

DE KANSEN EN
BEDREIGINGEN VAN
HET LEVEREN VAN
BEDRIJFSGEZONDHEIDS
ZORG GERELATEERDE
DIENSTEN AAN
PARTNERS VAN
AMARANT

In opdracht van;
Stichting Amarant,
Dhr Robert van Berkel,
Manager Bedrijfsgezondheidszorg

Dion Willems
Afstudeerproject in het kader van de studie
Management Economie & Recht, Hogeschool
Utrecht.

Docentbegeleider; Ruud Bierhoff
2^{de} Examinator; Wim Fennis

Datum: 30-03-2009

VOORWOORD

Voor u ligt mijn scriptie over de bedrijfsgezondheidszorg van Amarant. Met deze scriptie hoop ik mijn studietijd op de Hogeschool Utrecht succesvol af te ronden. Een studietijd die weliswaar langer heeft geduurd dan dat ik vooraf had gepland, maar waarin ik erg veel heb geleerd.

Deze scriptie is het resultaat van 20 weken onderzoek naar de risico's en naar de kansen om de diensten van de afdeling bedrijfsgezondheidszorg aan te bieden aan externen. De scriptie is geschreven in het kader van mijn studie HBO Management Economie & Recht en in opdracht van Stichting Amarant in het bijzonder de afdeling bedrijfsgezondheidszorg.

Ik wil bij deze alle partijen bedanken die medewerking hebben verleent bij de totstandkoming van dit onderzoek. Ik wil in het bijzonder Robert van Berkel bedanken, voor de stageplek de begeleiding en inzet tijdens deze periode. Ook wil ik de medewerkers van de afdeling bedrijfsgezondheidszorg bedanken dankzij hen heb ik een plezierige en leerzame stage gehad. Hiernaast wil ik mijn begeleiders van de Hogeschool Utrecht, Ruud Bierhoff en Wim Fennis bedanken voor hun begeleiding.

Ik wens u veel leesplezier toe.

Dion Willems

SAMENVATTING

In het kader van mijn studie Management Economie en Recht heb ik onderzoek uitgevoerd bij de afdeling bedrijfsgezondheidszorg (BGZ) van Amarant. Amarant is een stichting die zich richt op het bieden van diensten aan mensen met een beperking. Er werken 4000 medewerkers en de afdeling bedrijfsgezondheidszorg adviseert deze medewerkers met diensten gericht op arbo, verzuim en re-integratie. Doel van dit onderzoek is het in kaart brengen van de mogelijkheid om diensten van de afdeling BGZ extern aan te bieden.

De probleemstelling luidt als volgt:

Is de markt voor de diensten van Amarant bedrijfsgezondheidszorg interessant en aan welke voorwaarden moet men voldoen als men deze diensten extern aan gaat bieden?

Om tot een antwoord te komen op de probleemstelling is er voor gekozen om een SWOT analyse uit te voeren. Hierbij is gebruik gemaakt van interne interviews (vragenlijst interne analyse), externe interviews (met potentiële klanten) en er is deskresearch uitgevoerd ten behoeve van de externe analyse.

Uit de interne en externe analyse zijn de sterke en de zwakke punten naar voren gekomen en de kansen en bedreigingen.

Sterke punten; BGZ heeft verschillende expertises in huis die goed met elkaar samenwerken, dit is mogelijk doordat de afdeling klein is en communicatielijnen kort zijn. De afdeling scoort hoog op klantvriendelijkheid bij verschillende interne onderzoeken, en heeft nieuwe producten afgelopen tijd succesvol ingevoerd.

Zwakke punten; Doordat diensten alleen intern worden geleverd zijn er op de afdelingen weinig commerciële vaardigheden aanwezig. Er is een gebrek aan ondernemerschap en de besluitvorming is traag. Doordat de afdeling klein is wordt deze kwetsbaar, uitval is moeilijk op te vangen.

Kansen; In de markt voor diensten die BGZ levert is een toenemende vraag aanwezig naar maatregelen tegen werkdruk en stress. De

beroepsbevolking is aan het vergrijzen en oudere werknemers zijn vaak langer ziek. Er is een trend waarneembaar dat steeds meer omzet van bedrijven gaat naar vitaliteit en preventie van verzuim.

Bedreigingen; Concurrentie op de re-integratiemarkt is hoog en omzetten van arbodiensten nemen de laatste jaren af. De kredietcrisis is deels ook een bedreiging voor de BGZ, bedrijven zijn voorzichtig met het doen van investeringen en het is lastiger om krediet te krijgen. Veranderingen in wetgeving kunnen ook van bedreiging zijn voor de BGZ. Externe dienstverlening kan ten koste gaan van de kwaliteit van de interne dienstverlening.

In de confrontatiematrix zijn deze punten ingevuld en hieruit zijn de 2 bruikbare strategische opties naar voren gekomen;

De eerste optie is het leveren van diensten aan externen waarmee samenwerkingsverbanden zijn tot maximaal 500 extra werknemers. En de andere optie is het uitbreiden van het aanbod van diensten aan de interne klant.

Er is niet gekozen voor de optie om op grote schaal diensten aan te gaan bieden, omdat dit ten koste zou gaan van de interne dienstverlening, die juist zo sterk is door zijn kleinschaligheid.

De eerste optie is uitgewerkt aan de hand van de marketing mix en een kosten baten analyse.

Hetzelfde *product* als intern wordt geleverd wordt aangeboden aan de (externe) klant. Het huidige pand van waaruit men werkt voldoet aan de gestelde eisen. Het afzetgebied is de regio Tilburg zodat er geen tijd verloren gaat aan reiskosten.

Promotie gebeurt door de strategische partners direct te benaderen.

Bij een uitbreiding van 250 medewerkers (klanten) is 8 uur per maand extra *personeel* nodig per week en bij een uitbreiding van 500 medewerkers is 16 uur per maand benodigd. De *verkoopprijs* is afgeleid van de kostprijs en de vergelijking van de marktprijzen en is vastgesteld op respectievelijk €80 €100 en €120 voor pakket 1, pakket 2 en pakket 3.

De opbrengst bij een uitbreiding van 250 medewerkers is bij pakket 3 het grootste

namelijk €11900,- , en bij 500 medewerkers €24300,-.

Met de andere optie; het uitbreiden van de diensten, wordt ingespeeld op de trend dat er steeds meer omzet (van het budget voor arbo) gaat naar preventieve maatregelen en de vitale werknemer. Bij vier grote arbodiensten worden al veel diensten in het kader van het vitaliteitsbeleid aangeboden. Veel voorkomende producten/ diensten zijn een vitaliteitscan, scan balans werk privé, korting op sportaccommodaties, voedingsadvies en oplossingen aan de hand van leefstijlfactoren. Welke diensten goed aansluiten bij Amarant zou nader onderzocht dienen te worden.

Conclusies

Een mogelijke investering in de in de externe markt zou een opbrengst behalen tussen de €8200 en €24300. Hierbij zou er nog steeds een risico zijn van kwaliteitsverlies van de interne dienstverlening. De toegevoegde waarde die de investering oplevert is relatief klein in vergelijking met de omzet die de BGZ intern draait. Hieruit volgt de voorlopige conclusie dat een investering in de externe markt bij deze optie tot te weinig toegevoegde waarde leidt.

De andere optie lijkt wel van toegevoegde waarde voor de kwaliteit van de dienstverlening van de BGZ. Dit dient wel nader te worden onderzocht.

Aanbevelingen

Vervolgens zijn er aanbevelingen gedaan waarvan dit de belangrijkste zijn;

1. De BGZ van Amarant moet diensten gaan ontwikkelen ter preventie van verzuim en ter bevordering van de vitale werknemer.
2. Wanneer er voor wordt gekozen om diensten extern te gaan leveren moet dat op kleine schaal gebeuren zodat de kwaliteit van de interne dienstverlening niet verloren gaat.

INHOUD

<u>VOORWOORD</u>	<u>2</u>
------------------	----------

<u>SAMENVATTING</u>	<u>3</u>
---------------------	----------

<u>INHOUD</u>	<u>5</u>
---------------	----------

<u>AANLEIDING, DOELSTELLING EN PROBLEEMSTELLING VAN HET ONDERZOEK.</u>	<u>6</u>
--	----------

1.1 AANLEIDING	6
1.2 DOELSTELLING	6
1.3 PROBLEEMSTELLING	6
1.4 ONDERZOEKSVRAGEN	6
1.5 OPBOUW VERSLAG	6

<u>WIE IS AMARANT, WAT IS DE PLAATS VAN DE BEDRIJFSGEZONDHEIDSZORG?</u>	<u>7</u>
---	----------

2.0 INLEIDING	7
2.1 AMARANT	7
2.2 BEDRIJFSGEZONDHEIDSZORG	8
2.3 HISTORIE ARBODIENSTVERLENING	8

<u>INTERNE ANALYSE</u>	<u>10</u>
------------------------	-----------

3.0 INLEIDING	10
3.1 BESCHRIJVING VAN DE ORGANISATIE	10
3.2 DE MARKETINGMIX	10
3.3 INTERN ONDERZOEK	10

<u>EXTERNE ANALYSE</u>	<u>12</u>
------------------------	-----------

4.0 INLEIDING	12
4.1 OMGEVINGSANALYSE OP MACRO NIVEAU	12
4.2 OMGEVINGSANALYSE OP MESO NIVEAU	13
4.3 BRANCHEGEGEVENS ARBODIENSTEN	16
4.4 BRANCHEGEGEVENS RE-INTEGRATIE	17
4.5 INTERVIEWS MET POTENTIËLE AFNEMERS	18

<u>SWOT ANALYSE</u>	<u>20</u>
---------------------	-----------

5.0 INLEIDING	20
5.1 SWOT ANALYSE	20
5.2 OPTIES VOORTVLOEIEND UIT DE CONFRONTATIEMATRIX	21
5.3 KEUZE VAN DE OPTIE	22

<u>UITWERKING OPTIE 1 EN OPTIE 3</u>	<u>23</u>
--------------------------------------	-----------

6.0 INLEIDING	23
6.1 OPTIE 1 MARKETINGMIX	23
6.2 KOSTEN	24
6.3 OPBRENGSTEN	24
6.4 OPTIE 3 VITALITEIT	25

<u>CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN</u>	<u>26</u>
------------------------------------	-----------

7.0 INLEIDING	26
7.1 CONCLUSIES	26
7.2 AANBEVELINGEN	26

<u>BRONVERMELDINGEN</u>	<u>28</u>
-------------------------	-----------

<u>BIJLAGE</u>	<u>29</u>
----------------	-----------

BIJLAGE 1: VRAGENLIJST INTERNE SWOT ANALYSE	29
BIJLAGE 2: VRAGENLIJST INTERVIEW EXTERNE PARTIJEN.	33
BIJLAGE 3: BEREKENING INTEGRALE KOSTPRIJS	36
BIJLAGE 4: DE DIENSTEN VAN DE BGZ	37

Aanleiding, doelstelling en probleemstelling van het onderzoek.

1.0 Inleiding

Amarant richt zich op het aanbieden van diensten aan mensen met een beperking en hun omgeving. Verdeelt over 10 resultaat verantwoordelijke eenheden (rve's), ondersteunen ongeveer 4000 medewerkers van Amarant meer dan 3000 cliënten. De servicegroep van Amarant ondersteunt de 10 rve's. Onderdeel van de servicegroep is de afdeling bedrijfsgezondheidszorg (BGZ). BGZ is mede verantwoordelijk voor de onderdelen Arbo, Verzuim en Re-integratie binnen Amarant.

1.1 Aanleiding

De afdeling BGZ is in September 2005 in het leven geroepen. Hieraan voorafgaand is er onderzoek gedaan naar de stand van zaken rond de bedrijfsgezondheidszorg van Amarant. In dit onderzoek is naar aanleiding van een SWOT analyse al vastgesteld dat er een kans zou liggen om diensten van de afdeling extern aan te bieden. Er zijn op dit moment ook al vragen van externen om bepaalde diensten af te nemen.

Robert van Berkel manager van de afdeling BGZ heeft mij gevraagd om te onderzoeken of een dergelijke stap realiseerbaar is.

1.2 Doelstelling

Om aan deze wens te voldoen is de volgende doelstelling geformuleerd;

Het binnen 20 weken in kaart brengen van de mogelijkheid om diensten van de afdeling bedrijfsgezondheidszorg extern aan te bieden.

Subdoelstellingen van de opdracht zijn;
Inzicht krijgen in de markt voor de diensten van BGZ. Vast stellen wat de risico's zijn om diensten extern te gaan leveren. Vast stellen wat de sterktes en de zwaktes van de afdeling zijn. Vast stellen wat de kansen en bedreigingen zijn. Vast stellen welke juridische consequenties en risico's er vast hangen aan een dergelijke stap. Vast stellen welke voorwaarden er gecreëerd moeten worden.

Advies geven aan de organisatie/ afdeling om dan wel dan niet de diensten extern te gaan leveren.

1.3 Probleemstelling

De volgende probleemstelling is geformuleerd;
Is de markt voor de diensten van Amarant bedrijfsgezondheidszorg interessant en aan welke voorwaarden moet men voldoen als men deze diensten extern aan gaat bieden?

1.4 Onderzoeksvragen

BGZ levert intern verschillende diensten. Er is zoals gezegd van buitenaf vraag naar bepaalde diensten van BGZ. Het is echter niet duidelijk wat het voor consequenties heeft voor Amarant als besloten wordt om daadwerkelijk diensten van BGZ extern te leveren. Wat zijn bijvoorbeeld de risico's en wat de voordelen. Past het binnen de strategie en visie van de stichting? Wat zijn de juridische consequenties en welke voorwaarden moeten er gecreëerd worden. Maar ook is onduidelijk wat de markt is voor de diensten die BGZ levert.

1.5 Opbouw verslag

In hoofdstuk 2 wordt de organisatie van Amarant en de diensten van de afdeling BGZ nader besproken, dit verduidelijkt de context waarin dit onderzoek zich afspeelt. Hoofdstuk 3 behandelt de interne analyse en hoofdstuk 4 de externe analyse beiden ten behoeve van de SWOT analyse die in hoofdstuk 5 aan bod komt. Consequenties van de gekozen optie naar aanleiding van de SWOT worden in de marketingmix van hoofdstuk 6 besproken. In hoofdstuk 7 worden de conclusies en aanbevelingen besproken.

Wie is Amarant, wat is de plaats van de bedrijfsgezondheidszorg?

2.0 Inleiding

Bijzonder, heel gewoon en dichtbij. Dat is de missie van Amarant. Het is de wens van Amarant dat mensen met een verstandelijke beperking volwaardig kunnen meedoen in de maatschappij. Het personeel van Amarant probeert hier zorg voor te dragen. De bedrijfsgezondheidszorg is een ondersteunende dienst binnen Amarant. Zij is er ter ondersteuning van de medewerkers van Amarant.

