

# VAN BETAALDE BELEDIGING TOT TOEGE- VOEGDE WAARDE: DE KANTELING VAN DE RIE NAAR RENDEMENT OP ARBEID: DE FUNCTIONELE EN VOLWASSEN RI&E

*V.Chr.Vrooland – NAAW/Vrooland Advies BV, mei 2014*

ACHTERGRONDEN EN AANDACHTSPUNTEN BIJ HET ROA-MODEL: DE FUNCTIONELE EN  
VOLWASSEN RI&E

## INHOUD

1. Van betaalde belediging tot toegevoegde waarde: de kanteling van de RIE naar Rendement op Arbeid. blz 2
2. Van betaalde belediging tot toegevoegde waarde 2: De kunst van luisteren in plaats van oordelen blz 6

*Is er ooit iets nieuws onder de zon? vroeg Isidoor.*

*Ja zeker, wij-zelf, antwoordde Robin, wij moeten elke dag ergens anders heen.*

*En is ergens anders dan ook honing? vroeg Winnie.*

*Ja zeker, antwoordde Robin weer, maar je moet er wel naar zoeken..*

*Weet onze adviseur misschien de weg? vroeg Winnie.*

*Waarom vraag je dat? wilde Isidoor -die nooit iets begreep - weten.*

*Nou, nergens om, zei Winnie blozend*

Van RIE naar ROA

**Vincent Vrooland**

*De Risico-Inventarisatie en -Evaluatie vormt in vele gevallen de basis voor de Arbodienstverlening. Maar wat te doen als de praktijk-ervaringen met de RIE teleurstellend zijn? Volgens Vincent Vrooland is het hoog tijd voor een heel andere aanpak. Hij noemt de RIE een ongevraagde dienstverlening en zelfs een "betaalde belediging". In het onderstaande stuk worden deze stellingen uitgewerkt en volgt een pleidooi voor een andere aanpak onder de naam ROA (Rendement op Arbeid).*

### **De positionering van de RIE**

Dat de RIE een ongevraagd instrument is staat wel vast. Hij is immers ontworpen als vangnet om het gat te dichten dat is ontstaan door de terugtrekking van de overheid op het gebied van arbeidsbescherming. Werkgevers en werknemers zouden zelf hun eigen boontjes kunnen en moeten doppen. De RIE is daarbij mogelijk gebaseerd op de overtuiging dat (een aantal?) werkgevers zelf niet bereid zijn tot goede arbozorg en/of de mening dat ondernemingsraden wel een structurele steun in de rug moet worden geboden: de RIE geeft de zekerheid dat in elk geval de arbeid in een bedrijf getoetst wordt op risico's voor de gezondheid van werknemers.

De vorm en inhoud van de RIE zijn veel betekenisvol voor de wijze waarop die zekerheid is vormgegeven.

### **De sterke en zwakke punten van de RIE**

Ofschoon in dit artikel de RIE sterk wordt bekritiseerd zou het onjuist zijn een aantal blijvende verdiensten van de RIE te negeren. En die verdiensten zijn er zeker:

- De RIE kan werkgevers de zekerheid geven dat ze gevrijwaard zijn van overheidssancties en geen juridische risico's lopen (claims op basis van aansprakelijkheid, op voorwaarde natuurlijk dat de aangetoonde risico's goed zijn aangepakt).
- De RIE zit systematisch goed in elkaar omdat niet alleen de actuele situatie in een bedrijf maar ook het arbozorgsysteem wordt bekeken.
- De RIE geeft, althans rubriceert, een redelijk complete systematische kijk op een bedrijf vanuit ergonomische, arbeidshygiënische en veiligheidkundige gezichtspunten.

- De RIE, althans in een groot bedrijf, weegt een pond, staat stevig en kan worden opgeborgen. Voor de goed verstaander is dit niet kritisch bedoeld: het is goed dat er ergens in een bedrijf een uitgebreid rapport aanwezig is waar iedereen op terug kan vallen.
- Een goede RIE geeft aanknopingspunten voor overleg en nader onderzoek.

En daarmee zijn de sterkste punten wel aan bod gekomen.

Helaas is de lijst van zwakke punten heel wat langer.

