en de werknemer in zijn huidige functie werkzaam blijft. Indien buiten de schuld van de werknemer een eind komt aan de plaatsing bij het bedrijf waar hij in het kader van begeleid werken werkt, wordt door de jobcoach een andere plaatsing gezocht. In het geval dat de werknemer niet meer begeleid wil werken wordt hij desgewenst op de wachtlijst van de Haeghe Groep geplaatst waarna hij met voorrang een nieuwe baan aangeboden krijgt. In dit laatste geval is het wel noodzakelijk dat hij nog aan de SW-criteria voldoet.

Rechten en plichten van de medewerker naar aanleiding van de herindicatie

De medewerker is verplicht mee te werken aan de herindicatie. Indien hij het niet eens is met het door de algemeen directeur genomen besluit op basis van het advies van de Indicatiecommissie, staat de mogelijkheid tot bezwaar bij de bestuurscommissie van de Haeghe Groep open. Zolang er geen definitieve uitspraak is op dit bezwaar, dient de

medewerker zich te houden aan het advies. Dit betekent mede dat als hij in aanmerking komt voor een baan in het vrije bedrijf (bovengrens!) en er is een passende functie gevonden, hij deze niet kan weigeren.

Bijlage 5, kwalitatief onderzoek (interview) inhoudsdeskundigen.

De functieomschrijving van de geïnterviewden.

1. Wat is uw functie binnen de Haeghe Groep?
2. Wat zijn de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van uw functie?
3. Bij welke Businessunit bent u werkzaam?
4. Wat zijn de taken, verantwoordelijkheden van de afdeling?

De geïndiceerde SW- medewerkers.

1. Hoe is de verdeling met betrekking tot het soort arbeidshandicaps, waar u binnen uw functie het meest mee in contact bent gekomen voor 1998 (n WSW)?
indien mogelijk graag een schatting in procenten?
Fysiek
Mentaal
Psychisch
Combinatie fysiek en mentaal
Combinatie fysiek en psychisch
Combinatie mentaal en psychisch
Sociaal
2. Hoe is de verdeling met betrekking tot de mate van arbeidshandicap, waar u binnen uw functie het meest mee in contact bent gekomen voor 1998 (nWSW)?
indien mogelijk graag een schatting in procenten.
Ernstig
Matig
Licht

Nieuwe instroom vanaf 1998 (nWSW)

1. bent u sinds de instroom van de nWSW in 1998, binnen u functie met nieuwe instroom geïndiceerde SW- medewerkers in contact gekomen?
2. wat zijn de meest voorkomende soorten arbeidshandicaps onder de nieuwe instroom.
Indien mogelijk graag een schatting in procenten.
Fysiek
Mentaal
Psychisch
Combinatie fysiek en mentaal
Combinatie fysiek en psychisch
Combinatie mentaal en psychisch
Sociaal
3. Wat is de meest voorkomende mate van arbeidshandicaps onder de nieuwe instroom?
Indien mogelijk graag een schatting in procenten.
Ernstig
Matig
Licht

De gevolgen van de verschillende arbeidshandicaps voor het uitvoeren van werkzaamheden.

1. wat zijn de meest voorkomende werkzaamheden van fysieke handicaps, waar u met het uitvoeren van uw functie mee in aanraking komt?
2. Wat zijn de gevolgen van de meest voorkomende Fysieke arbeidshandicaps (vorige vraag) voor het uitvoeren van fysieke zware werkzaamheden, zoals

regelmatig bukken, lang staan/lopen, werken in een stoffige omgeving en het werken met zware machines.

3. Op welke wijze beïnvloeden de meest voorkomende fysieke arbeidshandicaps (vraag 1) de volgende persoonsspecifieke eigenschappen van geïndiceerde SW- medewerkers?

zelfstandig kunnen werken

Flexibiliteit en mobiliteit van de medewerker

Communicatieve vaardigheden

4. Wat zijn de meest voorkomende vormen van mentale en psychische arbeidshandicaps, waar u met het uitvoeren van uw functie mee in aanraking komt?