2.1 Amarant

Amarant verleent diensten aan mensen met een beperking en hun netwerk in Midden- en West-Brabant.

Visie van Amarant:

Mensen met een (verstandelijke) beperking zijn volwaardige burgers met dezelfde rechten en plichten als iedereen. Ze maken net als iedereen deel uit van de samenleving. Dit betekent dat zij recht hebben op een gewoon leven, waarin zij hun verlangens en hun rechten kunnen laten gelden.

Mensen met een (verstandelijke) beperking hebben een te respecteren eigen wil, eigen verlangens en eigen wensen. Professionals in de zorg- en dienstverlening zijn bij uitstek gehouden dat respect te tonen. Daarmee is hun meest eigenlijke taak zoveel mogelijk te zorgen dat zelfrealisatie en emancipatie op basis van die wil, die wensen en die verlangens tot stand kunnen komen. Anders gezegd: ondersteuning bij zelfrealisering is het hart van het vak van het personeel van Amarant. Deze ondersteuning is per definitie individueel gericht.

Missie van Amarant:

Amarant wil in Brabant een actieve bijdrage leveren aan de kwaliteit van leven van:

- mensen met een beperking en een zorgvraag
 - medewerkers, vrijwilligers en mantelzorgers;
- op basis van handhaving van de autonomie van mensen, in dialoog en op basis van de eigen professionaliteit, door middel van een breed, maatschappelijk geïntegreerd en waar nodig gespecialiseerd, pakket aan dienstverlening, zorg en behandeling dat actief

wordt aangeboden, alsmede door een bijdrage aan een sociale infrastructuur gericht op de leefbaarheid in de wijk of de gemeente. Het aanbod is wijkgericht georganiseerd. En indien noodzakelijk, op basis van bijzondere zorgvragen, georganiseerd in zogenaamde centra voor specialistische zorg.

Innovatie en kennisontwikkeling worden gewaarborgd vanuit het kenniscentrum en met behulp van circuits en beleidscommissies is de gevraagde ontwikkeling van beleid en innovatie gekoppeld aan specifieke doelgroepen of bijzondere en/of complexe zorgvragen. Voor alle doelgroepen van Amarant is er specifiek beleid en zijn de zorg en dienstverlening aan dit specifieke beleid aangepast.

In alle uitingen, zorg en dienstverlening staat centraal dat de klant kan kiezen.

Doel;

Het doel van Amarant is in de statuten beschreven als: *“De stichting stelt zich ten doel de zorg- en dienstverlening aan mensen met een beperking en voorts al hetgeen daarmee in de meest ruime zin genomen in verband staat of daartoe bevorderlijk kan zijn.”*

Plaats in de organisatie

Amarant heeft de rechtsvorm van een stichting. De bestuursstructuur is statutair bepaald en gaat uit van het Raad van Toezicht/Raad van Bestuursmodel. De Raad van Bestuur is eindverantwoordelijk voor het beleid van Amarant. De Raad van Toezicht houdt toezicht op het beleid en de gang van zaken.

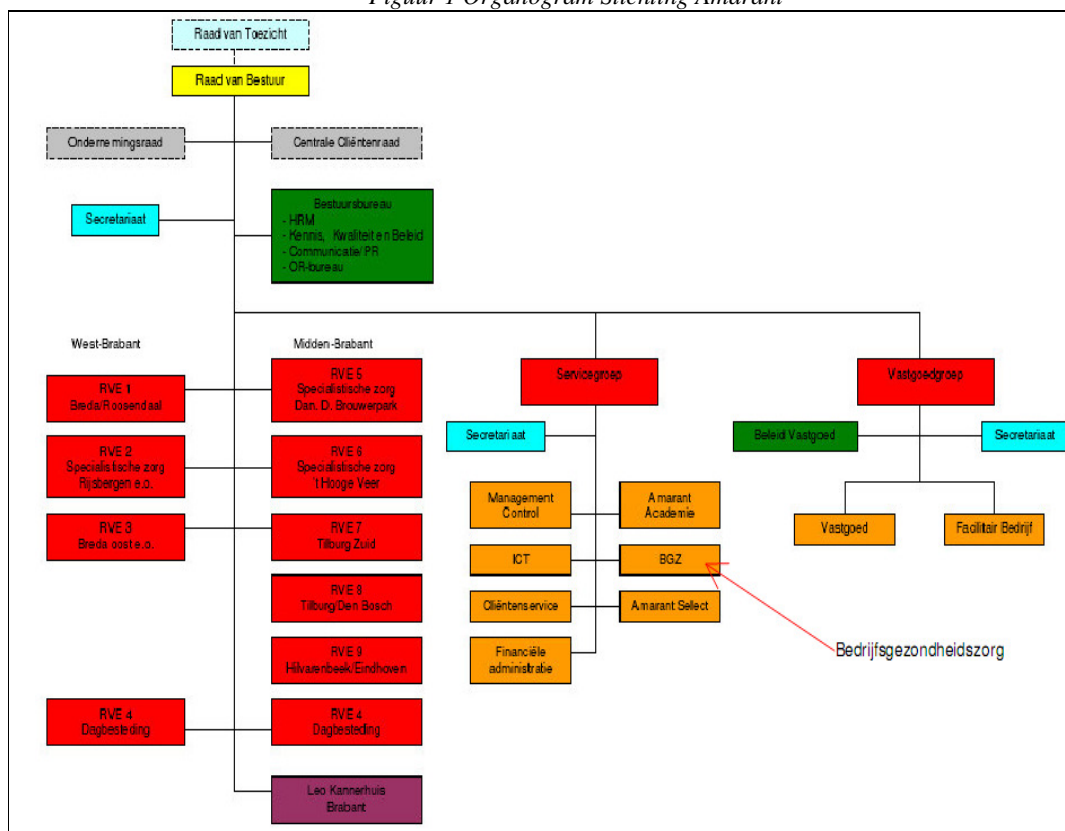
De stichting kent een Ondernemingsraad (OR) en een Cliëntenraad (CR). De OR en de CR hebben de bevoegdheden die hen door of krachtens de wet zijn toegekend, alsmede de bevoegdheden zoals beschreven in de statuten.

De afdeling bedrijfsgezondheidszorg is onderdeel van de servicegroep van Amarant.

De servicegroep

Medio 2007 is de Servicegroep ingericht om, volgens de uitgangspunten van het besturingsconcept van Amarant, de ondersteuning aan de lijn verder in te vullen. De Servicegroep bestaat uit zeven afdelingen (zie figuur 1) en bevat brede en diepgaande expertise van de bedrijfsvoering van Amarant.

Figuur 1 Organogram Stichting Amarant



Mission statement servicegroep

“De Amarant Servicegroep is een hoogwaardig ondernemend, proactief, innovatief expertisecentrum dat haar centraal georganiseerde producten en diensten op een klantvriendelijke en efficiënte manier lokaal aanbiedt aan haar (interne en externe) klanten.” De service groep heeft als doelstelling; de relatie tussen het activiteitsniveau van de RVE's (interne klanten) kwalitatief en kwantitatief als uitgangspunt zien voor de inrichting van de Servicegroep en de bedrijfsfilosofie van de Servicegroep vertalen naar het personeel van de Servicegroep.

2.2 Bedrijfsgezondheidszorg

Sinds september 2005 maakt Amarant geen gebruik meer van externe Arbodiensten. Hiervoor in de plaats is de afdeling Bedrijfsgezondheidszorg gekomen (BGZ). Binnen deze afdeling worden de onderdelen Arbo, Verzuim en Re-integratie vormgegeven door respectievelijk de arbomedewerker, bedrijfsarts, re-integratiemedewerkers en de medewerkers bedrijfsgezondheidszorg (secretariaat).

De afdeling wordt aangestuurd en gecoördineerd door de manager BGZ. De afdeling BGZ adviseert alle districten maar ook de individuele medewerkers en leidinggevend. Adviezen vloeien onder andere voort uit verzuimbegeleiding, re-integratietrajecten en werkplekonderzoeken. De hoofdthema's van Bedrijfsgezondheidszorg zijn Veiligheid, Gezondheid en Welzijn.

BGZ zorgt onder andere voor het terugdringen van verzuim, het voorkomen van ongevallen, het onderhouden van netwerken (intern en extern) om werknemers die arbeidsongeschikt zijn om het eigen werk te doen te re-integreren, het verspreiden van informatie over Arbo gerelateerde zaken en managers en leidinggevend voorzien van informatie en adviezen met betrekking tot verzuim. (Voor een uitgebreide beschrijving van de dienstverlening zie bijlage 4)

2.3 Historie arbodienstverlening

Met de invoering van de "tweelingwet" TZ/Arbo in 1994 deden de arbodiensten hun intrede. Hun komst hing samen met een reeks nieuwe regelingen en verplichtingen

(zoals invoering van een eigen risicoperiode in de Ziektewet van 2 respectievelijk 6 weken, en de verplichting voor werkgevers om te zorgen voor een verzuimbeleid en voor begeleiding van zieke werknemers).

De aansluiting bij een gecertificeerde arbodienst werd via TZ/Arbo op termijn verplicht gesteld, en wel in fasen: per 1996 voor de meest risicovolle branches en per 1998 voor de overige branches. Deze verplichte aansluiting bij een arbodienst leidde al spoedig tot een dynamische markt van arbodienstverlening.

Per 1 juli 2005 is de Arbo-wet gewijzigd. Kort samengevat geeft de wijziging grotere vrijheid aan werkgevers en andere marktpartijen om inhoud te geven aan de arbozorg, en daarmee ook nieuwe mogelijkheden voor ontwikkelingen op de markt van arbodienstverlening en aanpalende terreinen (zoals verzekeringen, re-integratie e.d.). Daarnaast biedt de liberalisering van de arbodienstverlening werkgevers (of brancheorganisaties, cao-partijen, aanbieders) meer mogelijkheden om de preventieve arbozorg 'binnen' het eigen bedrijf te regelen. Men kan de algemene doelstelling van de wijziging immers ook lezen als het streven om de arbozorg "dichter bij het bedrijf" en waar mogelijk, binnen het bedrijf te organiseren.

De arbo-wetswijziging van 2005 is onder andere aanleiding geweest voor Amarant om een eigen interne afdeling

Bedrijfsgezondheidszorg op te zetten. Mede door ontevredenheid over de samenwerking met de Arbo Unie alsmede het advies van de projectgroep vormgeving

Bedrijfsgezondheidszorg. 1 januari 2007 is de Arbeidsomstandighedenwet in Nederland gewijzigd. Uitgangspunt van de nieuwe Arbowet is dat er in principe geen Nederlandse regels komen boven op de regels van de Europese Unie. Alleen als er sprake is van zeer ernstige risico's, blijven aanvullende regels bestaan, bijvoorbeeld bij het werken met professioneel vuurwerk. De nieuwe Arbowet geeft dus meer mogelijkheden en verantwoordelijkheid aan werkgevers en werknemers, minder regels en daardoor minder administratieve lasten. Eind 2008 is dit voor de gehandicaptenzorg vormgegeven d.m.v. een arbocatalogus voor de branche.

Interne analyse

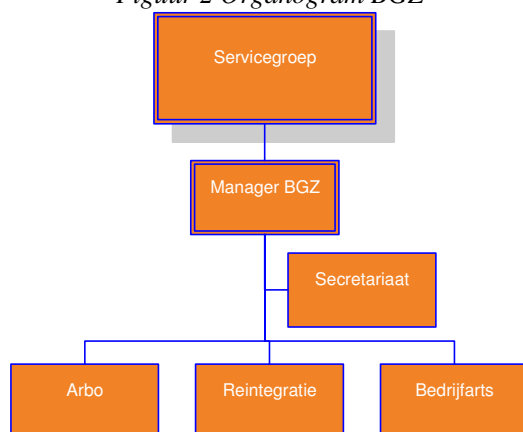
3.0 Inleiding

De interne analyse bestaat uit de beschrijving van de organisatie, de marketingmix met de 4 p's aangevuld met personeel, en vervolgens intern onderzoek van de sterktes en zwaktes naar aanleiding van de visie van het huidige personeel.

3.1 Beschrijving van de organisatie

De afdeling wordt aangestuurd door de manager BGZ. Deze wordt ondersteunt door het secretariaat.

Figuur 2 Organogram BGZ



3.2 De Marketingmix

Product

Het kernproduct van BGZ is preventie en terugdringen van ziekteverzuim. Het totale product zijn de reeds besproken geleverde diensten (zie ook bijlage 4). Het uitgebreide product is de totale service die geleverd wordt.

Prijs

De kosten die BGZ maakt voor haar diensten worden intern verreken. Om de klant leverancier relatie te benadrukken is men bezig om een product- en dienstencatalogus op te zetten waarin stuksprizen zijn opgenomen.

Plaats

Amarant biedt haar diensten aan in midden en west Brabant. De afdeling BGZ is gevestigd in Tilburg op de locatie Daniel de Brouwerpark.. Het pand waar men is gevestigd is nog toereikend.

Promotie

Promotie gebeurt op dit moment door mond op mond reclame en door netwerken. Er is al interesse getoond van bedrijven naar de diensten van BGZ. Verder worden er intern brochures uitgezet, nieuwsbrieven verstuurd en wordt er door middel van intranet gecommuniceerd naar de medewerkers.

Personeel

Op dit moment bestaat het personeel uit 2 medewerkers bedrijfsgezondheidszorg (samen 1,1 fte), die zorgen voor secretariële ondersteuning. Er is 1 arbomedewerker ((0,88 fte) en er zijn 2 re-integratiemedewerkers (samen 1,22 fte). De bedrijfsarts is 32 uur in dienst en de manager BGZ is fulltime in dienst (36uur). De kwaliteit van het personeel is belangrijk bij de beleving van het product/dienst. Zij zijn het gezicht van de afdeling. BGZ scoort hoog op klantvriendelijkheid (bij recente metingen) en men heeft een goede reputatie bij de afnemers van de diensten.

3.3 Intern onderzoek

Om een beeld te krijgen van de visie van de afdeling heb ik een vragenlijst uitgezet onder de 7 medewerkers van de afdeling. (zie bijlage 1). Daarin heb ik iedereen van de afdeling gevraagd zelf minimaal 2 sterke en 2 zwakke punten te benoemen. Daarnaast heb ik stellingen over de afdeling opgeschreven waarbij men moet aangeven of men het hiermee eens, neutraal of oneens mee is. De resultaten die interessant zijn geef ik hieronder weer.