- Het basisprobleem ligt meteen al in het woord "risico". Goede arbozorg sluit aan bij de doelstellingen van een bedrijf. En de beleving van het werken in een bedrijf. En dat bestaat uit veel meer dan alleen het vermijden van risico's. De RIE is eigenlijk het best te vergelijken met een systematische boekhouding die moedwillig is gehalveerd en waarin alleen de verliesposten worden gerapporteerd. In veel bedrijven worden de uitslagen van RIE's met ongeloof en irritatie bekeken omdat alles wat onder de maat is wordt benadrukt en alles wat goed is wordt weggelaten. Dat dit ook letterlijk het geval is, is iedereen bekend die wel eens een RIE-rapportage heeft bekeken: tientallen pagina's waarin achter elk item of niets staat (kennelijk in orde of niet ter zake) en her en der, liefst twee-regelig een aantekening over een tekortkoming, een gebrek of een risico die dan prompt wordt gevolgd door een tweeregelige opdracht tot verbetering. Veranderkundig is dat een monstrum: het sturen op problemen leidt bijna per definitie tot weerstand, ontkenning, attributiefouten (het toedelen van fouten aan het gedrag van de ander) en eveneens bijna per definitie tot vermindering van de neiging tot aanpakken. Of anders gezegd: zou een RIE willen bijdragen aan goede arbeidsbescherming dan moeten niet problemen maar doelstellingen en oplossingen als ingang worden gekozen.
- Een tweede probleem ligt meteen in het verlengde van het bovenstaande. Het betreft hier niet het spel maar de spelers. Het merendeel van de werkgevers is verplicht zich te laten bijstaan door een ge-certificeerde deskundige dienst, in vrijwel alle gevallen een arbodienst. Of Nederland echt al toe was en is aan de vermarkting van arbodiensten is een discussiepunt dat we hier even overslaan. Maar wel is duidelijk dat de huidige constructie en inhoud van de RIE het een politioneel instrument maakt waarmee de vertrouwenspositie en de adviesrelatie van arbodiensten bepaald niet wordt ondersteund. In de loop van de laatste jaren heeft de verdere verpluchting van de normen en, vooral, het handhavingsbeleid van de arbeidsinspectie de arbodiensten nog meer in een precaire situatie geplaatst. Op de meeste kritiepunten die een RIE oplevert zijn geen wettelijke normen aanwezig en krijgt de Arbodienst min of meer de rol die vroeger aan de arbeidsinspectie was toebedeeld. Maar dan zonder bevoegdheden en met een in de certificering geregelde "zeur-rol". Ook de wijze waarop een arbodienst met werkgever en OR moet omgaan versterkt die verkeerde positie. Waarom zou de OR niet het recht krijgen om de RIE bij de werkgever, de arbodienst en de Arbeidsinspectie op te vragen in plaats van dat de Arbodienst verplicht wordt de eigen communicatie tussen werkgever en OR te wantrouwen? De RIE bevordert de politionele relatie maar bemoeilijkt de rol van sociaal accountant, adviseur en partner in business.

- Voor veranderkundigen, dwz organisatie-adviseurs, heeft de RIE ook nog enkele opmerkelijke onprettige verrassingen. De eerste is de wijze waarop het beleidssysteem in bedrijven in de RIE is geregeld. In feite is daarbij sprake van een halfslachtige Deming-cirkel: inventarisatie + weging van de problematiek + actie-keuze + uitvoering leidt een jaar later tot een nieuwe evaluerende inventarisatie. Zolang de cirkel rond is klopt het als een bus. Ook als de Deming-cirkel geen enkele ambitie behelst. Deming-cirkels zijn veel geschikter voor massale machine-productie dan voor het oppeppen van mensen en het stimuleren van groei in kwaliteitsniveau. Bedrijven die kiezen voor meer op niveau-verhoging gerichte systematieken zoals TQM en zeker NKP komen aanmerkelijk verder. In die zin zijn Arboret en RIE zelfs te beschouwen als vertragende factoren. Of sterker gezegd: binnen de Arboret is gekozen voor een kwaliteitssysteem dat haaks staat op de grondregels waar een organisatie-adviseur mee werkt.
- De tweede onprettige verrassing lijkt onvermijdelijk en heeft te maken met de op technische expertise gefundeerde ondergrond van de RIE. De logische rubricering van de arbeidshygiëne en de veiligheidkunde is omgewerkt tot een systematisch af te werken checklist. Maar een checklist, hoe branchegericht ook, is altijd te weinig specifiek en legt altijd een te grof raster over een bedrijf. Met als gevolg te weinig herkenning van de resultaten. Veranderkundig horen inventarisaties altijd te worden aangevuld en genuanceerd met groepsgesprekken, gesprekken met sleutelfiguren in een bedrijf, individuele experts, voorlopers en probleemhouders, ideeën mensen en de mensen die kennis hebben van de bedrijfscultuur en anderen die kunnen vertellen hoe en waar het meeste draagvlak voor verbetering is. Een criticaster kan opmerken dat dat juist na de RIE moet gebeuren, maar moet dan toch toegeven dat de start, te weten een verzameling van lelijkheid, niet de schoonheidsprijs verdient en elke adviseur een achterstand bezorgt.

### **Samenvatting van de kritiekpunten**

Samengevat kunnen de zwakke punten van de RIE als volgt op een rij worden gezet:

1. De ingang is negatief
2. Het belicht vooral de onderkant, de negatieve kant van het bedrijf
3. Er is geen aansluiting bij stimulansen, motivatie en doelstellingen in het bedrijf
4. Het zet de Arboret in de verkeerde rol
5. De systematiek is niet gericht op een verdere niveau-ontwikkeling maar is, integendeel, gebonden aan de ook nog steeds vervluchtigende minimumnormen van de wet
6. De rubricering is te grof en geeft onherkenbare resultaten
7. De benoeming van problemen en oplossingen bevindt zich op het werkterrein van deskundigen en niet op dat van de bedrijfsgenoten.

