

STAND VAN DE WETENSCHAP  
- maatregelen ter voorkoming van  
arbeidsrisico's in de Contractcatering -

- eindrapport -

Coen van Rij  
Remco Meijer

Amsterdam, januari 2005  
Regioplan publicatienr. 1238

Regioplan Beleidsonderzoek  
Nieuwezijds Voorburgwal 35  
1012 RD Amsterdam  
Tel. : 020 - 5315315  
Fax : 020 - 6265199

Onderzoek, uitgevoerd door Regioplan  
Beleidsonderzoek in opdracht van de Stichting  
Kwaliteit van de Arbeid Contractcatering.



## INHOUDSOPGAVE

|           |                                                             |    |
|-----------|-------------------------------------------------------------|----|
| 1         | Inleiding.....                                              | 1  |
| 1.1       | Achtergrond en doelstelling .....                           | 1  |
| 1.2       | Onderzoeksopzet en -methodologie .....                      | 1  |
| 1.3       | Rapportage .....                                            | 2  |
| 2         | Algemene bevindingen .....                                  | 3  |
| 2.1       | De huidige marktsituatie .....                              | 3  |
| 2.2       | De samenhang tussen klachten, oorzaken en maatregelen ..... | 4  |
| 2.3       | Ouderenbeleid bij ondernemingen .....                       | 5  |
| 2.4       | De rol van de leidinggevenden .....                         | 5  |
| 2.5       | Resumerend .....                                            | 6  |
| 3         | Maatregelen en rekenmodel.....                              | 7  |
| 3.1       | Lichamelijke belasting .....                                | 8  |
| 3.2       | Werkdruk.....                                               | 11 |
| 3.3       | Regelmogelijkheden werknemers .....                         | 14 |
| 3.4       | Steun leidinggevende .....                                  | 15 |
| 3.5       | Collegiale steun .....                                      | 19 |
| 3.6       | Rekenmodel: kosten en investeringsruimte .....              | 26 |
| Bijlage 1 | Itemlijst tel. interviews bedrijven contractcatering .....  | 31 |
| Bijlage 2 | USA-lijst.....                                              | 33 |



## 1 INLEIDING

### 1.1 Achtergrond en doelstelling

In het kader van de voorbereidingen op het Arboplusconvenant voor de Contractcatering heeft de Stichting Kwaliteit van de Arbeid RegioPlan Beleidsonderzoek opdracht gegeven een onderzoek uit te voeren naar de ‘Stand van de Wetenschap’.

De sociale partners in de branche Contractcatering hebben met het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid in juli 2004 een intentieverklaring ondertekend, waarin afgesproken is om ernaar te streven een Arboplusconvenant te sluiten op het terrein van verzuim- en reïntegratiebeleid en de arbeidsrisico's intercollegiale omgangsvormen en werkdruk. Als voorbereiding op het Arboplusconvenant heeft Hubert Consult een nulmeting naar het ziekteverzuim en de risicopopulatie inzake de arbeidsrisico's uitgevoerd onder werknemers.<sup>1</sup>

Het doel van voorliggend onderzoek is om een inventarisatie te maken van effectieve maatregelen die de gesignaleerde arbeidsrisico's, en hieraan gekoppeld verzuim, beperken. De maatregelen moeten toepasbaar zijn binnen de branche Contractcatering.

In het onderzoek hebben we ons in samenspraak met de opdrachtgever en op basis van de uitgevoerde nulmeting, toegespitst op maatregelen voor de volgende arbeidsrisico's:

- Lichamelijke belasting.
- Werkdruk.
- Gebrek aan regelmogelijkheden.
- Gebrek aan steun leidinggevenden.
- Gebrek aan collegiale steun.

### 1.2 Onderzoeksopzet en -methodologie

In het gehele traject zijn twee onderzoeksmethoden gebruikt, te weten deskresearch/literatuurstudie en telefonische interviews. De telefonische interviews zijn gehouden aan de hand van een samen met de opdrachtgever vastgestelde itemlijst (zie bijlage 1).

---

<sup>1</sup> Hubert, A.B. (2005). *Arbidsrisico's voor langdurig verzuim in de contractcateringbranche: nulmeting*, Leiden.