Mentale handicaps

Psychische arbeidshandicaps

5. wat zijn de gevolgen van de meest voorkomende mentale en psychische arbeidshandicaps (vraag 4) voor het uitvoeren van fysieke en zware werkzaamheden, zoals vaak bukken, lang staan/lopen, intensief gebruik van armen/handen, werken in een stoffige omgeving en werken met zware machines.

6. op welke wijze beïnvloeden de meest voorkomende mentale en psychische arbeidshandicaps (vraag 4) de volgende persoonsspecifieke eigenschappen van geïndiceerde SW- medewerkers.

zelfstandig kunnen werken

Flexibiliteit en mobiliteit van de medewerker

verantwoordelijkheid voor eigen werk/normen en waarden

Communicatieve vaardigheden

Gevolgen voor de (bege-) leiding van SW- medewerkers

1. Wat zijn naar uw mening, de gevolgen van fysieke arbeidshandicaps voor de vorm en de mate van begeleiding?
2. Wat zijn naar uw mening, de gevolgen van de mentale en psychische arbeidshandicaps voor de vorm en de mate van begeleiding?
3. Wat is de huidige Span of control binnen uw businessunit.
4. Wat zijn de gevolgen van de nieuwe instroom voor de noodzakelijke "span of control"?
5. kunt u in de contracten van voor 1998 overeengekomen, werkzaamheden nog naar tevredenheid van de klant uitvoeren.
Ja (ga naar vraag 7)
Nee
6. wat zijn de oorzaken van het niet kunnen uitvoeren van de werkzaamheden?
7. denkt u binnen een periode van drie jaar, in contracten van voor 1998 overeengekomen werkzaamheden nog naar tevredenheid van de klant uitvoeren?
ja (ga naar vraag 9)
Nee
8. wat zullen de oorzaken van het niet kunnen uitvoeren van de werkzaamheden zijn?
9. Heeft u zelf nog vragen, dan wel opmerkingen?

Bedankt voor uw medewerking!!!!

Bijlage 6, aanvullende overige wetten met betrekking tot Arbo.

Overige wetten met betrekking tot de Arbo

Met het doel het ziekteverzuim en de arbeidsongeschiktheid terug te dringen zijn in de afgelopen jaren een aantal wetten van kracht geworden.

- 1992: Wet Terugdringing Arbeidsongeschiktheidsvolume (TAV).
- 1993: Wet Terugdringing Beroep op de Arbeidsongeschiktheidsregelingen (TBA) met een nieuw arbeidsongeschiktheids criterium en de introductie van een systeem van periodieke herbeoordelingen
- 1994: Wet Terugdringing ziekteverzuim (TZ) die onder andere een eigen risico in de Ziektewet introduceerde van 2 weken voor de kleiner bedrijven en 6 weken voor de grotere bedrijven.
- 1994: Arbeidsomstandighedenwet (Arbo) ingevoerd met als belangrijkste maatregel het verplichten van bedrijven zich binnen enkele jaren aan te sluiten bij een gecertificeerde Arbo-dienst.
- 1995: Wet Afschaffing malus, bevordering reïntegratie (Amber).
- 1996: Wet uitbreiding loondoorbetalingplicht bij ziekte (Wulbz), die neerkwam op privatisering van de Ziektewet.
- 1998: Wet op de Ondernemingsraden (WOR).
De ondernemingsraad heeft instemmingsrecht als de ondernemer een regeling wil invoeren, wijzigen of intrekken op het gebied van de veiligheid, de gezondheid en het welzijn in verband met de arbeid of het ziekteverzuim.
- 1998: Wet Premiedifferentiatie en marktwerking (Pemba) die werkgevers een keuze mogelijkheid biedt hetzij eigen risicodragers voor de WAO te worden, hetzij onder een systeem van premiedifferentiatie²² te vallen.
- 1998: Wet Reïntegratie arbeidgehandicapten (Rea) die met name de tot dan toe bestaande maatregelen gericht op behoud, herstel en bevordering van de arbeidsgeschiktheid van werknemers en werkzoekenden stroomlijnt.
- 2002: Wet Verbetering Poortwachter. Vanaf dat moment zijn werkgever en werknemer meer dan voorheen verantwoordelijk geworden voor de procesgang tijdens het eerste ziektejaar.
- 2003: SUWI staat voor Structuur Uitvoeringsorganisatie Werk en Inkomen. Het besluit stelt u als werkgever verantwoordelijk voor de plaatsing van uw werknemer bij een andere werkgever in geval van arbeidsongeschiktheid.
- 2004: loondoorbetaling bij ziekte. Sinds 1 januari 2004 betaalt een werkgever niet één maar twee jaar het loon door van een zieke werknemer.