Met andere woorden: de toegevoegde waarde van een RIE bestaat uit zicht op narigheid, ontkenning en ruzie. En samengevat noem ik dat dus een betaalde belediging voor iedereen die meer wil dan dat.

### **Hoe het beter kan: van RIE naar ROA.**

Vanzelfsprekend zal iedereen het eens zijn met de stellingen dat Arbowet en RIE bedoeld zijn om bij te dragen aan verbetering van de arbozorg en dat een andere invulling van het bovenstaande mogelijk en wenselijk is. En even vanzelfsprekend wil ik hier wijzen op de mensen, bedrijven, opleidingen en arbodiensten die hebben meegewerkt aan aanpassingen en vernieuwing. Een basisvoorbeeld is snel gegeven. Al enkele jaren geleden besloten de toenmalige arbocoördinator van de gemeente Deventer, Vocking en ondergetekende, dat de RIE eens anders moest verlopen. Hij moest tegemoet komen aan de bijzondere situatie en het toekomstperspectief van de verschillende diensten van de gemeente en vooral, heel stimulerend zijn. De oplossing was dat we van elke dienst twee sleutelfiguren een basiscursus arbeid en gezondheid gaven en hen de opdracht gaven in een beperkt aantal groeps gesprekken met medewerkers en leidinggevenden drie vragen te stellen: wat gaat hier goed, wat kan er beter en hoe bereiken we dat? Aan de betrokken Arbodienst werd gevraagd de uitkomsten (met uitzondering van veiligheid, daar werd geen concessie aan gedaan) leading te maken in de te houden RIE. De betrokken Arbodienst weigerde dat en dus werd voor de RIE een andere Arbodienst aangetrokken, die toen nog niet veel maar we een stuk verder was. De twee wijzigingen die we aanbrachten waren:

- we vervingen *arbozorg* met de wettelijke verplichtingen als basis door *arbeidszorg* met de behoeften van leiding en medewerkers als basis;
- we vervingen de aandacht voor narigheid door de aandacht voor beter werk en betere prestaties;
- we zorgden voor een nevenschikking van arbodeskundigheid en bedrijfskunde.

Sindsdien is het snel gegaan. In samenwerking met bijvoorbeeld Arboned-Noord, AU Zwolle, AU Utrecht, KLM-Arbo-services en, vooral, de A&O-opleiding van de combinatie UvA/Haagse Hogeschool zijn in voortdurende en gelukkig steeds succesvoller experimenten instrumenten en nieuwe visies uitgeprobeerd en inmiddels grotendeels in praktische protocollen vastgelegd.


Om het verschil te profileren hebben we de benaming RIE inmiddels vervangen door ROA, de afkorting van Rendement Op Arbeid. De traditionele RIE komt niets te kort maar is als niet meer dan een van de drie stappen in de ROA opgenomen. In essentie is de verplichte vraag naar risico's opgenomen in veel aantrekkelijker uitgangspunten en vragen:

1. Wat zijn de sterke punten van het bedrijf en welke ambities liggen er ten aanzien van de producten en diensten en, daarmee samenhangend ten aanzien van de factor arbeid
2. Arbeid rendeert voor werknemers en bedrijf als de werknemers nu en in de toekomst goede prestaties kunnen neerzetten en daar fysiek en psychisch gezond bij blijven en hun brood kunnen blijven verdienen: hoe bereiken we daarbij een optimaal rendement;
3. Arbeidszorg is aantrekkelijk als het bijdraagt aan de doelstellingen van het bedrijf;
4. De wijze van werken (vragen, luisteren, meten, samenwerken en adviseren) moet bijdrage aan de verbetering van de positionering van arbodiensten en hun (of andere) professionals;
5. De ROA moet niet in het heden blijven steken maar doelbewust de korte, middellange en lange termijn doelstellingen van een arbeidsorganisatie met elkaar verbinden;
6. Op korte termijn gaat het bij de bedrijven (en dus bij de ROA) niet alleen om het vermijden van risico's (de traditionele RIE) maar ook om een meer functionele inzet van arbeid (eerste bovenwettelijke stap vooruit);
7. Op de middellange termijn (1,5 jaar) gaat het bedrijven om een betere en/of andere organisatie van het werk, de motivatie van werknemers en de inzet van andere verhoudingen, gereedschappen en materialen (zowel een inhoudelijke als een veranderkundige bijdrage en een tweede bovenwettelijke verhoging van de arbeidsbescherming);
8. Op lange termijn (5 jaar) gaat het om de antwoorden op vragen als: waar wil het bedrijf dan zijn, welke inzetbaarheid van arbeid is dan nodig en hoe werken we eraan om dat ook daadwerkelijk te bereiken?
9. Op welke wijze kunnen we aansluiten bij de veranderingscultuur in een bedrijf en die waar nodig en wenselijk uitbreiden en versterken ten behoeve van de factor arbeid?