Het onderzoek is uitgevoerd in vier stappen:<sup>2</sup>

- **Stap 1:** Bestudering van de resultaten van de uitgevoerde nulmeting.
- **Stap 2:** De resultaten van de nulmeting hebben als leidraad gediend bij de tweede stap waarin literatuurstudie is verricht. Hierin is een groot aantal onderzoeksrapporten, arboconvenanten en arboplusconvenanten bestudeerd op mogelijk voor de branche Contractcatering relevante maatregelen. Hierbij is tevens gebruikgemaakt van de websites van de verschillende sectorale arboconvenanten, de website van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid inzake arboconvenanten en de uitgegeven brochures, flyers et cetera.
- **Stap 3:** In de derde stap zijn telefonische interviews gehouden met sleutelpersonen uit de branche, waaronder vertegenwoordigers van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, de sociale partners en de POCC. Tevens is in deze fase gesproken met contactpersonen van branchebegeleidingscommissies (en/of zijn convenanten bestudeerd) uit aanverwante sectoren die qua karakteristieken van het werk, bijvoorbeeld werken op locatie van de opdrachtgever, veel parttime arbeidscontracten, overeenkomsten hebben met de Contractcatering. Aanverwante sectoren in deze zijn: schoonmaak, recreatie, horeca, beveiliging, uitzendbranche en zorg & welzijn.
- **Stap 4:** In stap vier zijn tot slot telefonische interviews gehouden met vertegenwoordigers van contractcaterers, die nauw betrokken zijn bij het arbobeleid (directieleden, personeelsfunctionarissen, arbocoördinatoren et cetera) en met enkele vertegenwoordigers van arbodiensten die actief zijn in de Contractcatering.

### 1.3 Rapportage

In hoofdstuk 2 worden algemene bevindingen uit het onderzoek beschreven. Hoofdstuk 3 behandelt vervolgens de mogelijke maatregelen om de in de nulmeting geconstateerde arbeidsrisico's te verlagen en geeft aanvullend een rekenmodel, waarmee de opbrengsten van een dalend ziekteverzuimpercentage kunnen worden berekend.

---

<sup>2</sup> De stappen zijn niet strikt opeenvolgend uitgevoerd in verband met de bereikbaarheid van respondenten en telkens nieuwe zoeklijnen voor mogelijk interessante maatregelen.

## 2 ALGEMENE BEVINDINGEN

Het doel van het onderzoek is om inzicht te geven in de stand van de wetenschap inzake risicobeperkende maatregelen op arboterrein. In het volgende hoofdstuk komen de maatregelen aan de orde. Het is evenwel wenselijk de bevindingen in een breder perspectief te plaatsen. In dit hoofdstuk wordt een uiteenzetting gegeven van dit perspectief dat relevant is in het kader van het af te sluiten arboplusconvenant.

Achtereenvolgens worden de volgende bevindingen nader toegelicht:

1. De huidige marktsituatie in de branche Contractcatering.
2. De samenhang tussen klachten, oorzaken en maatregelen.
3. Ouderenbeleid bij ondernemingen.
4. De rol van de leidinggevenden om arbeidsrisico's aan te kaarten bij werknemers en onveilig en/of ongewenst gedrag te veranderen.

### 2.1 De huidige marktsituatie

Volgens de respondenten heeft de branche Contractcatering de laatste paar jaar vooral in het marktsegment bedrijfscatering te maken met toenemende concurrentie. De markt voor bedrijfscatering groeit niet tot nauwelijks in aantallen klanten en bedrijven. De cliënten van de contractcaterers bezuinigen, door de recessie, op de bestaande cateringactiviteiten in de bedrijfskantines. Hierdoor is de concurrentie op de markt sterk toegenomen. Contractcaterers beconcurreren elkaar op prijs en (catering)uren. Daarnaast wijzen de respondenten op de kortere aanbestedingscycli die bedrijven hanteren, waardoor langetermijninvesteringen, bijvoorbeeld in apparatuur, voor de contractcateraar minder rendabel worden. De kans om het contract in de volgende aanbestedingsronde te verliezen is groot.<sup>1</sup>

Aangezien de markt voor bedrijfscatering het grootste segment is binnen de branche staan door de economische- en marktontwikkelingen de marges onder druk. Verder zijn volgens de respondenten de opdrachtgevers ook minder bereid investeringen te doen om bijvoorbeeld de keuken aan de vereisten van een RI&E te laten voldoen. Denk hierbij bijvoorbeeld aan de aanpak van gladde vloeren en/of aanschaf van ergonomische hulpmiddelen voor de keuken die klachten en uitval van medewerkers kunnen helpen beperken.