Sterktes

Bij 3 beweringen hebben 5 of meer van de 7 medewerkers positief op de stellingen gereageerd. Dit zijn de volgende stellingen;

- *We hebben een hoog competentieniveau*
- *We hebben een goede reputatie bij de afnemers*
- *We hebben goede interne communicatie*

Ook bij de open benoeming van de sterktes wordt door meerdere personen aangegeven dat de afdeling een goede reputatie heeft en erg servicegericht is. Korte communicatielijnen en goede interne communicatie worden ook meerdere malen aangegeven. Door de korte

communicatielijnen worden de verschillende expertises binnen de afdeling goed benut. In 2006 is middels een vragenlijst die uitgezet is onder 500 klanten van de afdeling BGZ de tevredenheid gemeten. Hiervan zijn 170 exemplaren terug ontvangen en verwerkt. Hierbij werd hoog gescoord op klantvriendelijkheid, 97% van de respondenten was tevreden over de klantvriendelijkheid.

Zwaktes

Van de twaalf stellingen over zwaktes is er 1 die er uit springt, op de stelling; *We hebben weinig marketing vaardigheden* is 3 keer met eens gereageerd. Bij de open benoeming van de zwaktes is de trage besluitvorming van de organisatie genoemd. Ook is benoemd dat doordat het team niet groot is de kwetsbaarheid hoog is. Uitval is daarom niet makkelijk op te vangen.

Kansen

De stelling; *We kunnen onze producten of diensten uitbreiden om klanten beter te bedienen* is door iedereen met eens beantwoord. 5 van de 7 medewerker hebben eens gereageerd op de stelling *Er zijn nieuwe markten of marktsegmenten die we kunnen betreden*. Bij de open benoeming is de kans om extern te gaan meerdere malen aangegeven. Ontwikkeling en uitbreiding van het dienstenpakket wordt ook aangegeven.

Bedreigingen

Op de stelling dat het reguleren van het zakendoen toeneemt is door 4 medewerkers positief gereageerd.. Verder wordt continue verandering van wetgeving omtrent arbo en re-integratie als een bedreiging aangegeven bij de open vragen, en de altijd aanwezige keuze van de Raad van Bestuur om arbo, verzuim en re-integratie te outsourcen wordt hier ook genoemd.

Analyse huidige strategie organisatie

De strategisch relevante kenmerken van de organisatie die van belang zijn bij de keuze om diensten extern te gaan leveren zijn te vinden in het strategisch kader voor 2008 – 2011. De strategie hangt nauw samen met het doel van de stichting; De stichting stelt zich ten doel de zorg- en dienstverlening aan mensen met een beperking en voorts al hetgeen daarmee in de meest ruime zin genomen in verband staat of daartoe bevorderlijk kan zijn. De zeven

thema's die aan bod komen in het strategisch kader zijn ; de cliënt kiest, een volwaardige plek in de samenleving, doen wat we zeggen en zeggen wat we doen, onderscheiden en positioneren, kwaliteit en innovatie, medezeggenschap en service en ondersteuning. Om kwaliteit en innovatie te bevorderen worden onder meer samenwerkingsverbanden aangegaan met collega zorgaanbieders. Het leveren van diensten aan strategische partners, bijvoorbeeld waar al een samenwerkingsverband mee aanwezig is valt hiermee op een lijn. De afdeling bedrijfsgezondheidszorg is een ondersteunende dienst. Centraal voor de ondersteunende diensten van Amarant staat de vraag; hoe kunnen we onze collega's in de directe zorg het beste van dienst zijn. Het is dus belangrijk dat het leveren van diensten aan externen niet ten koste gaat van de kwaliteit van de interne dienstverlening. De ondersteunende diensten hebben de ambitie om de overhead lager te houden dan het landelijk gemiddelde in de zorg. Als het leveren van diensten aan externe partijen hier aan bij kan dragen is dit een kans.

Externe analyse

4.0 Inleiding

De externe analyse bestaat uit vier onderdelen namelijk een omgevingsanalyse op macro niveau, een concurrentieanalyse en een markt- en afnemersanalyse. In de omgevingsanalyse wordt op macro niveau aandacht besteedt aan het DESTEP-model. In de omgevingsanalyse op meso niveau neemt het model van Porter een belangrijke plaats in.

4.1 Omgevingsanalyse op macro niveau

Demografische factoren

De toenemende vergrijzing van de bevolking zorgt voor een hoger percentage oudere werknemers. Op dit moment is de grijze druk 24 procent (cbs statline). Dit geeft aan dat de verhouding tussen het werkende deel van de bevolking (20 tot 65 jaar) en het aantal personen van 65 jaar en ouder 76% om 24% bedraagt. Rond 1950 was dit nog 86% om 14%. Kort na 2010 is een versnelling in de toename van het aantal ouderen te verwachten. Dan bereiken de babyboomers van de naoorlogse geboortegeneratie de pensioengerechtigde leeftijd. De overheid stimuleert als reactie op de vergrijzing mensen om langer door te werken. Het verzuim van ouderen is hoger dan het verzuim bij jongeren¹. Kosten aan verzuim zullen door de vergrijzing toenemen. Doordat de gehandicaptenzorg de laatste jaren sterk is gegroeid is de vergrijzing in deze branche een stuk minder dan in andere branches². Wel groeit het absoluut aantal ouderen boven de 55 snel.

Een andere demografische trend is het multicultureler worden van de Nederlandse samenleving. Het verzuimpercentage van autochtone medewerkers ligt anders dan dat van (niet westerse) allochtone medewerkers. Niet-westerse allochtonen verzuimen meer dan autochtonen: 4,5% om 3,9%³.

In de gehandicaptenzorg werken relatief veel vrouwen (81%)⁴. Er is een sterke groei van arbeidsparticipatie van vrouwen gaande sinds 1980. Het ziekteverzuim van vrouwen ligt al

deze jaren hoger als dat van mannen. Het totale verzuimpercentage is al een tijd aan het dalen.

Economische factoren

De economie zit in een groeivertraging / recessie sinds het 3^{de} kwartaal van 2008. De kredietcrisis, die in Amerika voor het eerst aan het licht kwam is doorgedrongen tot in de rest van de wereld. Ook in Nederland loopt de economie vast. Financiering krijgen om de externe markt te betreden zou lastiger kunnen worden omdat banken hier meer eisen aan zouden stellen. Welke gevolgen de recessie verder zal hebben is op dit moment niet te voorzien.

Sociaal Maatschappelijke factoren

We leven in een complexe maatschappij waarin het consumentengedrag steeds individueler, meer gefragmenteerd en grilliger wordt. Consumenten kunnen kiezen uit een steeds omvangrijker product/ diensten aanbod en verwachten dat dit aanbod op hun vraag en behoeften is afgestemd.

Het product/dienst moet aan alle eisen en verwachtingen van de kritische consument voldoen. Omdat het aanbod en het aantal productvarianten binnen het assortiment toenemen, wordt de consument gedwongen continu keuzes te maken.

Technologische factoren

Dankzij technologische ontwikkelingen is er sprake van een continue verbetering van productiemethoden en innovaties van goederen en diensten. Technologische factoren invloedrijk voor de bedrijfsgezondheidszorg zijn te vinden in de software applicaties die ondersteunend zijn voor het dagelijks werk. Software dient continu aan de maatstaven van de technologie aangepast te zijn. De bedrijfsvoering van de afdeling BGZ is mede ingericht door het gebruik van verschillende softwareprogramma's. Medisoft is daar op dit moment de belangrijkste van en er is reeds 3 jaar ervaring mee opgebouwd. Voor verbeteringen van het programma en het up to date houden ervan is men wel afhankelijk van de leverancier van de software.

Ecologische factoren

De mens tast het milieu aan. Verschillende problemen veroorzaakt door groei van de bevolking en welvaart zijn debet aan vervuiling van lucht bodem en water. Effecten

¹ Bron: <http://www.scp.nl>

² Bron: <http://www.ggz nederland.nl/>

³ Bron: <http://www.cbs.statline.nl>

⁴ Bron: <http://docs.minszw.nl>

hiervan zijn klimaatverandering, uitputting van grondstoffen, verspreiding van stoffen, verzuring en verstoringen van het milieu. Duurzame ontwikkeling is een waarneembare trend die reeds is ingezet. Een van de duurzame ontwikkelingen is betere isolatie van woningen en voorzieningen. Deze ontwikkeling is er mede debet aan dat er meer klachten komen van medewerkers over het binnenklimaat.

Politieke/ Juridische factoren

Wetgeving is een belangrijk kader voor het totaal van bedrijfsgezondheidszorg. Zo is er in deze sector met de Wet Verbetering Poortwachter en het maatwerk al veel veranderd. Er is een trend ingezet van minder overheidsbemoeienis en een afname van allerlei administratieve regels. Veranderende wetgeving is een bedreiging voor Amarant BGZ. Bij verandering van wetgeving zal Amarant flexibel moeten opereren/ondernemen. De stichting zelf is sterk afhankelijk van de gelden die de overheid

reserveert voor de sector waarin Amarant opereert. Bezuinigingen in de sector zouden kunnen doorwerken in het budget wat beschikbaar is.

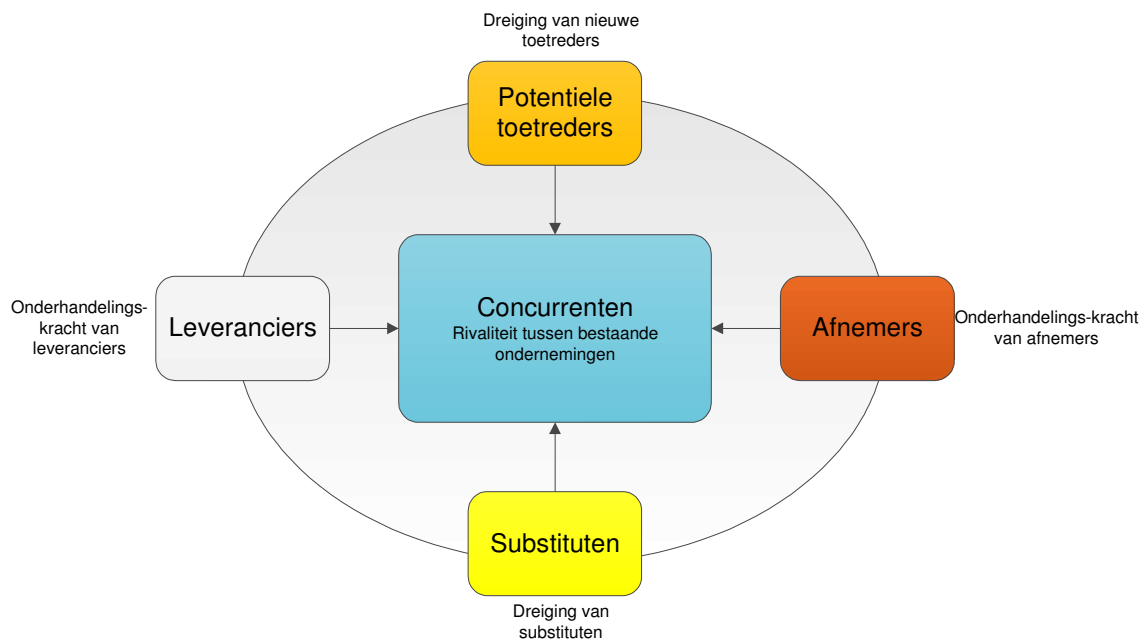
Juridische risico's kunnen onder andere ontstaan door verschillen in interpretatie of onduidelijkheden in overeenkomsten. Dit kan bijvoorbeeld leiden tot claims van andere partijen. Het is dus van belang om dergelijke problemen te voorkomen door goede contractvorming.

4.2 Omgevingsanalyse op meso niveau

Michael Porter

Naast de bestaande concurrenten dienen de leveranciers, de afnemers, de mogelijke nieuwe toetreders, en de substitutiegoederen goed te worden geanalyseerd. Om dit te analyseren wordt er gebruik gemaakt van het "Model van Michael Porter". De rol van BGZ vanuit dit model is de rol van nieuwkomer op de markt.

Figuur 3 Porter



Concurrenten

Mogelijke concurrenten in de regio zijn Arbo Unie, Achmea Vitale, ArboNed en Meatis. Dit zijn de vier grote spelers op de markt met een marktaandeel van 69% in 2006.

Realistisch gezien zal Amarant geen bedreiging gaan vormen voor de grote vier mede omdat het niet de ambitie is om een

landelijke dekking te gaan verzorgen maar in de regio met strategische partners te gaan werken. Om echter een beeld van de concurrentie te krijgen zullen de grote vier arbodiensten besproken worden.

Amarant BGZ:

BGZ levert diensten voor verzuim, re-integratie en arbo aan ongeveer 4000

medewerkers. BGZ heeft 7 werknemers in dienst waaronder 1 manager, 1, bedrijfsarts, 1 arbomedewerker, 2 re-integratiemedewerkers en 2 secretariael ondersteuners. Het marktaandeel van Amarant BGZ is ongeveer 0,05%.

ArboNed:

ArboNed is qua grootte de derde arbodienstverlener in Nederland. Met ruim 80 vestigingen over heel Nederland heeft zij een landelijke dekking.

ArboNed bedient met haar 1600 werknemers ongeveer 60.000 klanten die goed zijn voor zo'n 1,1 miljoen werknemers. ArboNed heeft een marktaandeel heeft van ruim 15,6%. Met een prijs van €113,50 voor haar totaal pakket is ArboNed de goedkoopste van de 4 grote arbodiensten.

Ten opzichte van ArboNed is er vanuit Amarant BGZ gezien sprake van merkenconcurrentie (concurrentie tussen verschillende merken die substituten van elkaar zijn). De bedrijven bieden allebei diensten aan die gericht zijn op verzuimpreventie en reïntegratie. ArboNed heeft in 8 plaatsen in Noord-Brabant een vestiging; Bergen op Zoom, Boxmeer, Helmond, Tilburg, Uden, Breda, Den Bosch en Eindhoven.

Achmea Vitale:

Achmea Vitale is qua grootte de tweede arbodienstverlener in Nederland. Na de fusie met Commit en Prevend is er sprake van een landelijke dekking. Met zo'n 53 vestigingen en 2500 werknemers biedt Achmea Vitale dienstverlening aan ongeveer 45.000 bedrijven. Deze bedrijven hebben ongeveer 1,7 miljoen werknemers in dienst. Het marktaandeel van Achmea Vitale is ruim 21,8%.

Met een prijsstelling van € 120,00 voor haar all-in pakket is Achmea Vitale na ArboNed de goedkoopste van de vier landelijke arbodiensten.

Ook ten opzichte van Achmea Vitale is er vanuit Amarant BGZ gezien sprake van merkenconcurrentie. Achmea speelt daarbij in op de vitaliteit van de werknemer, waarbij zij een stap neemt in de later besproken trend van verzuimreductie naar verzuimpreventie. Achmea Vitale heeft 5 vestigingen in Noord-

Brabant; Bergen op Zoom, Breda, Roosendaal, Tilburg en Eindhoven.