## **Ervaringen**

Op korte termijn komen de basics en de protocollen van de ROA beschikbaar. Dat lijkt nodig want vooralsnog zijn veel mensen in arbeidsorganisaties te zeer verknocht aan regels en voorschriften. De ervaring is overigens dat het belang van die regels in de ROA-praktijk snel vermindert en plaats maakt voor goed uitgeschreven stappenplannen. Daarbij valt op dat ook de lange doorlooptijd van RIE-rapportages is verdwenen. Een belangrijk veranderkundig verschil is namelijk dat de advisering eigenlijk al begint bij de eerste gesprekken. In plaats van een toelichting op de wettelijke kaders en onderdelen van de RIE wordt bij de ROA gestart met een zg "leunstoel"-gesprek over het reilen en zeilen en de toekomst van het bedrijf. De politie-agent maakt plaats voor de luisteraar, de meedenker en de daadkrachtige adviseur die zelf in snel tempo ook van de gesprekken leert. En het aardigste voor de Arboprofessionals en hun bezorgde bazen is dat de hoeveelheid moeilijke offertes ver-

mindert en het aantal te verlenen diensten stijgt. Werkgevers en werknemers zijn immers ook niet gek: voor daadwerkelijke toegevoegde waarde die aansluit bij hun eigen ambities en doelstellingen hebben ze graag tijd, energie, vertrouwen en geld over.





### ***De kunst van luisteren in plaats van oordelen***

In het onderstaande artikel trekt Vrooland aan de hand van nieuwe ervaringen de stelling door naar verzuimbeleid en beschrijft een leercase voor arbodiensten en bedrijven.

#### **Hoe zat het ook weer?**

Samengevat luidde de stelling: de RIE is een ongevraagd product, door de overheid als minimumborg opgelegd, dat uitsluitend aandacht besteedt aan wat er fout is en niet aan wat er goed is. Het dwingt arbodiensten en pz-functionarissen te kijken naar de onderkant en de achterkant van een bedrijf en leidt de aandacht af van de bovenkant en de voorkant. Het geeft daardoor een moeizame en on-dankbare positionering aan arbodienstverlening en advisering. Naast een enkele bezorgde reactie, in dit blad, heeft het voorstel de RIE te verruilen voor een ROA veel mensen aangesproken. Maar er kwam ook een belangrijke aanvulling: niet alleen bij het arbobeleid ook bij het verzuimbeleid lijkt een ROA-aanpak wenselijk. Jammer genoeg blijken er ook veel beren op de weg. En praktische problemen.

#### **Geen tijd of nog geen tijd genoeg: te smalle contracten**

Een veel voorkomende nieuwigheid bij bedrijven is evaluatie van de arbodienstverlening. Soms omdat het er gewoon tijd voor is. Soms omdat het verzuim stijgt. En minstens zo vaak omdat de betrokken arbodienst is opgekocht of in een ander verband verder gaat zodat contractverlenging niet meer vanzelfsprekend is. Uiteraard is dat een goed moment voor beide partijen om eens te bekijken wat de toegevoegde waarde van de huidige arbodienstverlening is. De belangrijkste schrik daarbij is dat de huidige contracten daarover vrijwel nooit een woord bevatten. En er ook geen tijd voor is ingeruimd om er aan te werken. Arbodienstverlening staat meestal gelijk aan de procedures bij verzuimbeleid en de bijbehorende beschikbaarheid in uren en tarieven. Of anders gezegd: er zijn nauwelijks contracten te vinden die ruimte geven voor beleidsverandering. Redelijk dodelijk bij teleurstellende verzuimresultaten. Of bij signalen van de werkgever dat de krapte op de arbeidsmarkt moet leiden tot meer aandacht voor personeel, werk en werkbeleving. En redelijk benauwend voor de betrokken bedrijfsartsen die zich steeds meer opgesloten en benauwder voelen in hun verzuimspreekkamers.