De markt voor de institutionele catering is volgens de respondenten groeiende. Hierbij gaat het om keukenactiviteiten, en ook bediening aan patiënten, interne (bedrijfs)kantines en de

---

<sup>1</sup> In het onderzoek is niet expliciet aan de orde gesteld hoeveel contracten daadwerkelijk bij een aanbestedingsronde van contractcateraar wisselen. Hierover kunnen we op dit moment geen betrouwbare uitspraken doen.

winkelformules in de instellingen. Naar schatting maakt twintig procent<sup>2</sup> van de zorginstellingen momenteel gebruik van een cateringbedrijf voor een deel van de keuken- en bedieningsactiviteiten. Volgens de respondenten zijn de instellingen echter afwachtend met het uitbesteden van meer cateringactiviteiten, vooral inzake voedselbereiding en -distributie aan patiënten, gezien het belang van de juiste/goede voeding voor patiënten.

De respondenten hebben weinig verteld over de ontwikkelingen op de markt voor scholencatering. Een paar respondenten heeft aangegeven dat deze markt nog kan groeien. Op welke termijn en hoe groot deze markt is, kon men niet aangeven.

De inflight catering heeft de laatste jaren de gevolgen ondervonden van de recessie die zich in de luchtvaartindustrie heeft voltrokken na september 2001. De markt herstelt zich volgens de respondenten nu weer langzaam. De afgelopen jaren waren de inflight cateraars min of meer gedwongen een zo efficiënt mogelijk productieproces neer te zetten en het verzuim te bestrijden. Dit heeft geresulteerd in diverse maatregelen, waarvan enkele in hoofdstuk 3 zijn opgenomen.

## **2.2 De samenhang tussen klachten, oorzaken en maatregelen**

Een ziekmelding is vaak complex. Verschillende klachten kunnen tegelijkertijd spelen. De oorzaken zijn ook divers (bijvoorbeeld fysieke belasting, werkdruk of het ontbreken van steun van collega's). Zo worden lichamelijke klachten in sommige situaties niet alleen veroorzaakt door fysieke belasting. Klachten en oorzaken zijn vaak niet helemaal uit elkaar te halen. Dit betekent dat de maatregelen die gericht zijn op een bepaald arbeidsrisico soms een breder en soms een beperkter effect kunnen hebben.

Bij het maken van de afspraken in het af te sluiten arboplusconvenant is het om die reden van belang niet alleen te kijken naar de maatregelen die zich specifiek richten op een arbeidsrisico, maar ook te kijken naar aanpalende maatregelen die randvoorwaarden creëren die bijvoorbeeld werkdruk kunnen beperken.

In hoofdstuk 3 zijn bij de maatregelen per arbeidsrisico's dan ook een aantal van deze 'indirecte' maatregelen opgenomen, zoals een standaardlijst voor afspraken met opdrachtgevers en/of het instellen van een Catering Award binnen het bedrijf.

---

<sup>2</sup> Gemiddelde schatting van de respondenten.

### 2.3 Ouderenbeleid bij ondernemingen

Op verzoek van de BBC is in de telefonische interviews nagegaan in hoeverre bedrijven in de branche Contractcatering een ouderenbeleid hebben geformuleerd.

De geïnterviewde bedrijven uit de branche Contractcatering kijken naar de belastbaarheid van het personeel, maar hebben veelal geen specifiek ouderenbeleid c.q. leeftijdsbewustpersoneelsbeleid, ontwikkeld. Bij enkele bedrijven wordt bij de werkplanning wel rekening gehouden met de belastbaarheid van de werknemers door bijvoorbeeld in een team te zorgen voor een mix van jonge en oudere werknemers. Bij één bedrijf zijn voor sommige locaties extra medewerkers aangenomen om zodoende de huidige oudere werknemers (op hun verzoek) één of meer dagen in de week niet te hoeven inroosteren.