Tevens zijn er een aantal “arbeidsbeschermende wetten” die raakvlakken hebben met de arbeidsomstandigheden en daarom van invloed kunnen zijn op de te voeren Arbo-beleid binnen een organisatie. Ik volsta hier met deze wetten te noemen:

- De Wet op de gevaarlijke Werktuigen
- Bestrijdingsmiddelenwet
- Stuwadoorswet
- Stoomwet
- Wet Gevaarlijke Stoffen
- Wet Milieugevaarlijke Stoffen

Daarnaast heeft de Arbo-wet relaties met bijvoorbeeld de WOR, de Wet Milieubeheer en de regelgeving rond ziekteverzuim.

²² Premiedifferentiatie houdt in dat de hoogte van een door de werkgever te betalen premie geheel of gedeeltelijk afhangt van het aantal risicogeveallen dat zich bij een bedrijf of binnen een bedrijfssector voor heeft gedaan.

PMO

Preventief Medisch Onderzoek (PMO) is een verzameling van methoden die bedrijfsartsen gebruiken om de gezondheid van werknemers te bewaken en te bevorderen. PMO bestaat uit onderzoek naar gezondheid, en activiteiten om gezondheid te beschermen en verbeteren als daar een reden voor bestaat.

PMO is bedoeld voor individuele werkende mensen. Daarnaast kunnen de organisatie en de bedrijfsarts samen ook een beeld krijgen van de gezondheid van groepen werknemers (bijvoorbeeld de afdeling waar u werkt), en voor een groep speciale activiteiten ontwikkelen.

PMO maakt voor de werknemer van tijd tot tijd de balans op. Het onderzoek brengt de gezondheid de medewerkers in kaart. Eventuele problemen die te maken hebben met het werk en de gezondheid komen in een vroeg stadium aan het licht. Na het onderzoek kan het bedrijf en de medewerker ook maatregelen nemen om de gezondheid te beschermen of te verbeteren.

Meedoen aan PMO biedt natuurlijk geen zekerheid voor een goede gezondheid in de komende jaren. PMO is een momentopname. PMO voorspelt niet, maar signaleert gezondheids- en werkproblemen, en maakt het mogelijk om te komen tot zinvolle acties voor uw gezondheid.

PMO is een verbeterde versie van PAGO. Er zijn vier belangrijke punten van verschil tussen PMO en PAGO:

- de werkgever en de ondernemingsraad zijn actief bij de voorbereiding en uitvoering van het PMO betrokken. Zij hebben ook inbreng bij bepaling van inhoud van het PMO en acties die in het bedrijf worden uitgevoerd. Dat was bij PAGO niet altijd het geval
- Het gaat bij PMO niet alleen om onderzoek naar de gezondheid, maar ook om acties naar aanleiding van dat onderzoek om de gezondheid van de werknemers te beschermen of verbeteren.
- In PMO is ook aandacht voor de lichamelijke en geestelijke conditie en leefgewoonten. Deze zaken zijn belangrijk voor het goed kunnen functioneren in het werk.
- Eventuele verplichte keuringen (op grond van de wet of CAO) kunnen onderdeel uitmaken van het PMO.