Arbo Unie:

ArboUnie is de grootste arbodienst in Nederland. Met 110 vestigingen is er sprake van een landelijke dekking. ArboUnie bedient met haar 3500 medewerkers meer dan 55.000 bedrijven en instellingen waar zo'n 2,2 miljoen personen werkzaam zijn. Het marktaandeel van ArboUnie is veruit het grootst met ruim 24,7%. De prijs voor het all-in pakket van ArboUnie is met € 122,50 het hoogst.

Net als bij de twee vorige arbodiensten is er ook ten opzichte van ArboUnie sprake van een merkenconcurrentie voor Amarant BGZ. Arbo Unie heeft 13 vestigingen in Noord-Brabant.

Maetis:

Maetis is de kleinste van "de vier groten". De ruim 500 medewerkers van Maetis verzorgen de diensten voor ongeveer 50.000 klanten. Deze klanten zijn goed voor ongeveer 406.000 werknemers. Maetis biedt haar diensten dus voornamelijk aan kleine bedrijven aan. Maetis heeft een marktaandeel van 6,4%

Maetis biedt net als Amarant BGZ ook diensten aan die gericht zijn op verzuimpreventie en reïntegratie. Met een prijs van € 120,90 voor haar all-in pakket is Maetis na ArboUnie de duurste arbodienst. Ook ten opzichte van Maetis is er sprake van merkenconcurrentie. Maetis heeft 8 vestigingen in Noord-Brabant.

Afnemers, de onderhandelingskracht

De (potentiële) afnemers van Amarant BGZ zijn bedrijven uit het strategisch netwerk in de regio die verplicht zijn een contract af te sluiten met een arbodienstverlener. Dit kunnen enkele diensten zijn of een totaalpakket. De onderhandelingskracht van de afnemers wordt bepaald door;

Het aandeel in de omzet

Op dit moment is er alleen een levering van diensten aan Amarant zelf. Het aantal bedrijven dat diensten af zal gaan nemen in een mogelijke opstartfase zal niet groot zijn, waardoor de invloed hoog zal zijn.

Belang van de dienst voor de afnemer

Een bedrijf is wettelijk verplicht (arbowet ,wvp) om voor goede arbeidsomstandigheden te zorgen. Het verzuimpercentage en de vitaliteit van de werknemers is voor door

afnemer van belang voor zijn productie. Bij een laag verzuimpercentage zijn de diensten voor de afnemer van minder groot belang.

Mate van standaardisatie

Deze is vrij klein het gaat vaak om maatwerk, afname van specifieke diensten. Het WVP traject is wel vrij gestandaardiseerd.

Overstapkosten

Er wordt hoofdzakelijk gewerkt met jaarcontracten. Bij interne diensten wordt er met arbeidscontracten gewerkt. Bepaalde diensten worden op verrichtingenbasis gedaan. De onderhandelingskracht bij externe diensten is dus aanwezig (jaarlijks). De band met een bedrijfsarts of arbodienstverlener speelt hier ook een belangrijk aandeel in. Bij een goede relatie zal een bedrijf minder snel overstappen.

Dreiging van verticale integratie

Wetgeving maakt het mogelijk om zelf een interne bedrijfsgezondheidsdienst op te zetten. Zo is ook Amarant met een interne dienst begonnen. Bij kleinere bedrijven (minder dan 100 werknemers) is dit vrijwel nooit van toepassing (bij minder dan 1% van de kleinere bedrijven gebeurt dit). Het is dus niet waarschijnlijk dat potentiële klanten zouden dreigen om de diensten in eigen beheer te nemen. De reden hiervoor is dat het voor veel bedrijven te duur is om vast personeel onder contract te nemen die de diensten gaan leveren. Er is in de meeste gevallen niet genoeg werk voor een interne arbodienstverlener, waardoor de financiële investering groter is dan het voordeel dat het oplevert. Het is een tijdrovende klus om voor elke klus apart de juiste deskundigen te zoeken, dus laten bedrijven dit liever over aan de professionele dienstverleners.

Doorzichtigheid marktprijzen en kosten

De prijzen die gehanteerd worden voor bedrijfsgezondheidszorg zijn niet erg doorzichtig. De aanbieders werken met verschillende abonnementsprijzen. Vaak bieden ze een laag tarief waarbij veel activiteiten achteraf in rekening worden gebracht en een hoger tarief waarbij veel activiteiten inclusief zijn. Hierin zit per aanbieder weer een groot verschil. Dit is goed te zien in tabel ..Zo worden de verschillende verrichtingen in het ene pakket wel aangeboden en in het andere pakket niet. De prijs van 11 onderzochte aanbieders (zie

bijlage) varieert dan ook van €75,- per medewerker tot €120,- per medewerker voor het duurste tarief .

Leveranciers, de macht van de leverancier

Bepaalde specifieke diensten worden ingehuurd, te denken valt aan deskundigen als een psycholoog, een juridisch adviseur, arbeidsdeskundigen, re-integratiebedrijven of maatschappelijk werkers.

Leveranciers kunnen macht uitoefenen door te dreigen met verhoging van kosten of verlaging van kwaliteit. De macht hangt af van:

Hoeveelheid leveranciers

Er zijn geen indicatoren dat er een krapte is in het aanbod van deze specifieke diensten.

Deskundigen zijn in te huren als zelfstandig specialisten. (ZZP'ers) De concentratie graad hiervan is laag.

Het belang van de dienst voor de leverancier

Van de deskundigen zoals de psycholoog wordt te weinig gebruik gemaakt om ze in vaste dienst te nemen. De deskundigheid is wel van belang voor het uiteindelijke product.

Overstapkosten

De externe deskundigen worden op verrichtingenbasis ingehuurd en waar nodig wordt er dan een jaarcontract afgesproken, overstapkosten zijn laag.

Standaardisatie van het product

De deskundigen die door Amarant BGZ worden ingehuurd zijn gebonden aan wettelijke richtlijnen vanuit hun vakgebied die er voor moeten zorgen dat de dienstverlening bij elk van deze specialisten voldoende is. De diensten worden hierdoor voor een deel gestandaardiseerd. De afhankelijkheid van de persoon die de dienst uitvoert is echter groot. De onderhandelingskracht van de leveranciers op het gebied van standaardisatie is daarom wel aanwezig.

Mogelijkheid van verticale integratie

Bedrijven krijgen steeds meer de keuze om zelf invulling te geven aan de preventieve arbozorg na de liberalisering van de arbomarkt. Door deze liberalisering is men zoals eerder gezegd ook binnen Amarant met een eigen BGZ begonnen. Voor kleinere bedrijven (onder de 100 medewerkers) zal dit niet snel gebeuren. De dreiging hiervan is dus laag, omdat vaak de kosten te hoog zijn.

De dreiging van Substituten

De dreiging van substituu-producten is niet aanwezig. Bedrijven zijn bij wet verplicht om de verzuimbegeleiding te regelen.

De dreiging van nieuwe toetreders tot de markt

Schaalvoordelen zorgen voor een barrière om tot de markt toe te treden. De vier grote arbodiensten hebben een groot marktaandeel in handen en hebben een flink schaalvoordeel op startende ondernemingen. Ook genieten de al gevestigde arbodiensten al van klantloyaliteit en merkbekendheid.

Er is geen grote barrière wat betreft de investering. Het benodigd kapitaal wat nodig is voor nieuwe toetreders bestaat hoofdzakelijk uit kosten voor arbeid, er hoeven geen kapitaalintensieve investeringen gedaan te worden in productiemiddelen. De kosten voor afnemers om over te stappen zijn gering, meestal wordt er een eenmalige vergoeding vereist om de medewerkergegevens in te voeren bij de dienstverlener.

Door het beleid van de overheid is het voor de werkgever in 2005 mogelijk geworden om zelf te bepalen op welke wijze invulling wordt gegeven aan arbo- en verzuimzaken. Volgens de Arbowet is het verplicht om je deskundig te laten ondersteunen bij arbo- en verzuimbeleid. Ofwel door interne en/of externe arbodeskundigen (maatwerk) of door een interne of externe arbodienst (vangnetregeling). Hierdoor is de barrière om toe te treden tot de markt kleiner geworden.

4.3 Branchegegevens arbodiensten

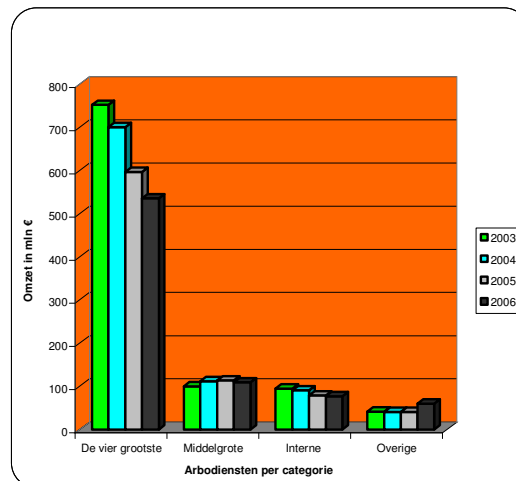
Omzetontwikkeling

In 2007 zijn de omzetten van arbodiensten gedaald. Zetten de arbodiensten in 2006 nog 781 miljoen om in 2007 was dat gedaald tot 750 miljoen euro (Arbo-dienstenmonitor 2008). Dit is een trend die zich al langer voor doet als er wordt gekeken naar de omzetten van de aanbieders van arbodienstverlening. Volgens Eric Visser directeur van Marketconcern is er wel een nieuwe trend waarneembaar dat de omzetten niet verder zullen dalen maar zullen afvlakken of licht gaan stijgen. De aanbieders van arbodienstverlening over de periode 2003-2006 hebben vanaf 2003 elk jaar minder omzet. De

4 grootste diensten die in 2003 nog 76% marktaandeel hadden verliezen marktaandeel aan de middelgrote en overige arbodiensten. Het marktaandeel van de interne arbodiensten blijft nagenoeg gelijk. Het marktaandeel van de overige (kleinere) is tussen 2003-2006 verdubbelt van 4% naar 8%. Onder de laatstgenoemde groep bevinden zich ook de kleinere nieuwe aanbieders. In 2003 waren er 50⁵ gecertificeerde externe arbodiensten, eind 2005 waren dit er 59 in februari 2007 waren er 68 en 1 oktober 2008 zijn het er nog steeds 68.

Voor een deel gaat het om interne arbodiensten die via het behalen van het certificaat externe arbodienst ook de externe markt betraden, maar voor een deel is er ook sprake van geheel nieuwe toetreders. Er is een marktverschuiving zichtbaar van de traditionele grote arbodiensten naar de kleinere. De omzetsdaling van arbodiensten is mede te wijten aan de flinke daling van het verzuim, het liberaliseren van de arbo markt en de meer specifieke afname van diensten.

Figuur 4 Omzet ontwikkeling arbodiensten



Het percentage bedrijven dat een gecertificeerde externe arbodienst in dienst heeft is het grootst. Er is wel een lichte daling (3%) waarneembaar, 79% in 2007 tegen 82% in 2006. Het percentage bedrijven dat een interne arbodienst heeft is gelijk gebleven (1%). Bij de bedrijven met 100+ werknemers loopt dit wel terug van 6% naar 4%.

⁵ Stichting Beheer Certificatie Arbodiensten

Ontwikkelingen en trends

Werkgevers maken volgens Eric Visser (marketconcern) de omslag van het inzetten op verzuimreductie naar het voorkomen van verzuim. Vitaliteit staat al bij een derde van de 2000 onderzochte bedrijven op de agenda. Er is een verschuiving zichtbaar van verzuimbeleid naar de duurzame inzet van de werknemers. Arbo budgetten van bedrijven gaan steeds meer naar zaken ter preventie van verzuim. Het onderzoek van market concern toont aan dat 62% van de bedrijven hun budget voor arbeidsomstandigheden stabiliseert. 17% is van plan in 2008 meer uit te geven, terwijl slechts 9% zegt het dit jaar verder te verlagen. Er wordt verwacht dat de omzet die men maakt op preventie diensten juist zal gaan stijgen.

De ervaring van arbeidsomstandigheden

In de arbobalans 2007/2008 staat per sector beschreven hoe men de arbeidsomstandigheden ervaart. Voor de sector gezondheidszorg waar Amarant onder valt, zijn een aantal opvallende zaken weergegeven. De sector scoort namelijk hoog op fysieke en psychosociale belasting. Zo staat de gehandicaptenzorg in de top 5 van; combinatie van werkdruk en autonomie, cognitieve belasting, emotionele belasting en intimidatie en geweld. Ook scoort de sector hoog op lichamelijke belasting (top 10) en avond en nachtwerk (top 3).

4.4 Branchegegevens Re-integratie De aanbodzijde

De laatste jaren is sprake geweest van een enorme toename van aantal spelers /aanbieders op de markt, van 600 à 800 in 2004 tot rond de 2.000 begin 2008. De aanbodzijde bevat dan ook relatief veel nieuwkomers: meer dan de helft is pas sinds 2004 of later actief op deze markt (en 21% sinds 2006 of later). Het betreft veelal kleine tot zeer kleine aanbieders, waaronder een aanzienlijk aantal eenmanszaken, zodat de aanbodzijde uiterst gevarieerd is samengesteld: een groot aantal (zeer) kleine partijen (waarvan een groot deel pas recent tot de markt is toegetreden) versus een kleiner aantal grote partijen die doorgaans al langer op deze markt opereren. Er is sprake van een toenemende concurrentie tussen de aanbieders⁶.

Ontwikkelingen en trends op de re-integratiemarkt.

Krimpende markt en verscherpte concurrentie. Het bedrag dat de opdrachtgevers op de re-integratiemarkt besteden is de afgelopen jaren gedaald. UWV en gemeente geven minder geld uit aan re-integratie⁷. Dit geldt echter niet voor de private opdrachtgevers. Het bedrag is gedaald en zoals gezegd is het aanbod gestegen wat zorgt voor een verdringsmarkt. Het begeleiden van werknemers in het traject lijkt ook steeds meer een taak van de opdrachtgever te worden en minder die van het re-integratiebedrijf. Gezondheidsgerelateerde diensten lijken geen marktaandeel te gaan verliezen.

Specialiseren, samenwerken en verbreden.

Specialisatie op diensten/doelgroep/opdrachtgever blijkt onder re-integratiebedrijven de belangrijkste ontwikkeling te zijn. Voorbeelden van specialisatie zijn; diagnoses, sociale activering, hulpverleningstrajecten, interventies gericht op gezondheidsklachten, doelgroepen als arbeidsgehandicapten en specialisatie op dienstverlening voor bijstandsgerechtigden. Samenwerking kan inhouden dat er wordt samengewerkt met andere re-integratiebedrijven of met de opdrachtgever. Flexibiliteit en stabiele relatieopbouw zijn de voordelen die hiermee behaald kunnen worden. Een derde ontwikkeling is verbreding. Dit komt vooral voor bij grote organisaties.