De oudere bedrijfsartsen weten nog hoe het vroeger anders ging. Ze hadden een duidelijke vertrouwenspositie in het bedrijf. En keken naar werk. Maar de jongeren weten niet beter en zijn alleen ongelukkig met hun eigen werk en het gebrek aan waardering. Jammer, maar van enige afstand bezien is dat laatste niet verwonderlijk. Een bedrijfsarts verdrinkt tegenwoordig in min of meer medische en psychosociale klachten van langdurig zieken. Hoe kan het ook anders? Wanneer besluit een

gezonde werknemer van 28 jaar die prima in zijn vel zit, goed verdient, goed presteert, veel kansen krijgt en hogelijk wordt gewaardeerd om eens naar het spreekuur van de bedrijfsarts te gaan? Nooit. En dus is het beeld dat een bedrijfsarts van het bedrijf krijgt dat van de onderkant, van de uitvallers. Dat van arbo. En niet dat van arbeid. Solerende bedrijfsartsen die niet in klantenteams samenwerken en die geen tijd hebben of krijgen voor oriënterend werkplekbezoek vervreemden per definitie van het vak waarvoor ze zijn opgeleid: het bevorderen van gezond werk. Ervaren artsen lopen in nog een tweede val. Recent hebben ze enig lessen gehad in adviseren en nu proberen ze te adviseren over en vanuit de treurigheid waarmee ze bezig zijn. En worden daarmee congruent met die treurigheid. Preventie, hier gebruikt in de zin van "ziekte voorkomen" geeft ze onvoldoende afstand: de voorkant van het bedrijf is daar ver vandaan. Zolang arbodienstverlening zich in haar contracten voornamelijk richt op procedures en op fout, ziek of risico en niet op rendement op arbeid lijken verbeterkansen ver weg. Gelukkig is een aantal artsen in staat gebleken om zich aan dat scenario te ontworstelen. Maar hun aantal is te klein. En de ruimte in de contracten te smal. Niet alleen artsen maar ook arbodiensten zijn daarvan de dupe. Bedrijven zien terecht de arts als constante factor in hun relatie met de arbodienst. Met alle gevolgen van dien. De conclusie is duidelijk: De vraag is tegenwoordig niet of aandacht voor rendement op arbeid lonender is maar hoe je het voor elkaar krijgt.

### **Verzuim als ingang?**

Zelfs verzuim kan overigens leiden tot een toenadering tussen arbodienst en bedrijf. Een verzuimzorgsysteem kan intern goed kloppen. Maar vanuit welke houding en met welke visies wordt het uitgevoerd? Door de leiding zowel als de bedrijfsarts? In een middelgroot ziekenhuis in het zuiden van het land gaven 100 leidinggevenden hun mening over de oorzaken van het kort verzuim. Zestig procent van de door hen genoemde oorzaken komt in geen enkele RIE voor. De helft had te maken met subjectieve beleving en interne communicatie. Interessant is in dit verband ook dat de overgrote meerderheid van artsen en arbodiensten geen boodschap heeft aan kort verzuim. Een zaak van en voor het management. De dokters zijn er voor de ernstig zieken. In het betreffende ziekenhuis bleek het effect van die houding. De bedrijfsartsen kwamen in de discussie niet of niet positief voor.

En daarmee waren twee kansen gemist. In de eerste plaats is op de werkvloer kort verzuim veel belangrijker en lastiger dan lang verzuim. En als het goed is geeft de analyse ervan zicht op arbeidsverhoudingen, werksfeer, visies van leiding en medewerkers op zichzelf, het bedrijf en elkaar.

Juist de bemoeienis met kort verzuim geeft een kans langzijd te komen bij het dagelijks reilen en zeilen van een bedrijf. In de tweede plaats worden de visies op arbodienstverlening in een bedrijf van beneden naar boven gevoed door de lastigste ervaringen met verzuim. En dat is het kort verzuim.

De stelling dat artsen medisch weinig met kort verzuim kunnen is juist. Maar dat ze het niet als ingang gebruiken om als analyticus en adviseur dichterbij te komen is zonde. En een cursus verzuimgesprekken is niet het goede alternatief.

## De tegenstelling tussen protocol en beleid

Genoeg over verzuim. En terug naar de afstand tussen arbo en arbeid. De huidige protocollen bieden arbodienstverleners weinig mogelijkheden om naar de voorkant van een bedrijf te komen. De RIE-protocollen zijn in het voorgaande artikel besproken. De effecten van de huidige verzuimprocedures zijn boven beschreven. Naast de focus van beide instrumenten zit er ook een probleem bij de procedures zelf.

Waar zit de kneep? Wetgevers en arbodiensten houden van protocollen. Bedrijven houden van beleid. En dat is wilder, golvender en soms vager dan arbodienstverleners lief is. Zeker ook omdat de werkgever er soms ook weinig van weet. Of denkt te weten. Maar het is niet moeilijker.

De eerste zin in een contractgesprek over arbo kan zijn dat het weer tijd is voor actualisering van de RIE. Daar tegenover staat de eerste zin van een "leunstoel-gesprek" over arbeid: hoe gaat het met het bedrijf, nu en in de komende anderhalf jaar?