De Arbowet (artikel 18) verplicht werkgevers om PMO aan hun werknemers aan te bieden: *“De werkgever stelt de werknemers periodiek in de gelegenheid een onderzoek te ondergaan, dat erop is gericht de risico's die de arbeid voor de gezondheid van de werknemers met zich brengt zoveel mogelijk te voorkomen of te beperken.”*

De werkgever moet een PMO aanbieden aan de werknemers, en neemt ook de kosten van PMO voor zijn rekening. De ondernemingsraad kan de werkgever wijzen op zijn verplichting om een PMO aan te bieden. Ook individuele werknemers kunnen om een PMO vragen. Zij kunnen hun verzoek rechtstreeks bij de werkgever neerleggen, of bij een vertrouwenspersoon van het bedrijf.

Als werknemer is het meestal niet wettelijk verplicht tot deelname aan PMO. Een gewoon PMO is vrijwillig. Alleen voor bepaalde functies geldt een verplicht medisch onderzoek. Ook kan er een verplichting bestaan op grond van de CAO voor de branche of sector. Dit is het geval in branches met aanzienlijke arbeidsrisico's, zoals het beroepsgoederenvervoer.

Een 'gewoon' (vrijwillig) PMO heeft geen gevolgen voor de rechtspositie. Dat kan wel het geval zijn wanneer verplichte periodieke keuringen onderdeel uitmaken van het PMO. Op

grond van een aantal wetten bestaat er namelijk verplicht geneeskundig onderzoek voor specifieke groepen werknemers. Enkele voorbeelden: het medisch toezicht bij het werken met radioactieve stoffen en ioniserende straling, zoals vastgelegd in de Besluiten stralenbescherming Kernenergiewet; het geneeskundig onderzoek van bestuurders van voertuigen op grond van de Wet personenvervoer.

De directie of Raad van Bestuur van een organisatie neemt de beslissing om een PMO te laten uitvoeren. Dit gebeurt na een fase van oriëntatie, waarin de organisatie samen met de bedrijfsarts informatie verzamelt en consultaties uitvoert, en de ondernemingsraad haar standpunt bepaalt.

De bedrijfsarts adviseert de organisatie bij het maken van een voorstel voor de inhoud van het PMO. Dat voorstel wordt vervolgens bekeken door de directie/Raad van Bestuur en de ondernemingsraad. De directie/Raad van Bestuur stelt ten slotte de inhoud van het PMO vast.

PMO wordt uitgevoerd door één of meer arbo-professionals. Bij de uitvoering speelt de bedrijfsarts een centrale rol. Maar ook de arboverpleegkundige, arbeids- en organisatiedeskundige, laborant/functieassistent en doktersassistent kunnen bij PMO een taak hebben.

Welke onderzoeken de organisatie laat uitvoeren hangt natuurlijk samen met de doelstellingen die het bedrijf nastreeft en de branche waarin de organisatie actief is. Binnen PMO is het volgende onderzoek mogelijk (in de praktijk wordt hieruit een beperkte keuze gemaakt):

- Vragenlijsten over gezondheid en werkbeleving
- Lichamelijk onderzoek
- Orgaanfunctie-onderzoek van ogen, oren, longen of hart
- Laboratoriumonderzoek

Voor PMO is geen standaardtermijn voor herhaling te geven. Het hangt af van de ervaringen met eerdere PMO's en van factoren die met het werk van de medewerkers samenhangen:

1. de ernst van de gezondheidsschade die bij een gegeven blootstelling in het werk zou kunnen optreden;
2. de kans dat die schade werkelijk optreedt;
3. de snelheid waarmee die schade optreedt.

Gaat het om ernstige schade, met een grote kans van optreden in relatief korte tijd, dan zal het PMO vaak moeten plaatsvinden, bijvoorbeeld tweemaal per jaar. Dit kan het geval zijn bij het werken met bepaalde giftige of allergene stoffen.