De private markt

Re-integratie van zieke werknemers wordt voorzien in een mix van zelf doen en uitbesteden. Hierbij leunen werkgevers op de diensten van de arbodienst. Bij re-integratie in het eerste spoor schakelt één op de drie werkgevers een re-integratiebedrijf in, bij re-integratieactiviteiten in het tweede spoor twee op de drie (dit komt relatief maar weinig voor). Bij de inschakeling van externe expertise spelen arbodiensten vaak een adviserende rol. Als een re-integratiebedrijf wordt ingeschakeld hebben opdrachtgevers vaak moeite om de inkoopvraag helder te formuleren. Er zijn meestal geen vaste contracten maar losse opdrachten.

⁶ Bron: <http://www.rwi.nl> rapport Een markt in beweging

⁷ Bron: <http://www.rwi.nl> Re-integratiemarkt analyse 2008

4.5 Interviews met potentiële afnemers

Om een beeld te krijgen van wat er specifiek wordt gevraagd door potentiële afnemers heb ik er meerdere geïnterviewd. Ik heb gevraagd wat de huidige situatie is en wat de gewenste situatie is mbt de arbodienst. (zie bijlage 2 voor de vragenlijst).

Bedrijf A; In de huidige situatie heeft het bedrijf een contract bij een grote arbodienst waar een vast bedrag per medewerker wordt betaald voor een verzuimpakket. De diensten die niet in het pakket zitten worden op verrichtingenbasis afgenomen bij de arbodienst. Re-integratiediensten worden ook op verrichtingenbasis afgenomen. Werkplekonderzoeken worden zelf gedaan en de Ri&e is op verrichtingenbasis gedaan. In het gesprek wordt aangegeven dat er onvrede is over de arbodienst. Er zijn al vijf verschillende bedrijfsartsen geweest en dit is niet goed voor de continuïteit. Een langdurige relatie wordt zo niet opgebouwd.

Bedrijf B; In de huidige situatie heeft ook dit bedrijf een contract bij een grote arbodienst. Er wordt hoofdzakelijk op verrichtingenbasis gewerkt. De bedrijfsarts is dichtbij op 2 minuten loopafstand. Men is zeer te spreken over deze bedrijfsarts, doordat hij zeer adequaat te werk gaat volgens de geïnterviewde. Re-integratie 2^{de} spoor gebeurt door het aan de arbodienst gelieerde re-integratiebureau, hierover bestaat onvrede. Trajecten die ingezet worden zijn duur en het resultaat is vaak minimaal. Werkplekonderzoeken en Ri&e's worden om de 2 jaar gedaan.

Bedrijf C; In de huidige situatie is er een contract met een grote arbodienst. De bedrijfsarts komt voor sociaal medisch overleg (spreekuur) maandelijks langs. De leidinggevende is casemanager. Er wordt gewerkt op een all-in basis waarbij diensten voor verzuim zitten, hierin zit niet re-integratie, Ri&e's of werkplekonderzoeken. Ri&e's en werkplekonderzoeken worden door interne arbocoördinatoren gedaan. Re-integratie spoor 2 wordt uitbesteed. Men zou graag kortere communicatielijnen met de bedrijfsarts hebben. Dus met kortere lijnen als dat er nu zijn. De bedrijfsarts kan de leidinggevendenden dan beter coachen. Men is niet helemaal tevreden over de adviezen die de

bedrijfsarts geeft, deze zijn "soms te vrijblijvend".

Ik heb gevraagd naar welke criteria wordt gekeken bij het selecteren van een arbodienst (gewenste situatie). Dit zijn de volgende;

Locatie spreekuur bedrijfsarts

Bedrijf A; Voor het spreekuur moeten werknemers bij de huidige bedrijfsarts naar Rosmalen rijden (vanuit Tilburg). Liever wil men een bedrijfsarts die op locatie komt of in ieder geval beter bereikbaar is.

Bedrijf B; Bedrijfsarts moet dichtbij zitten maar niet intern want dan is de drempel te laag om naar de bedrijfsarts toe te stappen.

Bedrijf C; Voor het spreekuur is het fijn dat de bedrijfsarts op de locatie komt. Wel is het jammer dat de bedrijfsarts niet op korte termijn toegankelijk is en slechts eens per maand.

Continuïteit

Niet zoals bij de huidige arbodienst een grote wisseling van dienstverleners. Men wil een stabiele basis voor verzuimbegeleiding.

Korte communicatielijnen

Korte lijnen zodat er op een adequate wijze gecommuniceerd kan worden tussen de dienstverlener en het bedrijf.

Compatibele software

De software die wordt gebruikt voor registratie van verzuim en terugkoppeling aan de leidinggevende moet integreerbaar zijn in het huidige systeem.

Prijs

Bij beide bedrijven is de prijs niet de belangrijkste factor maar de prijs speelt wel degelijk mee bij het maken van de keuze.

Geen verzuimcoördinator

Bij alle bedrijven wordt geen gebruik gemaakt van de verzuimcoördinator maar ligt het caseleiderschap bij de leidinggevende.

Conclusies

De concurrentie op de re-integratiemarkt neemt toe. Het aantal aanbieders is toegenomen en de uitgaven aan re-integratie zijn minder geworden. Dit geldt echter niet voor de private opdrachtgevers. Hier wordt

veel zelf gedaan aan re-integratie. 1 op de drie werkgevers schakelt een re-integratiebedrijf in voor spoor 1, en twee op de drie voor spoor 2. Verder dienen zich een aantal trends in strategie voor. Specialisatie is de belangrijkste ontwikkeling, daarna komen samenwerken en verbreden.

Swot analyse

5.0 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt de SWOT-analyse ingevuld. Deze is aan de hand van de interne en externe analyse gemaakt. De sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen worden uiteengezet en er wordt gekeken welke combinaties goede opties kunnen vormen voor een strategie.

5.1 Swot analyse

Sterktes

S1 Servicegericht/ klantvriendelijk. Bij verschillende interne onderzoeken scoort de afdeling hoog op klantvriendelijkheid. De reputatie die men heeft bij de afnemers is volgens de afdeling goed.

S2 Korte communicatielijnen, samenwerking tussen verschillende expertises. De afdeling BGZ is door haar kleinschalige omvang ingericht met korte communicatielijnen wat er toe leidt dat de verschillende expertises goed met elkaar samen kunnen werken.

S3 Het creëren van nieuwe producten De afdeling heeft met succes nieuwe producten ingevoerd in de afgelopen periode. Een voorbeeld hiervan is de Einstein.

S4 Infrastructuur. De infrastructuur voor 4000 interne medewerkers is al aanwezig, bij een mogelijke uitbreiding van 250 medewerkers kan voldaan worden met de huidige productiemiddelen. Wel zal een uitbreiding van uren nodig zijn.

Zwaktes

Z1 Weinig marketing vaardigheden, lage naamsbekendheid. Er zijn weinig marketing vaardigheden aanwezig.

Z2 Trage besluitvorming. Door de grootte van de organisatie is men niet erg slagvaardig.

Z3 Gebrek aan ondernemerschap Er zijn weinig ondernemerschapvaardigheden aanwezig.

Z4 Kleine afdeling; uitval is moeilijk op te vangen

De afdeling is klein bij ziekte van werknemers is het lastig om vervanging te verzorgen. Dit maakt de afdeling kwetsbaar. De invulling van de dienstverlening is ook sterk persoonsafhankelijk.

Kansen

K1 Toenemende vraag naar maatregelen tegen werkdruk en stress, en een vergrijzende beroepsbevolking. Uit de externe analyse is gebleken dat de vraag naar maatregelen tegen werkdruk en stress gestegen is. Doordat de vergrijzing zorgt voor een toename aan oudere medewerkers zal de vraag naar diensten van de afdeling toenemen.

K2 Meer omzet naar verzuimpreventie / vitaliteit

Steeds meer omzet gaat naar de diensten ter preventie van verzuim.

K3 Concrete vraag om diensten af te nemen is reeds aanwezig. Zoals eerder benoemt is er interesse getoond naar diensten van BGZ door externen.

K4 Omzet die bij externen wordt behaald kan bijdragen aan verlaging van de totale overhead van BGZ Een van de ambities van de servicegroep is om de overhead lager te houden dan het landelijk gemiddelde in de zorg.

K5 Re-integratiedienst kan haar netwerk vergroten

Re-integreren van medewerkers op spoor 2 zou in samenwerking met externe bedrijven bevordert kunnen worden.

Bedreigingen

B1 Kredietcrisis. Bedrijven doen minder snel investeringen en het is lastiger om aan krediet te komen voor investeringen.

B2 Veranderingen in wetgeving. Afgelopen jaren is er veel veranderd qua wetgeving op het gebied van arbodiensten, nieuwe wetgeving kan een bedreiging vormen als daar niet goed op wordt ingespeeld.

B3 Verscherpte concurrentie op de re-integratiemarkt. De concurrentie op de re-integratiemarkt is de laatste jaren toegenomen.

B4 Afname van de omzetten van arbodiensten Omzetten van arbodiensten zijn afgenomen.

B5 Kwaliteitsverlies interne dienstverlening. De dienstverlening aan externen kan ten koste gaan aan de kwaliteit van de interne dienstverlening.

Figuur 5 Confrontatiematrix

	S1	S2	S3	S4	Z1	Z2	Z3	Z4
K1	+		++		-	--	-	
K2			++		-	--	-	
K3	+	+	+	++	-	-	--	
K4				++	-		-	
K5	+	++		+		-	-	
B1	+/-		+	++	--	-	--	+
B2		+	+	--		--	-	
B3	+		-		-		-	
B4			+	+	-	-	--	
B5		--		-				++

5.2 Opties voortvloeiend uit de confrontatiematrix

De sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen zijn in de confrontatiematrix tegen elkaar uitgezet. Hieruit zijn drie strategische opties voortgekomen. Bij optie 1 is vooral uitgegaan van de sterkte van de kleinschaligheid van de afdeling en daardoor is gekozen voor een strategie waarbij de organisatie van de afdeling niet hoeft te veranderen en de sterke punten bewaart blijven.

Bij optie 2 is een strategie uitgezet waarbij gebruik wordt gemaakt van de servicegerichtheid door in te spelen op de specifieke wensen van de klant is een marktbewerking geformuleerd.

De defensieve strategie is bij optie 3 uitgewerkt, hier wordt gekozen om niet de externe markt te bewerken omdat dit niet past bij de sterktes van de afdeling. Er wordt hier gekozen om de diensten voor de huidige medewerkers uit te breiden en zo in te spelen op de trend dat er steeds meer aandacht is voor vitaliteitsbeleid.

Optie 1 Diensten verlenen aan strategische samenwerkingspartners zonder dat dit leidt tot veel veranderingen van de huidige situatie. S2+B5 S2+K5 S4+K3 S4+K4 S4+B1 Z3+K3

Diensten leveren aan externen zonder dat dit leidt tot veel veranderingen van de huidige situatie. Partijen die benadert worden dienen van zo'n omvang te zijn dat het niet van grote invloed is op de huidige situatie. Een uitbreiding van dienstverlening aan 500 medewerkers extra zou maximaal zijn.

Het personeel projectmatig uitbreiden naar gelang er extra werk wordt verwacht aan diensten die hiervoor geleverd moeten worden. Streven naar een uitbreiding op kleine schaal zodat de kwaliteit van de huidige dienstverlening niet veranderd. De infrastructuur is reeds aanwezig en er is ook al vraag naar de diensten. De samenwerking kan voor de re-integratiedienst bevorderlijk zijn om haar externe netwerk te vergroten.

De extra inkomsten die worden behaald kunnen worden aangewend om de kwaliteit van de dienstverlening te verbeteren (opleidingen) en zodoende de overhead van de servicegroep te verkleinen.

Optie 2 Marktbewerking dmv klantenpartnerschap (customer intimacy) S1+K1 S3+K1 S3+K2 B3+Z1 S4+K4

Zoveel mogelijk samenwerkende organisaties proberen binnen te halen om bedrijfsgezondheidszorg gerelateerde diensten aan te leveren. Groeien door in te spelen op de specifieke wensen van de klant. Focus ligt op de relatie met de klant. De wens van de klant is leidend bij de keuze van deze optie. Deze strategie komt veel voor bij dienstverleners. Door het goed uitvoeren van customer intimacy wordt een langdurige relatie met de klant opgebouwd.

Door te kiezen voor deze optie wordt ingespeeld op de toenemende concurrentie op de markt. Klanten worden voor langere tijd gebonden en dit scheelt in acquisitiekosten. De extra inkomsten die worden behaald kunnen ook hier worden aangewend om de kwaliteit van de dienstverlening te verbeteren (opleidingen) of om de overhead van de servicegroep te verkleinen.

Optie 3 Defensief; intern het dienstverleningsniveau uitbreiden S3+K1 S3+K2 B5+Z4 B4+Z3

Niet de externe markt opgaan maar de dienstverlening intern uitbreiden met producten/diensten voor verzuimpreventie en met name gaan richten op de vitale werknemer.

Inspelen op de trend dat er steeds meer aandacht is voor en omzet gaat naar verzuimpreventie / vitaliteit. Producten/diensten aan gaan bieden voor de

duurzame inzetbaarheid van werknemers. Te denken valt aan leeftijdsbewust personeelsbeleid, rsi preventieprogramma's, leefstijlonderzoeken, fitheidstesten en het aanspreken van werknemers op ongezond gedrag. Producten zouden kunnen worden aangeboden tegen interne verreken prijzen..

Hiermee vermijdt je het risico van kwaliteitsverlies van de huidige dienstverlening. Aandacht blijft bij de eigen organisatie en de korte communicatielijnen blijven bestaan. Arbodiensten zien de afgelopen jaren omzetten teruglopen, de markt is gekrompen en met het gebrek aan ondernemerschap is het veiliger om niet extern te gaan.

5.3 Keuze van de optie

Criteria bij de keuze voor de strategische optie

Figuur 6 Keuzecriteria

Criteria/keuze	1	2	3
Effect interne klant	+/-	-	+
Financieel	++	++	+/-
Bedrijfsprocessen	+/-	-	+
Passend	+/-	-	+
Sterkte/zwakte	+	+	+/-
Kans/bedreiging	+	+/-	+
Score	4	0	4

Toelichting bij optie 1.

Optie 1 behaalt net als op 3 vier punten. Optie 1 past goed bij de visie die naar voor gekomen is in de gesprekken en interviews met de betrokkenen en sluit aan bij de opgestelde probleemstelling. Uit gesprekken is gebleken dat men de organisatie zoals deze staat niet te veel wil veranderen. Men wil de communicatielijnen kort houden en juist de kleine afdeling zorgt voor de meerwaarde.

Het effect voor de interne klant en de bedrijfsprocessen zal minimaal zijn aangezien de veranderingen niet groot zullen zijn. De omzet die binnen komt kan gebruikt worden voor de overhead of kwaliteitsverbetering van de dienstverlening wat ook bijdraagt aan de strategische doelen van de servicegroep.