Verskillende bedrijven hebben aangegeven dat de huidige politieke ontwikkelingen met het prepensioen en de VUT-regeling voor hen aanleiding zijn om het komende jaar te komen tot een leeftijdsbewustpersoneelsbeleid binnen de organisatie. Hierbij was nog niet bekend hoe dit beleid vorm zou krijgen.

### 2.4 De rol van de leidinggevenden

Uit zowel de recente nulmeting naar arbeidsrisico's, als de interviews blijkt het belang van de rol van de leidinggevende bij het beperken van arbeidsrisico's en verzuim. In de nulmeting is geconstateerd dat een gepercipieerd gebrek aan steun van leidinggevenden één van de ziekmakers is binnen de branche. De respondenten noemden hierbij ook de belangrijke rol die de leidinggevenden spelen bij de verzuimbegeleiding. Vaak is de locatiemanager of rayonmanager verantwoordelijk voor de begeleiding en terugkeer op het werk van de zieke werknemers, al dan niet ondersteund door een arbodienst.

Uit een begin januari 2005 openbaar wordend onderzoek naar de Arbo-informatiebehoeften van werknemers (en de wijze waarop deze effectief ingevuld kunnen worden)<sup>3</sup> blijkt dat voor de informatievoorziening naar werknemers over veilig en gezond werken en beïnvloeding van gedrag van werknemers de direct leidinggevenden cruciaal zijn. De werknemer gaat met al zijn/haar vragen, dus ook over arbo, als eerste naar de direct leidinggevende. Van de direct leidinggevenden verwachten ze een concreet antwoord op die vragen.

Daarnaast is de direct leidinggevende voor de werknemers ook de persoon die het goede voorbeeld moet geven. Werknemers stemmen hun eigen gedrag af op het gedrag dat zij zien bij de leidinggevenden. De leidinggevenden zouden zich daarom goed bewust moeten zijn van hun rol en daarmee de invloed die hun handelen op het gedrag van de werknemers heeft.

---

<sup>3</sup> Meijer, R. & Rij, C. van, *Arbo-informatiebehoeften van werknemers (en de wijze waarop deze effectief ingevuld kunnen worden)*, Amsterdam, openbaar vanaf begin januari 2005.

In hetzelfde onderzoek is geconstateerd dat schriftelijke informatie kan dienen om de aandacht te krijgen van werknemers voor een bepaald onderwerp. Op het moment dat de werknemers zijn gedrag dient te veranderen, is de meest effectieve vorm mondeling via de leidinggevenden.

Om de gedragsverandering te realiseren, is het cruciaal dat de directie c.q. het management zijn commitment hierover uitspreekt en vooral ook laat zien. Dit kan bijvoorbeeld door zelf voorbeeldgedrag te tonen maar ook door direct leidinggevenden te beoordelen op hun verzuimbepurende en/of -begeleidende activiteiten. In hoofdstuk 3 is de maatregel opgenomen 'het afsluiten van een convenant met de werknemer', waarbij een directielid zelf het convenant ondertekent. Dit is een voorbeeld, waarmee de directie zijn commitment kan tonen.

## 2.5 Resumerend

De huidige markt voor de bedrijfscatering dwingt de bedrijven naar de eigen kostenstructuur te blijven kijken om zodoende concurrerend te blijven. Dit gaat echter nog wel eens ten koste van bijvoorbeeld het aantal aan te bieden werkuren aan cateringmedewerkers. Ook andere investeringen, waaronder die in arbogerelateerde zaken, worden uitgesteld. Individuele bedrijven zitten in een prisonersdilemma. Het arboplusconvenant kan ervoor zorgen dat door de onderlinge afspraken het gezamenlijke arbobelang/maatschappelijke belang (in casu verlaging van het ziekteverzuim) kan worden gerealiseerd.