Dat lijkt een slappe zin. En dat is het ook. Totdat er doorgevraagd wordt naar de door het bedrijf gebruikte indicatoren, of, bij grotere bedrijven, stuurcijfers, bij de beoordeling van hun eigen voorde- ringen. De financiële cijfers zijn meestal bekend. De kwaliteitscijfers over de producten en diensten meestal ook. De trends en ervaringen met technologische en organisatorische veranderingen liggen onder handbereik. De beleidsvoorstellen en projectplannen liggen op het bureau. Maar die over arbeid ontbreken. Omdat er geen goede indicatoren en stuurcijfers ten aanzien van human capital zijn. Of ze zijn mager. Verzuimcijfers, verloopcijfers, afspraken over cursussen, misschien worden de resultaten van functioneringsgesprekken verzameld, misschien is er een MD-traject. Weten arbodiensten hoe in een bedrijf succesvol beleid wordt gemaakt? Waarom sluit arbozorg daar zo weinig bij aan? Toch niet weer de bangmakerij dat de werkdruksignalen overduidelijk worden? Of dat 30 procent van de medewerkers risico loopt op RSI-klachten? Op de weg van arbo naar arbeid passen geen dreigementen. Het is tijd om te luisteren. Aan te sluiten bij de beleidscultuur van het bedrijf. En goed adviseren is daarbij de werkgever helpen zijn eigen beste weg te kiezen.

## Uitdagingen en middelen

De uitdaging en de middelen zijn in het voorgaande artikel beschreven. Kort gezegd gaat het om nieuwe uitgangspunten:

- Verhoog het niveau van arbozorg tot toekomstgericht werken aan werk;
- Verruil de rol van reparateur voor die van beleidsadviseur;
- Emancipeer arbeid naast de andere bedrijfsdoelstellingen.

En de belangrijkste middelen zijn ook bekend:

- Verruil het eigen kwaliteitshandboek voor aansluiting bij de beleidscultuur van het bedrijf;
- Meet niet alleen ongezondheid en risico's maar ook de effecten op werk;
- Inventariseer bij de meting ook de belangen, ambities en de kansen op draagvlak en implementatie;
- Verruil de rapportage tot een dialoog met sleutelfiguren;
- Kom niet met een belediging maar adviseer bij de ontwikkeling van een managementvisie.

Voor adviseurs is het een gegeven dat 80% van de slaagkans van een verbetertraject afhangt van de voorbereiding. Dat is hier echter makkelijker gezegd dan in de praktijk gedaan. Vandaar dat we het hier toelichten met een leer-case-beschrijving.

### **Ervaringen in de praktijk: de noodzaak van een veranderkundig model**

De ervaring van A&O-deskundigen die het ROA-model inmiddels hebben uitprobeerde is dat ze al snel te diep gaan bij de top van het bedrijf. Net zoals bij de RIE zagen ze zichzelf toch snel wegglijden naar de rol van overhoorder of verkoper. Waarna ze te snel aan de slag gingen met hun metingen. Een gesprek bij de top van een bedrijf hoeft en mag niet verder gaan dan de visie op de huidige en toekomstige condities voor een goede renderende inzet van het personeel. En de opbrengst hoeft niet meer te zijn dan het antwoord op twee vragen:

- Is de werkgever geïnteresseerd in zicht op de condities waarin werknemers optimaal, gemotiveerd en gezond kunnen werken of gaat het om het voldoen aan de minimumcondities van de wet?
- Is de werkgever geïnteresseerd in zicht op de condities om dat de komende twee jaar ook zo te houden?

In een vestiging van een utrechts productiebedrijf is een a&o-adviseur meteen na dit gesprek aan de slag gegaan met de metingen. Met het idee dat hij nu betere aansluiting had met de doelstellingen van het bedrijf. Helaas. De uitkomst was alsnog een RIE-rapport dat administratief werd afgedaan. Het bleek dat hij voor een ROA niet alleen zijn metingen maar ook zijn gesprekken moest aanpassen. Een bedrijf is geen monoliet. En de visie van de werkgever is lang niet de enige in het bedrijf.

De visie van de werkgever is de helicopter-visie. Zonder aanvullende gesprekken met sleutelfiguren bij midden- en lager kader bleef het land onder de helicopter terra incognita. En achteraf bleek dat de betrokken adviseur daardoor ook nog niet in staat was het karakter van zijn rapportage te ontdeken van wijzende vingertjes.

## Het veranderkundig model

Bij de betrokken arbodienst is inmiddels een intervisie-groep ontstaan met als doel de methodiek van de ROA op de RIE te ontwikkelen.

Bij de tweede vestiging werden aan de sleutelfiguren op de afdelingen dezelfde vragen gesteld als aan de werkgever, maar dan concreet gericht op de huidige en toekomstige taken van de afdelingen.

Maar er werd ook een veranderkundige versterking aan toegevoegd. Of juist gezegd: besloten werd de beoordelende elementen, de verbetervoorstellen en het zoeken naar draagvlak voor implementatie niet gefaseerd maar juist tegelijk te laten verlopen

De introductie was anders dan voorheen. Daarbij werd open spel gespeeld en werden twee nieuwe belangen naar voren gebracht.