Toelichting bij optie 2.

Optie 2 is niet de gekozen optie geworden omdat deze niet aansluit bij de strategische doelen van de onderneming, waar een zo

optimaal mogelijke dienstverlening aan de medewerkers voorop staat. De focus op de interne dienstverlening zou kunnen vervagen en dit zou de kwaliteit van de dienstverlening kunnen beperken. Er zou een grotere investering voor nodig zijn, de juist zo gewaardeerde korte communicatielijnen zouden verdwijnen. Deze nadelen leven niet op tegen de mogelijke verwachte financiële voordelen. De optie is ook niet passend, klanten zouden kunnen zeggen dat men zich op de core business moet richten en niet op randzaken.

Toelichting bij optie 3.

Bij optie 3 heeft de interne klant het meeste voordeel. Het diensten aanbod van de afdeling wordt uitgebreid naar aanleiding van de wensen van de klant. Focus komt te liggen op de vitale werknemer. De korte communicatielijnen blijven bestaan.

Het voordeel wat financieel behaald wordt zal pas na verloop van tijd helder worden. Het inzetten van nieuwe diensten zal wel voldoende moeten leiden tot vitale werknemers (minder verzuim).

Het risico van kwaliteitsverlies wordt op deze manier beperkt, het is een defensieve strategie.

Conclusie

Zowel optie 1 als optie 3 behalen evenveel punten bij de keuzecriteria. Beide opties zullen daarom verder worden uitgewerkt in hoofdstuk 6.

Uitwerking optie 1 en optie 3

6.0 Inleiding

Wat zijn de gevolgen als er wordt gekozen voor de optie om diensten te gaan leveren aan strategische partners op kleinschalig niveau of het aanbieden van diensten ter preventie van verzuim en ter bevordering van vitaliteit..

6.1 Optie 1 Marketingmix

Product

Het kernproduct wat BGZ extern gaat leveren is hetzelfde als het interne product namelijk preventie en terugdringen van verzuim. Het totale product zijn de in hoofdstuk 1 genoemde geleverde diensten. Welke dienstenpakketten precies aangeboden gaan worden wordt in samenspraak met de klant besproken. Als de klant namelijk net een RI&E af heeft genomen zal hij dit niet direct weer willen.

Plaats

Afzetgebied voor de diensten van de BGZ is de regio Tilburg. Het pand waar men nu gevestigd is biedt plaats aan 6 werkplekken, deze zijn nog niet fulltime gevuld. Omdat gekozen is voor de optie van een kleine uitbreiding is de huisvesting nog voldoende. Uit de externe interviews is naar voren gekomen dat de afstand tot de bedrijfsarts niet te groot moet zijn.

Promotie

Contact wordt gezocht met strategische samenwerkingspartners. Door bedrijven gericht aan te spreken en kenbaar te maken dat de BGZ ook diensten kan leveren zal interesse gewekt worden. Er zal geen reclame worden gemaakt in dagbladen of dergelijke.

Personeel

Over een jaar is het de doelstelling dat het personeel uitgebreid is om te voldoen aan de extra vraag. Bij een uitbreiding van 250 en 500 extra medewerkers is een berekening opgesteld van het aantal meer uren dat benodigd is. Voor de berekening zie hoofdstuk 6 kosten.

De presentatie van BGZ hangt erg sterk samen met het personeel. Zij zijn het gezicht van de afdeling. Om de servicegraad en de presentatie te evalueren is het aan te raden dat er periodiek tevredenheidsonderzoeken gedaan worden.

Bereikbaarheid van de afdeling heeft ook met de presentatie te maken. Zo is het secretariaat tijdens doordeweekse dagen in ieder geval telefonisch bereikbaar zoals het op dit moment ook is.

Prijs

Bij de prijsstelling wordt gekeken naar wat er in de markt voor prijzen zijn en naar de kostprijs van de diensten. Zoals al is gezegd is de prijs bij de aanbieders en ook de samenstelling van het dienstenpakket bij elke aanbieder weer anders.

Figuur 7 Prijzen arbodiensten

Bedrijf	BGZ	Amarant	Arbopro	Swillion	Arbomed	Arboadvies	VM+	RVM	Savelsberg	Varea ASSIST	verzuim
Prijs totaalpakket (€)	80	89,5	75	120	100	89	120	103	100	89,5	
Inzet BA	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	
Casemanager	Nee	Ja	Ja	Ja	Nee	Ja	Ja	Nee	Ja	Ja	
Arbodienstverlening	Nee	Nee	Nee	Nee	Nee	Nee	Nee	Nee	Nee	Nee	
Melding herstel en ziekte	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	
Probleem Analyse	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	
Plan van Aanpak	Ja	Ja	Nee	Ja	Nee	Ja	Ja	Nee	Ja	Ja	
13de weeksmelding	Ja	Ja	Nee	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Nee	Ja	
Inzet arbeidsdeskundige	Nee	Nee	Nee	Ja	Ja	Ja	Ja	Nee	Nee	Nee	
Actueel oordeel	Ja	Nee	Ja	Ja	Ja	Nee	Ja	Ja	Ja	Ja	
Re-integratiedossier	Ja	Nee	Ja	Ja	Nee	Ja	Ja	Nee	Nee	Nee	

De gemiddelde verkoopprijs van de arbodiensten in figuur 10 is €96,81. De totale kostprijs voor de diensten van Amarant BGZ is €90,84 (zie bijlage 3) voor het grootste pakket. Hier zitten in tegenstelling tot de vergeleken arbodiensten wel de diensten van de arbomedewerker en de re-integratiemedewerkers in. Om de kosten te dekken en een prijs te hanteren die bij het gemiddelde van de markt ligt is een prijs van €120 per medewerker gekozen voor het totaal pakket (verzuim ,arbo en re-integratie), €100 per medewerker voor verzuim en re-integratie en €80 per medewerker voor alleen verzuimbegeleiding

6.2 Kosten

Om de optie te gaan invoeren zullen er kosten worden gemaakt. In de marketingmix zijn al enkele kosten beschreven. De kosten worden berekend over een uitbreiding van 250 extra medewerkers (extern) en 500 extra medewerkers (extern). Kosten en opbrengsten zullen worden berekend over 3 verschillende pakketten. Pakket 1 is inclusief verzuim, pakket 2 is inclusief verzuim en re-integratie en pakket 3 is inclusief verzuim, arbo en re-integratie.

Met de huidige bezetting worden diensten geleverd aan 4000 medewerkers. Het secretariaat is goed bezet en is altijd bereikbaar, uitbreiding van het aantal uren is niet nodig.

Figuur 8 Extra arbeid bij optie 1

Personeel Uren extra	Huidig (4000)	Uitbreiding van 250	Uitbreiding van 500
Manager BGZ	(36) 0	(37) 1	(38) 2
Secretariaat	(40) 0	(0) 0	(0) 0
Arbomedewerker	(32) 0	(34) 2	(36) 4
Re-integratie	(44) 0	(47) 3	(50) 6
Bedrijfsarts	(32) 0	(34) 2	(36) 4

Figuur 9 Extra kosten arbeid bij optie 1

Personeel Kosten extra (€)	Huidig (4000)	Uitbreiding van 250	Uitbreiding van 500
Manager BGZ	(36) 0	(37) 1800	(38) 3600
Secretariaat	(40) 0	(0) 0	(0) 0
Arbomedewerker	(32) 0	(34) 2600	(36) 5200
Re-integratie	(44) 0	(47) 3700	(50) 7400
Bedrijfsarts	(32) 0	(34) 5500	(36) 11000
Pakket 1	0	7300	14600
Pakket 2	0	11000	22000
Pakket 3	0	13600	27200

De algemene kosten, de kosten voor administratie, hardware, software, kopieerkosten enz. bedragen op dit moment ongeveer 40000 op 4000 medewerkers. Dit is €10 per medewerker.

Figuur 10 Algemene kosten bij optie 1

Algemene kosten extra (€)	Huidig (4000)	Uitbreiding van 250	Uitbreiding van 500
totaal	(40000)	2500	5000

Ter voorbereiding van het betreden van de externe markt zullen er aanloopkosten gemaakt worden ter voorbereiding van de te nemen stap. Er zal een contract moeten worden opgemaakt, er zal vooroverleg tussen de

organisaties plaatsvinden, acquisitiekosten zullen gemaakt worden.

Figuur 11 Aanloopkosten bij optie 1

Aanloopkosten (€)	Uitbreiding van 250	Uitbreiding van 500
acquisitiekosten	1000	2000
contractvorming	500	500
vooroverleg	500	1000
Totaal	2000	3500

Deze kosten tezamen vormen de totale kosten.

Figuur 12 Totale kosten optie 1

Totale kosten (€)	Uitbreiding van 250	Uitbreiding van 500
Extra uren personeel	13600	27200
Extra algemene kosten	2500	5000
Aanloopkosten	2000	3500
Totaal	18100	35700

6.3 Opbrengsten

De opbrengst is de omzet minus de kosten.

De vastgestelde verkoopprijzen zijn €80, €100,- en €120,-.

Figuur 13 Opbrengsten bij optie 1

Opbrengst (€) Pakket 1	Uitbreiding van 250	Uitbreiding van 500
Omzet	20000	40000
Kosten	11800	23100
Opbrengsten	8200	16900

Opbrengst (€) Pakket 2	Uitbreiding van 250	Uitbreiding van 500
Omzet	25000	50000
Kosten	14500	30500
Opbrengsten	10500	19500

Opbrengst (€) Pakket 3	Uitbreiding van 250	Uitbreiding van 500
Omzet	30000	60000
Kosten	18100	35700
Opbrengsten	11900	24300

Alle prijzen zijn exclusief btw.

De opbrengst bij een uitbreiding van 250 medewerkers is bij pakket 3 het grootste namelijk €11900,-, en bij 500 medewerkers €24300,-.

Evaluatie en bijsturing

Om er voor te zorgen dat de veranderingen in de marketingmix verlopen volgens de planning moet er op geijkte momenten worden geëvalueerd en zonodig worden bijgestuurd. Enkele keren per jaar is voldoende.

6.4 Optie 3 Vitaliteit

Bij deze optie is het de bedoeling dat er nieuwe diensten ontwikkeld/aangeboden worden binnen Amarant die zich richten op verzuimpreventie en op de vitaliteit van de werknemer.

Er zijn verschillende diensten/producten die zich richten op verzuimpreventie of de vitaliteit van de werknemer. Welke diensten/producten voor Amarant interessant zouden kunnen zijn wordt in dit hoofdstuk beschreven. Hieronder is eerst beschreven welke diensten de grootste 4 arbodiensten leveren op het gebied van vitaliteit en verzuimpreventie. Hierna is een opsomming van veel gebruikte diensten samengesteld. Op de kosten en of opbrengsten wordt niet ingegaan, dit zou geen antwoord geven op de probleemstelling.

Welke diensten worden er aangeboden?

Arboned: Bij Arboned is er de mogelijkheid om verschillende scans af te nemen om vitaliteit te meten en daarna te verbeteren. Ze hebben een VitaalBedrijfplan dat bestaat uit een aantal elkaar aanvullende onderzoeken. De Bravo-Scan, HealthScan, VitaliteitScan en Executivescan.

De resultaten uit het VitaalBedrijfplan geven inzicht in iemands vitaliteit en creëren zodoende het bewustzijn over het belang ervan. Op basis van deze resultaten kunnen er concrete oplossingen worden toegepast om probleemgebieden aan te pakken. Arboned maakt hierbij een onderverdeling in de leefstijlfactoren; bewegen, roken, alcohol, voeding en ontspanning.

Arbounie: Bij Arbounie wordt gebruik gemaakt van de Work Ability Index (WAI). Dit is een vragenlijst die meet hoe werknemers lichamelijk en geestelijk in staat zijn hun werk te doen. Stichting Blick op Werk stimuleert het gebruik van de WAI in Nederland.

Ook wordt gebruik gemaakt van een online platform dat door arbo unie ontworpen is. Op dit platform worden verschillende diensten/producten aangeboden voor de vitaliteit van de werknemer. Dit zijn een fittest, een coach, een programma werkprivé, voedingsadvies, een e-learningtrainingsmodule over persoonlijke effectiviteit, kortingen op sportabonnementen, training en inzicht in

effectief leiderschap en een kennismakingsoefening mindfulness (erbij stilstaan hoe je lichaam voelt en los komen van (pieker)gedachten.

Achmea vitale: Achmea gebruikt de balansmeter en V-online. De balansmeter is een vragenlijst waarbij werknemers die een verhoogd risico op verzuim hebben kunnen worden opgespoord en door gerichte begeleiding uitval voorkomen wordt. V-online is een webportal die medewerkers moet helpen om gezond en vitaal te blijven. V-online gaat uit van de persoonlijke situatie van een werknemer. De werknemer vult vragenlijsten in en doet een aantal tests. Hierdoor wordt er inzicht in zijn gezondheid en leefstijl verkregen. Door middel van een punten kaart kan een werknemer zelf kiezen welke diensten hij afneemt. Hij kan kiezen uit leefstijladvies, gezondheidstips, coaching, korting op sporten, trainingsprogramma's, vaccinaties, voedingsmonitoren, balansmonitoren en telefonisch of persoonlijk advies.

Maetis: Bij Maetis wordt een scan gebruikt om de vitaliteit van de werknemer in kaart te brengen. Ook wordt er gebruik gemaakt van een individueel gezondheidsrapport, een beweegadviseur die de conditie meet van individuele werknemers en adviseert over bevordering conditie en er worden workshops en cursussen stressmanagement aangeboden.

Alle vier de arbodiensten gebruiken een scan of vragenlijst om de vitaliteit van de werknemers te meten, dit is het begin van het vitaliteitsbeleid. Aan de hand hiervan worden acties/diensten uitgezet.

Diensten die veel worden aangeboden zijn: Scan balans werk privé, kortingen op sportaccommodaties, voedingsmonitoren en oplossingen aan de hand van leefstijlfactoren.

Welke producten/diensten goed aansluiten bij Amarant zou nader onderzocht dienen te worden.

Conclusies en aanbevelingen

7.0 Inleiding

In dit hoofdstuk komen de conclusies en de aanbevelingen aan bod.

7.1 Conclusies

Er zijn kansen en bedreigingen op de BGZ markt. Kansen liggen er naar aanleiding van de trend dat er steeds meer omzet gaat naar verzuimpreventie en vitaliteit, er meer vraag is naar maatregelen tegen werkdruk en stress en de vergrijzing van de bevolking. Bedreigingen zijn de kredietcrisis, mogelijke veranderingen in wetgeving rond arbo, toenemende concurrentie op de re-integratiemarkt en afnemende omzetten de laatste jaren van arbodiensten.