De samenhang tussen klachten en achterliggende oorzaken is niet altijd éénduidig. Bij het implementeren van maatregelen zou dan ook moeten worden gekeken naar een brede range van mogelijke oplossingen die arbeidsrisico's kunnen verminderen. Daarom is een duidelijke één-op-één relatie tussen risico en maatregel niet per definitie ook de meest effectieve oplossing.

Duidelijk is dat de direct leidinggevenden een belangrijke rol spelen als het gaat om het beperken van het verzuim, zowel bij de (verzuim)begeleiding van de werknemers, als in het bewerkstelligen van gedragsverandering van werknemers.

In het volgende hoofdstuk zijn per arbeidsrisico een aantal effectieve risicobeperkende maatregelen in kaart gebracht. Daarnaast is een aantal generieke maatregelen opgenomen dat niet direct onder een arbeidsrisico is te scharen, maar wel bewezen heeft verzuimbepurend te zijn. Tevens wordt in de laatste paragraaf een rekenmodel gepresenteerd, waarmee de opbrengsten van een daling in het ziekteverzuim kunnen worden berekend.

### 3 MAATREGELEN EN REKENMODEL

In dit hoofdstuk wordt een overzicht gegeven van de zich binnen en buiten de branche Contractcatering bewezen hebbende risicobeperkende maatregelen per arbeidsrisico. In samenspraak met de Stichting Kwaliteit van de Arbeid is ervoor gekozen om als leidraad voor de inventarisatie van maatregelen de volgende, in de nulmeting gesignaleerde, arbeidsrisico's te nemen:

- Lichamelijke belasting.
- Werkdruk.
- Gebrek aan regelmogelijkheden.
- Gebrek aan steun leidinggevenden.
- Gebrek aan collegiale steun.

Per maatregel is een beschrijving gegeven van de volgende aspecten:

- Korte omschrijving van de maatregel.
- Toepassingsgebied.
- Intentie van de maatregel.
- Kosten en opbrengsten van de maatregel.
- Toepasbaarheid/haalbaarheid binnen Contractcatering.
- Kritische succes- en faalfactoren.

In de laatste paragraaf van dit hoofdstuk is een rekenmodel<sup>1</sup> gepresenteerd, waarmee de mogelijke besparingen in de branche Contractcatering bij verlaging van het ziekteverzuim zijn doorberekend.

---

<sup>1</sup> Dit rekenmodel is ontwikkeld door KPMG in opdracht van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.

### 3.1 Lichamelijke belasting

#### Inzet Ergocoaches

|                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Korte omschrijving</b>                                  | <p>De ergocoach is een teamlid dat naast uitvoerende taken een extra verantwoordelijkheid op zich heeft genomen voor de preventie en vermindering van fysieke belasting op zijn/haar afdeling. De ergocoach vervult de rol van aanspreekpunt, aanjager en motivator: samen met het (eigen) team wordt gekeken hoe bepaalde handelingen en werkzaamheden minder belastend kunnen worden gemaakt of voorkomen kunnen worden. De ergocoach spreekt tevens zijn/haar collega's aan op het juist tillen, staan et cetera.</p> <p>Voordat ergocoaches deze rol op zich nemen, krijgen ze trainingen over fysieke belasting (onder andere tillen, houding et cetera) en pedagogiek (bijvoorbeeld: hoe mensen aan te spreken, hoe omgaan met weerstand et cetera).</p> <p>In de praktijk is gebleken dat ergocoaches behoefte hebben aan een platform binnen de eigen organisatie waar zij ervaringen kunnen uitwisselen en van elkaar kunnen leren. Voorkomende platformen bestaan bijvoorbeeld via het bedrijfsintranet en/of via periodieke bijeenkomsten (eventueel met aanvullende of herhalingscursussen).</p> <p>Belangrijk is dat de ergocoaches worden ondersteund en als belangrijk worden aangeduid door (direct) leidinggevenden en directie, en dat ze inhoudelijk worden ondersteund door een specialist op het gebied van lichamelijke belasting.</p> |
| <b>Toepassingsgebied</b>                                   | <p>Het concept van de ergocoach komt oorspronkelijk uit de sector Zorg en Welzijn.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <b>Intentie van de maatregel</b>                           | <p>Lichamelijke belasting verminderen door 1] problematiek (onderling) bespreekbaar te maken, 2] werknemers leren zelf oplossingen te bedenken/vinden en uit te voeren, en 3] coaching door collega's in de praktijk.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <b>Kosten en opbrengsten van de maatregel</b>              | <p><i>Kosten:</i> het (intern) opleiden van de ergocoaches en het reserveren van tijd voor de afdelingen/teams om oplossingen te bedenken en uit te voeren.</p> <p><i>Opbrengsten:</i> verschillende organisaties met ergocoaches melden dalende verzuimcijfers, werknemers worden zich meer bewust van fysieke belasting en de drempel om risico's te melden wordt lager voor werknemers.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <b>Toepasbaarheid/haalbaarheid binnen Contractcatering</b> | <p>Instellen van de ergocoach is goed mogelijk binnen de Contractcatering. Management moet wel bereidheid tonen om werknemers tijd en ruimte te geven voorgestelde verbeteringen door te voeren.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |

|                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|---------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Kritische succesfactoren</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Management en leidinggevendenden moeten commitment en voorbeeldgedrag tonen.</li> <li>• Werknemers zijn ergocoach op basis van vrijwilligheid. De ergocoach doet hetzelfde werk als z'n collega's.</li> <li>• Ergocoaches worden ondersteund door een fysiotherapeut of ergotherapeut.</li> <li>• Biedt de ergocoaches een train-de-trainer cursus voorafgaand aan hun actieve rol als ergocoach.</li> <li>• Start een intern netwerk van ergocoaches waar onderling kennis en ervaringen uitgewisseld kunnen worden en benoem hiervoor een projectleider.</li> <li>• Draagvlak onder collega's.</li> <li>• Begrip bij de opdrachtgever.</li> <li>• Zorg voor een goede evaluatie van het project.</li> </ul> |
| <b>Kritische faalfactoren</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Management heeft geen commitment en slechts op papier ondersteunende rol.</li> <li>• Ergocoaches worden niet opgeleid en begeleid.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |

### (Interne) cursus Houding en Beweging voor leidinggevendenden

|                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|-----------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Korte omschrijving</b>                     | <p>Alle rayonmanagers en catering-/vestigingsmanagers volgen een verplichte cursus Houding en Beweging. Onderwerpen die in de cursus aan bod komen zijn onder andere:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ergonomie, juiste houding en beweging;</li> <li>• anatomische kennis, welke spieren worden belast bij handelingen, en;</li> <li>• hoe om te gaan met tegenargumenten van werknemers.<sup>2</sup></li> </ul> <p>In de cursus wordt gebruikgemaakt van fotomateriaal dat is samengesteld op de eigen locaties en met eigen werknemers om de herkenbaarheid te vergroten.</p> <p>De leidinggevendenden hebben als taak het geleerde door te geven aan de cateringmedewerkers tijdens werkoverleg en met houdingcorrecties gedurende het werk.</p> <p>Bij de functioneringsgesprekken met leidinggevendenden zijn arbo en het doorgeven van het geleerde aan medewerkers een beoordelingscriterium.</p> |
| <b>Toepassingsgebied</b>                      | Middelgrote contractcateraar.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <b>Intentie van de maatregel</b>              | Medewerkers verantwoord laten omgaan met de fysieke belasting tijdens het werk.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <b>Kosten en opbrengsten van de maatregel</b> | <p><i>Kosten:</i> ontwikkeling cursusmateriaal, inhuren trainer, verletkosten leidinggevendenden.</p> <p><i>Opbrengsten:</i> het betreffende bedrijf meldt een dalend ziekteverzuim in de afgelopen jaren.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |

<sup>2</sup> Bijvoorbeeld: "bij ons op de locatie is het allemaal anders en is het niet mogelijk op die manier te tillen/werken".