In de eerste vestiging werd de RIE geïntroduceerd als actualisering. Bij de tweede vestiging werden bij de introductie twee stellingen met het bedrijf besproken:

- Wij willen niet alleen blijven werken aan het herstel van de problemen van gisteren maar een pro-actieve bijdrage leveren aan het gezond werk van morgen;
- Wij willen daarmee niet alleen een betere bijdrage leveren aan het bedrijf maar ook onszelf anders en beter positioneren.

Bij de daarop volgende gesprekken werden consequent drie verschillende tijdsperspectieven gebruikt:

- De problemen van gisteren: welke problemen spelen er nu (vertaald naar: wat gaat er goed, wat kan er beter, wat of wie zit dat in de weg, wat zijn de effecten en welke mogelijkheden ziet U zelf voor de aanpak)?
- De condities van vandaag: Wat is er nu voor nodig om te zorgen dat het personeel fluitend naar zijn werk gaat en in staat en bereid is met blijvende gezondheid zijn werk goed te doen?
- De uitdaging van morgen: wat gaat er aan werk en werkcondities veranderen de komende jaren en wat zou er kunnen gebeuren om daar van te voren goed op in te spelen?

Voorzover er problemen werden gemeld werd consequent niet alleen gevraagd naar mogelijke gezondheidsproblemen maar ook naar de gevolgen voor het werk en de werkprestaties (en andersom: wat kunnen de gevolgen zijn van de huidige taakeisen voor de gezondheid en inzet van werknemers). De doelstelling daarbij was ten eerste het vermijden van eenzijdige belangstelling van werknemer of werkgever: ieder werd gevraagd zowel gezondheids- als werkbelangen op de agenda te zetten. Beide bleken overigens heel redelijk te overlappen.

Een tweede serie vragen had betrekking op de belangen die werkgever en werknemers zelf zien bij het oplossen van de te berde gebrachte vraagstukken.

- Hoe belangrijk is de aanpak van de aangetroffen problemen en aandachtspunten? Wat schieten mens en bedrijf er mee op?

Vrijwel altijd bleken de problemen deels van persoonlijke aard (kan ik daarin mee, het lukt me mogelijk niet meer, dat zou ik eigenlijk willen kunnen of bereiken), en deels meer op groepen of producten of werkzaamheden gericht (kwaliteit, informatie, samenwerking, koers, materialen, verhoudingen). En in de meeste gevallen lukte het ook ze te rubriceren in aandachtsgebieden op de korte, middellange en lagere termijn. Interessant bij deze gesprekken was overigens dat ze meteen al effect hadden op veel kleine problemen. En nogal wat communicatie-problemen aan het licht brachten die voor een deel op korte termijn konden worden opgelost.

De derde serie vragen had betrekking op de eigen creativiteit van het bedrijf en de eigen wijze van aanpakken van problemen.

- Zijn er voorbeelden van oplossingen voor soortgelijke problemen?
- Welke verbetertrajecten lopen wel en welke minder en waaraan ligt dat?
- Welke criteria worden in het bedrijf gehanteerd bij beoordeling en uitvoering van verbetertrajecten?
- Wie zou de aanpak moeten of kunnen trekken?
- Welke communicatie is wenselijk?
- Welke tijdpaden zijn redelijk?

### **Rapportage van een ROA**

In eerste instantie leverde de rapportage nog enkele problemen op. Terecht werd gesteld dat aangetroffen problemen op basis van wettelijke normen niet konden worden weggelaten. Met enig te veel enthousiasme werden de positieve kanten van het bedrijf te veel uitgelicht.

En welke indeling in de rapportage was wenselijk? Die in sterke en zwakke kanten? Die in gisteren, vandaag of morgen? Die in wettelijke verplichtingen en mogelijkheden? Die in kansen en bedreigingen? Die in fasering van aanpak? Die in gemeten mate van belang en belangstelling?

Gelukkig had de inventarisatie-ronde gezorgd voor een nieuw netwerk met enkele sleutelfiguren in het bedrijf waarmee deze problemen werden doorgesproken.

Het feitelijke eindrapport werd uiteindelijk heel anders: er werd in de eerste plaats een splitsing gemaakt in een voorstel voor een actuele bedrijfsvisie op arbeid en werkprocessen voor het management, aangevuld met het voorstel voor implementatie op deelterreinen. De eerste bijlage bestond uit meer concrete items, gesorteerd op eerst de deelgebieden, vervolgens de mate van belangrijkheid en uiteindelijk een voorstel voor een fasering van de aanpak.