De ondernemingsraad of personeelsvertegenwoordiging heeft instemmingsrecht over de vraag hoe vaak een PMO in het bedrijf moet worden uitgevoerd. Bij ontbreken van OR of personeelsvertegenwoordiger hebben de werknemers adviesrecht.

De uitvoerders van het PMO behandelen individuele gegevens vertrouwelijk. De medische dossiers van de werknemers worden beheerd door de bedrijfsarts of de arbodienst. De gegevens vallen onder het medisch beroepsgeheim. Bovendien: PMO moet voldoen aan de Wet Bescherming Persoonsgegevens (WBP). Deze wet bepaalt dat gegevens alleen mogen worden gebruikt voor het doel waartoe ze zijn verzameld, en regelt onder andere de wijze van opslag en de bewaringstermijnen.

In de rapportage voor het bedrijf mag geen informatie staan die tot individuele medewerkers te herleiden is. Het feit dat de werkgever betaalt, geeft hem niet het recht om inzage te hebben in de medische dossiers van zijn medewerkers.

Bijlage 7

Arbo- convenant Sociale Werkvoorziening²³

Op 2 april 2002 werd het langverwachte Arbo- convenant voor de Sociale Werkvoorziening getekend door staatssecretaris Hoogervorst, dagelijks bestuurder Guus van Huygevoort, CFO-bestuurder van der Wind, NOSW-voorzitter Henk Hofstede en namens de VNG de voorzitter van de Kamer gesubsidieerde Arbeid, T. Bruinsma.

Het convenant gaat vergezeld met een Plan van Aanpak. Doelstelling:
“terugdringen van het ziekteverzuim door mens en werkplek beter op elkaar aan te passen”.

Dit houdt in de te hoge fysieke belasting²⁴ en te lage psychosociale belasting²⁵ te verminderen . Dit convenant geldt zowel voor de SW als voor het ambtelijke personeel. Partijen streven ernaar het ziekteverzuim voor SW- medewerkers voor april 2006 te reduceren met tenminste 20% ten opzichte van het gemiddelde huidige niveau.

Het convenant is een bindende afspraak tussen partijen om gezamenlijk op te trekken en gezamenlijk een doel na te streven. Het is niet vrijblijvend. Alle partijen zijn eraan gehouden: werkgevers, werknemers, ondernemingsraden en vakbonden. Het plan van aanpak geeft aan waar de nadruk komt te liggen. Waar moet op gelet worden en welke reductie in ziekteverzuim moet binnen een bepaalde periode gerealiseerd zijn.

²³ <http://openbaremarkt.cms.fnv.nl/renderer.do?itemId=2973&menuId=9661&pagId=9375&instanceId=9663>

²⁴ Fysieke belasting is de belasting van het bewegingsapparaat door onder meer tillen en repeterende bewegingen.

²⁵ Psychosociale belasting is de verzameling van aspecten van de arbeidsinhoud en de arbeidssituatie (4 A^{is}) die op het cognitieve, maar ook vooral ook op het motivationele vlak invloed uitoefenen op werknemers.

Bijlage 8, Enquête personeel Schoon Schip

Ik heb last van lichamelijke klachten op het werk.

- Ja ☐
Neen ☐
Soms ☐
Zo ja, hoe komt dit? _____

Ik vind mijn werk te druk.

- Ja ☐
Neen ☐
Soms ☐

Ik vind dat ik door de drukte mijn werk nooit helemaal goed kan doen.

- Ja ☐
Neen ☐
Soms ☐

Hoe vindt u het om op diverse panden te werken?

- Leuk ☐
Niet leuk ☐
Niet van toepassing. ☐

Hebt u het naar uw zin op de locatie waar u werkt?

- Ja ☐
Nee ☐
Zo nee,
waarom _____

Ik vindt het leuk om op verschillende tijden te werken?