|                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Toepasbaarheid/haalbaarheid binnen Contractcatering</b> | Toepasbaar bij alle bedrijven.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <b>Kritische succesfactoren</b>                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aanpak ziekteverzuim is prioriteit van afdeling personeelszaken en bestaat uit een pakket van maatregelen waarop consequent wordt gestuurd.</li> <li>• Leidinggevenden aanspreken op deelname en overbrengen in praktijk van het geleerde.</li> <li>• Herkenbaarheid van cursusmateriaal door fotomateriaal van eigen locaties.</li> </ul> |
| <b>Kritische faalfactoren</b>                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Werknemers houden vast aan het idee dat veilig tillen/wringen et cetera op hun locatie niet mogelijk is (m.a.w. weerstand die door leidinggevende niet doorbroken kan worden).</li> </ul>                                                                                                                                                  |

### Kleine praktische aanpassingen, grote gevolgen

|                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Korte omschrijving</b>                                  | <p>Een aantal cateraars bestrijdt, naast de activiteiten in het kader van Wet verbetering poortwachter, de uitval met kleine praktische ingrepen. In de praktijk blijken deze kleine maatregelen vaak veel positieve effecten te hebben. Enkele voorbeelden:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Als in de keuken van een opdrachtgever een gladde vloer ligt en de opdrachtgever wil deze niet vervangen, krijgen de catering-medewerkers schoenen met stoeve zolen.</li> <li>• Grote en zware pannen moeten met z'n tweeën worden getild. De locatiebeheerder ziet hierop toe.</li> <li>• Snijmachines zijn voorzien van waarschuwingsstickers en uitleg in beelden van het gebruik (ook met het oog op de inzet van relatief onervaren uitzendkrachten).</li> <li>• De RI&amp;E wordt samen met de opdrachtgever opgesteld en besproken. Hierdoor worden de noodzakelijke aanpassingen ook voor de eigenaar van de keuken c.q. de opdrachtgever duidelijk.</li> </ul> |
| <b>Toepassingsgebied</b>                                   | Contractcateraar.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <b>Intentie van de maatregel</b>                           | Werknemers laten zien dat hun klachten/opmerkingen/welzijn serieus worden genomen. Opdrachtgevers en werknemers betrekken bij veilig en gezond werken in de catering.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <b>Kosten en opbrengsten van de maatregel</b>              | <p><i>Kosten:</i> afhankelijk van de te nemen maatregel.</p> <p><i>Opbrengsten:</i> tevreden werknemers en betrokken opdrachtgevers. Betreffende cateraar heeft een ziekteverzuimpercentage van 4%.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <b>Toepasbaarheid/haalbaarheid binnen Contractcatering</b> | Binnen gehele sector en/of bij elk bedrijf toepasbaar.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |

|                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|---------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Kritische succesfactoren</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alert zijn op kleine verbeteringsmogelijkheden.</li> <li>• Niet te lang wachten met (door werknemers voorgestelde) maatregelen als hiermee relatief kleine bedragen zijn gemoeid. Snelle actie geeft werknemers het gevoel serieus te worden genomen.</li> </ul> |
| <b>Kritische faalfactoren</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Opdrachtgever wil niet meewerken.</li> <li>• Werknemers zien geen resultaat.</li> </ul>                                                                                                                                                                          |

### 3.2 Werkdruk

Over werkdruk is ook binnen de branche Contractcatering al veel gezegd en geschreven. Zo is in het Arbohandboek voor de Contractcatering uit 1997 een katern gewijd aan werkdruk onder de kop *Stress op het menu?*.<sup>3</sup> Voor het onderzoek naar de Stand van de Wetenschap hebben we kennis genomen van deze uitgaven. In de hierna te noemen maatregelen is gekeken naar recente voorbeelden van maatregelen voor de aanpak van werkdruk.

Uit de eindrapportage van het arboconvenant van de Horeca<sup>4</sup> blijkt dat een geïsoleerde focus op het thema werkdruk daar niet werd herkend door de bedrijven. Pas na het plaatsen van het thema in een veel bredere aanpak ter verbetering van de bedrijfsvoering, rendement en personele tevredenheid bleek de animo voor deelname onder werkgevers en werknemers veel groter.

TNO heeft berekend dat de horecasector door vermindering van de werkdruk uiteindelijk bijna 7,3 miljoen euro heeft bespaard op verzuimkosten. De kosten van het convenant waren 1,8 miljoen euro (50/50 gedragen door bedrijfsschap Horeca en SZW).