Wanneer deze kansen en bedreigingen worden afgezet tegen de sterktes (korte communicatielijnen, servicegericht, aanwezige infrastructuur en het creëren van nieuwe diensten) en zwaktes (weinig marketingvaardigheden, trage besluitvorming, gebrek aan ondernemerschap en moeilijk op te vangen uitval door kleinschaligheid van de afdeling) komen 2 opties naar voren.

Eerste optie is het leveren van diensten aan externen waarmee samenwerkingsverbanden zijn tot maximaal 500 extra werknemers. Dit levert kwantitatief tussen de €8200 en €24300 op. (in het meest gunstigste geval €24300 bruto op bij 500 klanten die het volledige dienstenpakket afnemen en €8200 bij 250 extra klanten die alleen verzuimdiensten afnemen)

Kwalitatief (voordelen – risico's) levert dit kansen op voor een beter netwerk voor re-integratie spoor 2, maar is er het risico van kwaliteitsverlies van de interne dienstverlening.

De toegevoegde waarde van de mogelijke investering in de externe markt is kwantitatief *relatief klein* gezien de omzet (€400.000) die de BGZ maakt, en er blijft zoals gezegd het risico van kwaliteitsverlies van de interne dienstverlening. Hieruit concludeer ik voorlopig dat een investering in de externe markt te weinig toegevoegde waarde oplevert voor de BGZ van Amarant.

De andere optie die uit de confrontatiematrix naar voren is gekomen is het uitbreiden van het aanbod van diensten. Met deze optie kan de kwaliteit van de dienstverlening worden verbeterd.

7.2 Aanbevelingen

Hier worden de aanbevelingen gedaan die aan de hand van de bevindingen en conclusies in de voorgaande hoofdstukken zijn samengesteld. Daarnaast zijn er aanbevelingen aan de hand van constatering tijdens de stageperiode.

Aanbeveling 1

Van verzuimreductie naar de duurzame inzet van de werknemer (vitaliteit).

BGZ moet inspelen op de trend van verzuimreductie naar de duurzame inzet van de werknemer. Hiervoor moet zij meer diensten gaan invoeren ter preventie van verzuim en ter bevordering van vitaliteit. Welke producten/diensten aansluiten bij Amarant zou nader onderzocht dienen te worden.

Duidelijke doelstellingen.

Formuleer duidelijke doelstellingen die men wil behalen met het invoeren van diensten voor de duurzame inzet van de werknemer. Laat het zoveel mogelijk aansluiten bij bestaande beleidskaders en activiteiten in het kader van verzuimpreventie/ duurzame inzet van de medewerker.

Creër draagvlak

Creër draagvlak voor de activiteiten binnen het management op basis van feiten en verwachtingen over duurzame inzetbaarheid/ vitaliteit van medewerkers.

Reserveer financiële middelen

Reserveer financiële (en personele) middelen om dit te onderzoeken, hanteer een projectmatige aanpak en stel hiervoor een multidisciplinair projectteam in. (p&o, personeelsvertegenwoordiging, arbo, re-integratie)

Informeer tijdig

Informeer tijdig medewerkers en management over doel en inhoud.

Aanbeveling 2

Wanneer er wordt gekozen om extern diensten te gaan leveren zou dit op kleine schaal moeten gebeuren.

BGZ kan diensten gaan leveren aan externen, maar dan wel op kleine schaal zodat de kwaliteit van de interne dienstverlening niet verloren gaat. Op dit moment lijkt het echter

van weinig toevoegde waarde om extern te gaan.

Duidelijke afspraken in het contract

Ondernemersrisico's moet men dan zoveel mogelijk uitsluiten door duidelijke afspraken te maken met de klant en deze contractueel vast leggen.

Evaluatie na 1 jaar.

Om mogelijke veranderingen binnen de BGZ van Amarant goed te laten verlopen is het belangrijk dat er een evaluatie plaatsvindt. Hier wordt bekeken of de tot stand gekomen veranderingen goed verlopen. Als dit niet het geval is zal er moeten worden bijgestuurd. Evaluatie en bijsturing kan aan de hand van de marketingmix bekeken worden. Door het gebruiken van tools als een tevredenheidsonderzoek, en het invullen van de SWOT analyse na een jaar, kunnen verbeterpunten in kaart worden gebracht. Hier kan dan op gestuurd worden.

Bronvermeldingen

Boeken:

- Keuning, D. (2001) *Grondslagen van het management*. Groningen: Wolters-Noordhoff
- Marcus, J.A. & Dam van, N.H.M. (2002) *Organisatie en management*. Groningen: Wolters-Noordhoff
- Kaplan, R.S. & Cooper, R. (1999) *Kosten en resultaat*. Schoonhoven: Academic Service

Artikelen:

- Arbeidsinspectie (2007). *Arbeidsrisico's in de gehandicaptenzorg*. Den Haag: Arbeidsinspectie.
- Dongen, I. (2008) *Amarant bekend kleur. De koers voor 2008-2011*. Tilburg: Drukkerij Groels
- Visser, E. (2008). *Arbodienstenmonitor*. Zaltbommel, marketconcern.
- Saleh, F & Bos, M & Hoebe, J & Samadhan J. (2008). *Arbo in bedrijf. Een onderzoek naar de naleving van arbo-verplichtingen, blootstelling aan arbeidsrisico's en genomen maatregelen in 2007*. Den Haag: Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.
- Bakhuys Roozeboom, M & Gauw, P & Hooftman W & Houtman, I & Hesselink, J.K. (2008). *Arbobalans 2007/2008. Kwaliteit van de arbeid, effecten en maatregelen in Nederland*. Hoofddorp: TNO Kwaliteit van Leven.
- RWI. *Re-integratiemarktanalyse 2008*. Den Haag: Raad voor Werk en Inkomen.

- Veerman, T.J. & Veldhuis, V & Aarts M.C.M. Egmond van, J. W. (2008). *Een markt in beweging. Ontwikkeling aan de aanbodzijde van de re-integratiemarkt*. Leiden: Astri.
- Veerman, T.J. & Lotters, F.J.B. (2007). *Maatwerk in de vangnetregeling. Onderzoek ten behoeve van de tussenevaluatie wetswijziging Arbodienstverlening per 1 juli 2005*. Leiden: Astri
- Windt van der, W & Arnold E.J.E. & Keulen R.F. (2007). *Regiomarge 2007. De arbeidsmarkt van verpleegkundigen, verzorgenden en sociaalagogen 2007-2011*. Utrecht: Prismant
- Jehoel-Gijsbers, G (2007). *Beter aan het werk. Trendrapportage ziekteverzuim, arbeidsongeschiktheid en werkhervatting*. Den Haag: Sociaal en cultureel planbureau.
- Kruif de, F & Meij, P (2006) *Praktijkgids voor ondernemers. Ondernemingsarrangementen voor arbozorg, verzuim, reïntegratie en zorg*. Bussum: Orbis advies en onderzoek.

Internetbronnen:

- Centraal bureau voor de statistiek. *Nationale verzuimstatistiek*. Geraadpleegd op 8 januari 2009, <http://statline.cbs.nl/>

Bijlage

Bijlage 1: Vragenlijst interne SWOT analyse

Zet bij elke bewering een vinkje in de kolom die uw mening correct weergeeft over bedrijfsgezondheidszorg Amaran.

Sterke punten

	Oneens	Neutraal	Mee eens
1. We hebben een hoog competentieniveau			
2. We hebben veel ervaring			
3. We hebben het financieel goed op orde			
4. We hebben een goede reputatie bij de afnemers			
5. We hebben goed doordachte methoden voor alle deelgebieden van ons eigen functioneren			
6. We hebben goede interne communicatie			
7. We hebben speciale technologie in eigen bezit			
8. We zijn goed in het creëren van nieuwe producten/diensten			
9. We hebben uitstekend management			
10. We hebben een kostprijs voordeel op de concurrent			
Totaal aantal vinkjes:			

Zwakke punten

	Oneens	Neutraal	Mee eens
1. We hebben geen duidelijke strategische richting			
2. Onze faciliteiten zijn verouderd			
3. We missen management talent en diepgang			
4. We missen enkele basisvaardigheden of competenties			
5. We zijn niet goed gebleken in het uitvoeren van een gekozen strategie			
6. We worden geplaagd door operationele problemen			
7. We lopen achter in onderzoek en ontwikkeling			
8. We hebben een smal assortiment			
9. We hebben een zwak imago bij onze afnemers			
10. We hebben weinig marketing vaardigheden			
11. We zijn niet in staat strategische veranderingen te financieren			
12. We hebben een lagere winstgevendheid dan normaal is			
Totaal aantal vinkjes:			

	Onjuist	Misschien	Juist
1. Er bestaan klantengroepen die we nu nog niet bedienen			
2. Er zijn nieuwe markten of marktsegmenten die we kunnen betreden			
3. We kunnen onze producten of diensten uitbreiden om klanten beter te bedienen			
4. De markt groeit sneller dan in het verleden			
5. Zakendoen wordt makkelijker door deregulering			
Totaal aantal vinkjes:			

Kansen

Bedreigingen

	Onjuist	Misschien	Juist
1. De markt groeit langzamer dan verwacht			
2. Er zijn negatieve ontwikkelingen in handelsbeleid te verwachten			
3. De regulering van het zakendoen neemt toe			
4. We zijn kwetsbaar voor veranderingen in de bedrijfscyclus en voor recessies			
5. Onze klanten en/of leveranciers krijgen meer macht in de onderhandelingen			
6. De smaak en wensen van de klant ontwikkelen zich anders dan we verwacht hadden			
7. Het is gemakkelijk om intrede te doen in deze markt			
Totaal aantal vinkjes:			

Individuele Inventarisatie BGZ

- Vul hieronder achtereenvolgens minimaal twee en maximaal vijf sterke kanten, zwakke kanten, kansen en bedreigingen voor de organisatie in;
- Sterke en zwakke kanten gaan over de binnenkant van organisatie; kansen en bedreigingen gaan over de buitenkant van de organisatie;
- Zorg dat wat je opschrijft zo concreet mogelijk is. Dus niet bij een zwakte: “we zijn niet pro-actief genoeg”, maar “het bestuur neemt te weinig initiatieven om goede contacten bij de gemeente op te bouwen.”

<u>Sterktes:</u> <i>Wat doet/kan de organisatie goed?</i> <i>Wat maakt de organisatie uniek?</i> <i>Wat vindt de buitenwereld goed aan de organisatie?</i>	<u>Zwaktes:</u> <i>Wat kan verbeterd worden?</i> <i>Wat gaat niet goed?</i> <i>Wat vindt de buitenwereld niet goed aan de organisatie?</i>
--	--

<u>Kansen:</u> <i>Welke mogelijkheden heeft de organisatie?</i> <i>Van welke ontwikkelingen kan de organisatie gebruik maken?</i> <i>Hoe kunnen sterke kanten omgezet worden in kansen?</i>	<u>Bedreigingen:</u> <i>Welke ontwikkelingen kunnen negatief uitpakken?</i> <i>Wat kan het voortbestaan van uw organisatie bedreigen?</i> <i>Welk zwakke kanten zijn potentiële bedreigingen?</i>
--	--

Bijlage 2: Vragenlijst interview externe partijen.

Interview met M. Marinus teamleider P&O Tiwos

Hoe hoog is het verzuim?

Op dit moment is het verzuim 6,2%. Dit is vrij hoog. De doelstelling is om het verzuim structureel naar 4% te brengen. Het hoge verzuimpercentage wordt nu voor een groot deel veroorzaakt door drie langdurig zieken.

Zijn er veel voorkomende verzuimoorzaken?

Klachten zijn vaak niet medisch.

Wat is het doel, wilt u komen tot een structurele verlaging van het verzuim, verbetering van bepaalde arbeidsomstandigheden?

Wij streven naar een verzuimpercentage van 4%.

Heeft u ERD WGA?

Verzekering bij het UWV, geen ERD WGA. Contracten worden doorgelopen en er wordt gekeken of hier iets in verandert dient te worden. Instroom in via is te laag voor erd.

Welke diensten neemt u nu af?

We hebben een contract met een grote arbodienst waarbij we een vast bedrag per medewerker betalen voor basisdiensten en de rest is op verrichtingenbasis. Hierin zitten geen diensten voor rie's, werkplekken of reïntegratie. De werkplekonderzoek doen we zelf. De Rie is 2 jaar geleden afgenomen door een externe, deze moet upgedate worden.

Wat bent u kwijt aan de arbodienst?

Het contract is voor €101, per medewerker per jaar, en de rest op verrichtingenbasis. Afgelopen jaar €24000

Verwacht u een bedrijfsarts op locatie?

Bij de arbodienst waar we nu aangesloten zijn hebben we geen BA op locatie.. Bij de keuze van een nieuwe arbodienst is een van de criteria dat de BA op locatie of op korte afstand van het kantoor spreekuur houdt.

Wat verwacht u van een arbodienst?

In gesprekken met nieuwe arbodiensten zijn een aantal diensten naar voren gekomen die mij erg aanspreken.

Arbodienst X heeft een verzuimconsulent in dienst die het eerste verzuimgesprek doet. Omdat verzuimredenen vaak niet medisch zijn bepaalt deze verzuimconsulent of het wenselijk is om naar de bedrijfsarts te gaan.

Arbodienst Y nodigt bij het spreekuur van de bedrijfsarts ook de leidinggevende uit. Dus eerste kwartier gesprek medewerker BA en dan schuift na ongeveer een kwartier de leidinggevende aan en wordt het vervolgtraject afgesproken.

Verder heb ik ervaren dat het als kleine afnemer bij een grote arbodienst lastig is om continuïteit te waarborgen. In korte tijd zijn er bijvoorbeeld 5 verschillende bedrijfsartsen geweest..

Naar welke criteria kijkt u bij het selecteren van een arbodienst?

- Prijs
- Arbodienst moet dicht bij de organisatie staan
- Bedrijfsarts op locatie of zeer dichtbij
- Continuïteit, dus niet veel wisselingen van bijvoorbeeld de bedrijfsarts
- Het softwaresysteem van verzuimregistratie moet synchroniseerbaar zijn met het eigen systeem (medisoft).
- Korte communicatielijnen

Interview met Yvonne de Rooy, hoofd P&O Servicecentrum het Laar Tilburg

Hoe hoog is het verzuim?

Verzuim is afgelopen jaar gedaald van 6,5 tot 5,4%.

Zijn er veel voorkomende verzuimoorzaken?

Veel klachten van psychische aard. Yvonne spreekt over generatiekloof tussen oudere en jongere werknemer. Jongere is vaker kort ziek door leefstijl. Oudere is minder vaak ziek maar wanneer ziek vaak wel langdurig.

Wat is het doel, wilt u komen tot een structurele verlaging van het verzuim, verbetering van bepaalde arbeidsomstandigheden?

Structurele verlaging van verzuim.

Heeft u ERD WGA?