## **Resultaat**

Het resultaat was van een verbluffende eenvoud. Vestigingen en holding ontvingen de rapportage met blijdschap en naar eigen zeggen een grote mate van herkenning. Dat laatste ging zo ver dat enkelen zelfs meenden dat er weinig nieuws in stond: ze zagen hun eigen visies en meningen erin terug. Dat was zowel wel waar als niet waar. In eerste instantie was het niet waar. Bij de eerste gespreksrondes en de kwalitatieve voormetingen waren maar enkele van de uiteindelijk gepresenteerde aanpakken genoemd. En tegelijkertijd was het wel waar: wie meent dat werkgevers en werknemers hun eigen problemen (en oplossingen) niet kennen houdt ze voor dom. En dat zijn ze zeker niet. Wat er was gebeurd was dat het bedrijf door bekwame deskundigen systematisch en actief een spiegel is voorgehouden. Waardoor het bedrijf zelf, in dialoog met de adviseurs de problemen rond haar human capital op de voor het bedrijf passende manier kon agenderen. En draagvlak voor zowel sturing als voor de implementatie heeft gerealiseerd.

## **Noten**

1. De hierboven beschreven model-aanpak heeft feitelijk niet in 1 bedrijf plaatsgevonden. Het was een leerproces, verdeeld over vijf bedrijven en drie arbodiensten.
2. Wat hierboven over bedrijfsartsen en verzuim wordt gezegd is niet bedoeld als ontkenning van de grote waarde van een goede medische en sociaal medische begeleiding door bedrijfsartsen: dat moet ook gebeuren.
3. Drs. V.Chr.Vrooland heeft een eigen adviesbureau, Vrooland Advies BV te Amsterdam. Voor kritiek of aanvullingen: [vrooland@xs4all.nl](mailto:vrooland@xs4all.nl).

## Het continuïteit-strategiemodel



---

### Continuïteit & strategie -billijkheidsidee -zingeving en afruil

#### **Continuïteit**

- *Wat hebben mensen nodig om gemotiveerd naar hun werk te gaan en bereid en in staat te zijn gezond goed werk te leveren?*

#### **Strategie**

- *Wat voegen veranderingen daar aan toe of nemen ze weg?*

- *Wat hebben mensen nodig als afruil bij tegenvallers?*

---



## Het ROA-model

*Hoe denkt U dat Uw markt er uit ziet over vijf jaar?*

*Welke veranderingen beoogt U in Uw diensten/productiepakket?*

*Welke aanpassingen/veranderingen zijn er dan nodig in uw organisatie?*

*Wat zijn de kenmerken van Uw personeel over vijf jaar en wat zijn de kenmerken die U nodig heeft over vijf jaar?*

*Wat is er nodig om de overgang goed te laten verlopen?*

*Aan welke condities moet er worden gewerkt?*

## Thema's bij de aandacht voor duurzaamheid bij werk, organisatie en ondernemen.

Zorg voor duurzaamheid vergt zorg en aandacht voor de blijvende inzetbaarheid van medewerkers.

### **Conclusies**

- - De visie op kwaliteit van arbeid en de daarbij behorende modellen hebben tenminste gedeeltelijk aan relevantie en validiteit ingeboet. Een nieuw visie(s?) en nieuwe (hanteerbare) instrumenten zijn nodig. Maar moeten nog worden ontwikkeld.
- - Het combineren van de bezorgdheid over inzetbaarheid van human capital met veranderingen in de zorg voor en borg van employability van individuele medewerkers. Hoe zorg je ervoor dat de vereiste van hand naar hoofd verlegde eisen beantwoord worden op een wijze die niet na te korte tijd tot uitval van arbeidskracht en gezondheid leiden?

### **Conclusies 2**

- - extra aandacht voor de ruil-aspecten tussen organisaties en medewerkers bij de voortdurende veranderingen.
- - extra aandacht voor de ontwikkelingen en ontwikkelingsmogelijkheden van de relatie lijn en staf;
- - extra aandacht voor de staffunctie t.a.v. kenniswerkers;
- - extra aandacht voor interne sociale kwaliteit

### Conclusies 3

De uitdaging voor arbeidsorganisaties is daarom:

- **het vinden en kunnen beoordelen van de positieve stabiliteit en de opgebouwde economische en sociale waarden en normen in structuren, werk en mensen. En vervolgens het maken van een balans tussen de waardering voor duurzame aspecten van het verleden en de eisen tot verandering en versnelling. Met daarna weer een nieuwe waardering voor de opbrengsten en-zovoort.**
- **het vinden van visies, instrumenten en mogelijk modelsystemen waardoor duurzaamheid kan worden uitgebreid tot human capital.**

### Samenvatting

Duurzaamheid in arbeidsorganisaties komt vooral neer op aandacht voor technologische innovatie, product/dienstinnovatie en op organisatieverandering. De factor arbeid wordt daar aan aangepast door selectie zowel als opleidingen. Het resultaat is onbevredigend voor mens en bedrijf. Nieuwe strategische en instrumentele inzichten zijn nodig. In samenwerking met bedrijven kunnen arbo-diensten hier een zodanig inzicht in ontwikkelen dat ze zowel zelf in duurzame waarde en effectiviteit stijgen als zichzelf nog weer hoger kunnen positioneren naar bedrijven.