- Ja ☐
Nee ☐
Maakt niet uit ☐

Het is duidelijk wat ik op mijn werk moet doen.

- Ja ☐
Neen ☐
Soms ☐

De leidinggevende / rayonmanager geven duidelijk aan wat mijn werkzaamheden zijn.

- Ja ☐
Neen ☐
Soms ☐

Ik vind dat ik voldoende contact heb met andere collega's.

- Ja ☐
Neen ☐
Soms ☐

Het werk is wat ik ervan verwacht had.

- Ja ☐
Neen ☐
Soms ☐

Zo nee, wat had u niet verwacht. _____

De leidinggevende / rayonmanager steunt me bij mijn werk.

- Ja ☐
Neen ☐
Soms ☐

Vindt u het belangrijk dat er naar u geluisterd wordt als u ideeën heeft

- Belangrijk ☐
Onbelangrijk ☐

Als ik ideeën heb over het werk, luistert de leidinggevende / rayonmanager daarnaar

- Ja ☐
Neen ☐
Soms ☐

Met persoonlijke problemen kan ik naar de leidinggevende.

- Ja ☐
Neen ☐
Soms ☐

Ik vind waardering door leidinggevende

- Belangrijk ☐
Onbelangrijk ☐

Bent u op de hoogte hoe u zich ziek moet melden (verzuimprotocol)?

- Ja ☐
Nee ☐

Als ik ziek ben is er aandacht van de leidinggevenen.

- Ja ☐
Neen ☐
Soms ☐

Als ik ziek ben is er aandacht van mijn collega's.

- Ja ☐
Neen ☐
Soms ☐

Wordt tijdens het werkoverleg het onderwerp ziekteverzuim besproken?

- Ja ☐
Nee ☐

Wordt tijdens het functioneringsgesprek het onderwerp ziekteverzuim besproken?

- Ja ☐
Nee ☐

Ik voel me thuis op de locatie waar ik werk.

- Ja ☐
Neen ☐
Soms ☐
Zo nee, waarom,

Ik voel me thuis bij Schoon Schip

Ja ☐
Neen ☐
Soms ☐
Zo nee, waarom;

Ik verricht werkzaamheden die niet overeenkomen met het werkrooster.

Ja ☐
Neen ☐
Soms ☐

Ik werk gemiddeld voldoende aantal uren per week.

Ja ☐
Neen ☐
Soms ☐

Vindt u dat u voldoende verdient voor het werk dat u uitvoert?

Ja ☐
Neen ☐

Wordt het salaris op tijd overgemaakt?

Ja ☐
Neen ☐

Ment u tevreden over het aantal vakantiedagen dat u kunt opnemen?

Tevreden ☐
Zou meer willen opnemen ☐

Zelfstandigheid en verantwoordelijkheid op het werk.

Belangrijk ☐
Onbelangrijk ☐

Goede sfeer op het werk.

Belangrijk ☐
Onbelangrijk ☐

Goede arbeidsomstandigheden.

Belangrijk ☐
Onbelangrijk ☐

Ik ben in de schoonmaak gaan werken omdat;

Ik het werk leuk vind ☐
Ik het niet erg vind om 's avonds te werken ☐
Het mij niet uitmaakt waar ik werk, als ik maar werk ☐

Algemene gegevens

Wat is uw geboortejaar?

Bent u man of vrouw? Vrouw ☐
 Man ☐

Leeftijd

Bent u alleenverdiener?

Ja ☐
Nee ☐

Wat is nationaliteit?

Hoe lang woont u in Nederland?

Hoeveel uur per week werkt u?

Sinds wanneer werkt u bij Schoon Schip?