Nee nog niet we zijn bezig met verzekeringsagenten om hierop over te schakelen omdat deze verteld hebben dat hoe langer je daarmee wacht hoe duurder dat het wordt.

Welke diensten neemt u nu af?

We hebben een contract bij de arbo unie, en deze schakelen we in op verrichtingenbasis. We nemen de diensten van de bedrijfsarts af, de ri&e's en de werkplekonderzoeken. Re-integratie diensten worden ook extern afgenomen wanneer plaatsing binnenshuis niet lukt.

Verwacht u een bedrijfsarts op locatie?

De bedrijfsarts zit nu op 2 minuten lopen. Ze willen geen bedrijfsarts op locatie, dit zou te drempelverlagend zijn. Mevrouw zegt dat ze zeer tevreden is over de werkwijze van de bedrijfsarts.

Wat verwacht u van een arbodienst?

Een kordate bedrijfsarts. Geen verzuimconsulent er tussen maar de leidinggevende die verantwoordelijke is voor contact met de verzuimende werknemer. Deze neemt het case leiderschap op zich. Binnen 5 dagen is het streven dat een leidinggevende contact heeft met de werknemer. Ieder kwartaal is er een verzuimgesprek bij langdurig verzuim, dit zorgt voor schrikeffect.

Yvonne is niet tevreden over de re-integratie bedrijven 2^{de} spoor. Duur en werkt niet.

Naar welke criteria kijkt u bij het selecteren van een arbodienst?

- Prijs
- Bedrijfsarts dichtbij maar niet op locatie
- Leidinggevende is case houder.
- Het softwaresysteem van verzuimregistratie moet synchroniseerbaar zijn met het eigen systeem (medisoft).
- Korte communicatielijnen

Interview met Ellen Meis, P&O Koningsvoorde, Tilburg

Koningsvoorde is een ouderenzorgcentrum dat bestaat uit een verzorgingshuis, een appartementcomplex met levensloopbestendige appartementen en een verpleegafdeling. Er zijn 260 medewerkers in dienst. Koningsvoorde is onderdeel van de Wever. De Wever bestaat uit elf zorgcentra, twee behandelcentra, één hospice, drie steunpunten, één afdeling in het St. Elisabeth ziekenhuis en één kleinschalige woonvorm.

Hoe hoog is het verzuim?

Verzuim is ongeveer 8%.

Zijn er veel voorkomende verzuimoorzaken?

Ja til klachten.

Wat is het doel, wilt u komen tot een structurele verlaging van het verzuim, verbetering van bepaalde arbeidsomstandigheden?

Structurele verlaging van verzuim.

Heeft u ERD WGA?

Nee voorlopig niet.

Welke diensten neemt u nu af?

We hebben een contract bij Meatis, deze werkt op een all-in basis waarbij de bedrijfsarts voor sociaal medisch overleg standaard een aantal uren per maand langskomt. Ri&e's worden zelf afgenomen, . door arbocoördinatoren, dit zijn 2 part time medewerkers die samen ongeveer 1 fte bevatten. Reïntegratie diensten worden ook extern afgenomen wanneer plaatsing binnenshuis niet lukt. De leidinggevendenden zijn casemanager van de verzuimende werknemer. Intern is er een fysiotherapeut die helpt bij ondersteuningsvraag van werknemers, met betrekking tot tillen of werkplek. Mevrouw geeft aan dat hier veel positieve respons op is, onder andere door de 1 op 1 aandacht die men dan krijgt.

Verwacht u een bedrijfsarts op locatie?

De bedrijfsarts komt zoals gezegd eens per maand op locatie langs. Nadeel is wel dat deze niet uit de regio komt.

Wat verwacht u van een arbodienst?

Wij zouden willen zien dat de arbodienst dicht bij de organisatie komt eigenlijk in het model wat amarant hanteert. Dus met kortere lijnen als dat er nu zijn. De bedrijfsarts kan de leidinggevendenden dan beter coachen. Mevrouw is niet helemaal tevreden over de adviezen die de bedrijfsarts geeft, deze zijn "soms te vrijblijvend".

Naar welke criteria kijkt u bij het selecteren van een arbodienst?

- Bedrijfsarts dichtbij de organisatie, goed contact met leidinggevendenden.
- Leidinggevende is case houder.

Kortere communicatielijnen.

Bijlage 3: Berekening integrale kostprijs

ARBO VERZUIM & RE-INTEGRATIE	Totaal	Per Werknemer (4000)
Directe Loonkosten	285000	71,25
Directe Materiaalkosten	38000	9,50
Directe Kostprijs	323000	80,75
Opslag overhead 12,5%	40375	10,09
integrale kostprijs(ex btw)		90,84

VERZUIM EN RE-INTEGRATIE	Totaal	Per Werknemer (4000)
Directe Loonkosten	244000	61,00
Directe Materiaalkosten	38000	9,50
Directe Kostprijs	282000	70,50
Opslag overhead 12,5%	35250	8,81
integrale kostprijs(ex btw)		79,31

VERZUIM	Totaal	Per Werknemer (4000)
Directe Loonkosten	190000	47,50
Directe Materiaalkosten	28000	7,00
Directe Kostprijs	218000	54,50
Opslag overhead 12,5%	27250	6,81
integrale kostprijs(ex btw)		61,31

Bijlage 4: De diensten van de BGZ

Diensten in het kader van de Wet verbetering poortwachter.

In het kader van de Wet verbetering poortwachter dient BGZ aan een aantal wettelijke spelregels te voldoen. Ik zal eerst de wettelijke vereisten op een rij zetten en naar aanleiding hiervan de werkwijze van Amarant uiteenzetten.

De inhoud van de wet bestaat voornamelijk uit het aangeven van duidelijke termijnen en verantwoordelijkheden. Veel termijnen (en verantwoordelijkheden) werden met behulp van deze wet in andere wetten gewijzigd. Er werd duidelijk gesteld wat de rechten en de plichten zijn van werknemers en van de werkgevers. De rechten en plichten van de werkgever en diens werknemer zijn door de Wet verbetering poortwachter aanzienlijk aangescherpt. Naast duidelijke termijnen geeft de wet ook duidelijke verantwoordelijkheden, soms in combinatie met de termijnen. Kort gezegd zorgt de wet voor een duidelijk tijdsschema:

Week 1 Ziektegevallen moeten op tijd worden gemeld aan de Arbo-dienst of gecertificeerd bedrijfsarts. De werknemer meldt zich ziek op de 1e ziektedag bij werkgever en de werkgever geeft deze ziekmelding op dezelfde dag door aan de Arbo-dienst.
Wetsartikel; Artikel 2 lid 1 regeling procesgang eerste en tweede ziektejaar.

Week 6 De Arbo-dienst verdiept zich in de aard en oorzaak van de ziekmelding. In principe vindt in week 3 een eerste spreekuur plaats. Er moet op tijd worden vastgesteld of er sprake is van dreigend langdurig verzuim en in dat geval moet een probleemanalyse en een advies worden opgesteld door de Arbo-dienst voor de 6e ziekteweek.

Wetsartikel; Artikel 2 lid 2 regeling procesgang eerste en tweede ziektejaar

Week 8 Twee weken na de probleemanalyse moet een plan van aanpak voor herstel en re-integratie worden opgesteld door werkgever en werknemer. Het plan van aanpak dient regelmatig gecontroleerd en zo nodig bijgesteld te worden. Hiertoe wordt door werkgever en werknemer een casemanager aangewezen. De casemanager kan een medewerker van een Arbo-dienst zijn maar ook een leidinggevende of een personeelsfunctionaris.

Wetsartikel; Artikel 4 lid 1 regeling procesgang eerste en tweede ziektejaar.

Week 42 Ziekmelding bij het UWV

Wetsartikel; Artikel 38 lid 1 ziekwet

Week 50 Eerstejaarsevaluatie; afspraken omtrent de momenten waarop de in het plan van aanpak overeengekomen activiteiten door de werkgever en de werknemer worden geëvalueerd; die evaluatie vindt periodiek en ieder geval aan het einde van het eerste ziektejaar plaats

Wetsartikel; Artikel 4 lid 2 onderdeel b regeling procesgang eerste en tweede ziektejaar

Week 91 Verzuimende werknemer dient een WIA-aanvraag in.

Wetsartikel; Artikel 64 wet WIA

Week 104 Beoordeling van het proces door het UWV.

Wetsartikel; Artikel 19 34a WAO, Artikel 65 Wet WIA en Artikel 38 lid 2 Ziektewet

De wet geeft de werkgever en de arbodienst veel verantwoordelijkheden voor de begeleiding bij de interne re-integratie. De verplichting voor de werkgever om passende arbeid aan te bieden en de wettelijke plicht voor de werknemer om aan zijn re-integratie mee te werken zijn neergelegd in artikel 658a jo 660a van Boek 7 van het Burgerlijk Wetboek en artikel 29 jo 30 Wet WIA en op inschakeling in de arbeid (artikel 30 Wet WIA).

Vervolgens moeten later de werknemer en werkgever verantwoording afleggen over de activiteiten rondom de re-integratie. Ze moeten kunnen aantonen dat beide partijen zich voldoende hebben ingezet voor de re-integratie van de verzuimende werknemer. De uiteindelijke toetsing hiervan is in handen van het UWV. Na afloop van de 2 jaar beslist het UWV dan ook of de werknemer moet worden blijven doorbetaald door de werkgever, of dat de werknemer een WIA-uitkering zal gaan krijgen. Op basis van het reïntegratieverslag beoordeelt het UWV of de werkgever en de werknemer voldoende reïntegratie-inspanningen hebben geleverd.

In dit verslag worden de inspanningen gemeld die door werkgever zijn gedaan om de werknemer weer aan het werk te krijgen (artikel 7:629 Burgerlijk Wetboek). De werknemer heeft een rol gekregen bij de totstandkoming van het re-integratieverslag en moet ook zelf de WIA-uitkering aanvragen. Als de werknemer en werkgever onvoldoende reïntegreren volgt uitstel van de WAO/WIA beoordeling.

Diensten van de re-integratie medewerker van Amarant

Samen met de medewerker bemiddeld de re-integratiemedewerker naar een andere functie/eigen werkplek.

De re-integratiemedewerker adviseert en ondersteunt bij de re-integratie van medewerkers waarvan is vastgesteld dat zij door arbeidsongeschiktheid niet kunnen terugkeren naar de eigen functie/werkplek, dan wel voor die situaties waarin de kans reëel aanwezig is dat naar een andere functie moet worden omgezien. Het zoeken naar arbeidstherapeutische werkzaamheden en de medewerkers hiernaar begeleiden behelst een groot deel van het werk. De reïntegratiemedewerker heeft in overleg met de personeelsconsulent /casemanager, maar ook de cluster(manager), contacten met medewerkers waarvan is vastgesteld of kan worden verondersteld, dat terugkeer naar eigen functie wegens beperkingen niet tot de mogelijkheden behoort en waarbij herplaatsing naar een functie buiten het aandachtsgebied van de leidinggevende een oplossing moet zijn. Bij Amarant wordt gebruik gemaakt van spoor 0, spoor 1 en spoor 2. Spoor 0 is re-integratie terug naar het eigen werk. Spoor 1 is voor re-integratie naar een functie binnen Amarant. Spoor 2 is voor re-integratie naar een functie buiten Amarant.

Beoordeling van de mogelijkheden en beperkingen van de verzuimende medewerker.

De re-integratiemedewerker beoordeelt mede de mogelijkheden en beperkingen van de betreffende medewerker, voert daartoe zonodig arbeidskundig onderzoek uit aan de hand van de door de bedrijfsarts opgestelde FML (functionele mogelijkhedenlijst) en adviseert medewerker en leidinggevende over alternatieve functies, omscholing, etc.

Onderhouden contact leidinggevend, P&O en externe netwerken.

De re-integratiemedewerker onderhoudt contacten met medewerkers, leidinggevend en personeelsconsulent/casemanagers om mogelijkheden voor andere werkzaamheden te onderzoeken en arbeidsmarktverkenning te doen. Bespreekt met betreffende medewerkers mogelijkheden in dit verband zowel binnen als buiten Amarant. Gaat met betreffende medewerker na of nadere beroepsoriëntatie nodig/wenselijk is en adviseert medewerker en leidinggevende bij de inschakeling van externe deskundigen. De re-integratiemedewerker bewaakt mede de herplaatsinglijst, die door de steunpunten P&O wordt onderhouden. Zij heeft daarvoor regelmatig contact met personeelsconsulenten en overlegt zonodig met hen over de voorkeurspositie van deze medewerkers bij interne vacatures. De re-integratiemedewerker onderhoudt zonodig contacten met UWV en neemt op verzoek deel aan het regionaal (groot) SMT en aan re-integratienetwerken.

Diensten van de bedrijfsarts van Amarant.

De verrichtingen van de bedrijfsarts van Amarant zijn al voor een deel besproken bij de diensten voor de Wet verbetering poortwachter. Zo houdt hij (telefonisch) spreekuur, preventief spreekuur, de probleemanalyse, het actueel oordeel en toetst hij de RI&E. Ook stelt hij de functiemogelijkhedenlijst op, en hij houdt driegesprekken met medewerkers en leidinggevend over verzuim en werkhervatting.

Diensten van de arbomedewerker.

Als laatste beschrijf ik de diensten van de arbomedewerker. De arbomedewerker verzorgt de Risico Inventarisatie en Evaluatie (RI&E), doet werkplekonderzoek en staat klaar voor medewerkers om arbo-gerelateerde vragen te beantwoorden. De RI&E is een onderzoek naar de risico's die medewerkers lopen op het gebied van gezondheid en veiligheid. Deze risico's worden bepaald door naar de arbeidsomstandigheden te kijken. Hierbij zijn Arbowet en CAO uitgangspunt. Voor het afnemen van de RI&E wordt gebruik gemaakt van het programma zorgRI&E. De RI&E bevat een aantal fases die op elkaar aansluiten; Inventarisatie van de knelpunten.

Evaluatie van de knelpunten: inschatten van de ernst van de risico's en het aangeven van mogelijke oplossingen. Opstellen van actieplannen op voorzieningenniveau. Het opstellen van het Plan van Aanpak (districtsniveau) waar prioriteiten van maatregelen vastgelegd worden, en ook de planning en wie verantwoordelijk is voor de aanpak hiervan.

Jaarlijks wordt de voortgang van het Plan van Aanpak en het actueel zijn van de RI&E geëvalueerd. Binnen Amarant is afgesproken dat een RI&E actieplan drie jaar geldig is om die actualiteit te kunnen waarborgen. Momenteel worden per jaar drie districten van een totale RI&E voorzien. In verband met nieuwbouw /verbouw vinden er ook diverse tussen onderzoeken plaats. Bij het werkplekonderzoek worden veiligheids en gezondheidsrisico's getest. Het werkplekonderzoek gaat verder waar de RI&E ophoudt