Wat is uw huidige functie

Bijlage 9, Resultaten enquête

Uitslagen Enquête personeel Schoon Schip		%
Arbeidsomstandigheden		
Ik heb last van lichamelijke klachten op het werk.		
Ja		50
Neen		44
Soms		6
Zo ja, hoe komt dit?		0
Ik vind mijn werk te druk.		
Ja		22
Neen		22
Soms		56
Ik vind dat ik door de drukte mijn werk nooit helemaal goed kan doen.		
Ja		56
Neen		22
Soms		22
Hoe vindt u het om op diverse panden te werken?		
Leuk		92
Niet leuk		8
Niet van toepassing.		0
Hebt u het naar uw zin op de locatie waar u werkt?		
Ja		46
Nee		54
Zo nee, waarom		0
Ik vind het leuk om op verschillende tijden te werken?		
Ja		0
Nee		75
Maakt niet uit		25
Arbeidsinhoud		
Het is duidelijk wat ik op mijn werk moet doen.		
Ja		51
Neen		25
Soms		24
De leidinggevende / rayonmanager geven duidelijk aan wat mijn werkzaamheden zijn.		
Ja		25
Neen		50
Soms		25
Ik vind dat ik voldoende contact heb met andere collega's.		
Ja		26
Neen		49
Soms		25
Het werk is wat ik ervan verwacht had.		
Ja		38
Neen		36
Soms		26
Arbeidsverhoudingen		
De leidinggevende / rayonmanager steunt me bij mijn werk.		
Ja		38
Neen		36
Soms		26
Vindt u het belangrijk dat er naar u geluisterd wordt als u ideeën heeft.		
Belangrijk		76
Onbelangrijk		24
Als ik ideeën heb over het werk, luistert de leidinggevende / rayonmanager daarnaar		
Ja		22

Neen	55
Soms	23
Met persoonlijke problemen kan ik naar de leidinggevende.	
Ja	29
Neen	42
Soms	29
Ik vind waardering door leidinggevende	
Belangrijk	76
Onbelangrijk	24
Bent u op de hoogte hoe u zich ziek moet melden (verzuimprotocol)?	
Ja	38
Nee	62
Als ik ziek ben is er aandacht van de leidinggeven.	
Ja	0
Neen	34
Soms	66
Als ik ziek ben is er aandacht van mijn collega's.	
Ja	0
Neen	100
Soms	0
Wordt tijdens het werkoverleg het onderwerp ziekteverzuim besproken?	
Ja	18
Nee	82
Wordt tijdens het functioneringsgesprek het onderwerp ziekteverzuim besproken?	
Ja	0
Nee	100
Ik voel me thuis op de locatie waar ik werk.	
Ja	64
Neen	36
Soms	0
Ik voel me thuis bij Schoon Schip	
Ja	51
Neen	24
Soms	25
Arbeidsvoorwaarden	
Ik verricht werkzaamheden die niet overeenkomen met het werkrooster.	
Ja	56
Neen	0
Soms	44
Ik werk gemiddeld voldoende aantal uren per week.	
Ja	100
Neen	0
Soms	0
Vindt dat u voldoende verdient voor het werk dat u uitvoert?	
Ja	18
Nee	82
Wordt het salaris op tijd overgemaakt?	
Ja	55
Nee	45
Bent u tevreden over het aantal vakantiedagendat u kunt opnemen?	
tevreden	75
zou meer willen opnemen	25
Algemene vragen	
Zelfstandigheid en verantwoordelijkheid op het werk.	
Belangrijk	80
Onbelangrijk	20

Goede sfeer op het werk.	
Belangrijk	80
Onbelangrijk	20
Goede arbeidsomstandigheden.	
Belangrijk	100
Onbelangrijk	0
Ik ben in de schoonmaak gaan werken omdat;	
Ik het werk leuk vind	99
Ik het niet erg vind om 's avonds te werken	0
Het mij niet uitmaakt waar ik werk, als ik maar werk	1
Wat is uw geboortejaar?	
Bent u man of vrouw?	
Leeftijd	
Bent u alleenverdiener?	
Wat is nationaliteit?	
Hoe lang woont u in Nederland?	
Hoeveel uur per week werkt u?	
Sinds wanneer werkt u bij Schoon Schip?	
Wat is uw huidige functie	