Voor de branche Contractcatering kunnen de ervaringen uit het arboconvenant Horeca een aanwijzing zijn voor de te kiezen weg bij de bestrijding van werkdruk in de sector. Het werkdrukprobleem kent verschillende oorzaken. Voor de subjectieve werkdrukbeleving blijken de arbeidsrisico's 'gebrek aan steun leidinggevend', 'gebrek aan regelmogelijkheden' en 'gebrek aan steun collega's' van grote invloed. De maatregelen ter voorkoming van werkdruk worden dan ook niet alleen in deze paragraaf beschreven, maar ook de maatregelen in de paragrafen hierna zullen van invloed zijn op de door de werknemers gepercipieerde werkdruk.

<sup>3</sup> Stichting kwaliteit van de Arbeid voor de Contract-cateringbranche, *Arbohandboek voor de Contract-catering*, juli 1997, Tilburg.

<sup>4</sup> Vaas, F., *Eindrapport over het arboconvenant werkdruk horeca*, 23 augustus 2004.

## Praktische handleiding werkoverleg<sup>5</sup>

|                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Korte omschrijving</b>                                  | <p>Online is een praktische handleiding voor het voeren van werkoverleg gratis beschikbaar. Het doel van de handleiding is om leidinggevenden en werknemers een structuur te bieden voor het werkoverleg onder andere door vaste agendapunten te hebben, waaronder de gepercipieerde werkdruk.</p> <p>Om het werkoverleg ook meerwaarde te laten hebben, en niet te laten verzanden in 'even bij elkaar komen', is het belangrijk dat zowel leidinggevenden als medewerkers het werkoverleg serieus nemen. Dit kan gebeuren door tijdig de agenda bekend te maken, zodat iedereen het werkoverleg kan voorbereiden en de mogelijkheid te bieden om eigen (extra) agendapunten toe te voegen.</p> <p>Een gestructureerd werkoverleg heeft meerdere voordelen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Voor leidinggevenden is het een middel om aandacht aan de medewerkers te geven en het contact goed te houden en/of te verbeteren.</li> <li>• Voor medewerkers en leidinggevenden is het een kans om problemen bespreekbaar te maken.</li> <li>• Het werkoverleg biedt de directie een kanaal om meer te weten te komen over wat er speelt op de werkvloer en om informatie over ontwikkelingen in het bedrijf aan de medewerkers door te geven.</li> </ul> <p>Van elk werkoverleg zou een verslag moeten worden gemaakt. Op deze manier hebben medewerkers en leidinggevenden de kans te verwijzen naar eerder gemaakte afspraken.</p> |
| <b>Toepassingsgebied</b>                                   | Praktische handleidingen werkoverleg zijn ontwikkeld binnen de sector Horeca en de sector Schoonmaak.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <b>Intentie van de maatregel</b>                           | Werkdruk bespreekbaar maken, oorzaken vinden en gezamenlijk naar oplossingen zoeken.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <b>Kosten en opbrengsten van de maatregel</b>              | <p><i>Kosten:</i> ontwikkelingskosten van de handleiding, eventueel training leidinggevenden in het voeren van werkoverleg met toegevoegde waarde.</p> <p><i>Opbrengsten:</i> voeren van structureel overleg zal de motivatie van werknemers verhogen, leiden tot betere/efficiëntere werkstructurering, en de gezamenlijke verantwoordelijkheid en saamhorigheid verhogen.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <b>Toepasbaarheid/haalbaarheid binnen Contractcatering</b> | Werkoverleg is toepasbaar binnen elke afdeling en/of elk team.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |

<sup>5</sup> In de CAO van de Contractcatering is vastgelegd dat op iedere locatie minimaal twee keer per jaar werkoverleg gehouden moet worden. Uit het onderzoek naar de stand van de wetenschap blijkt dat dit niet overal gebeurt en dat veelal een vaste agenda en de verslaglegging van het besprokene ontbreken. Om deze reden is dit onderwerp evengoed als good practice opgenomen in dit onderzoek.

|                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|---------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Kritische succesfactoren</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elke werknemer/teamlid neemt deel aan het werkoverleg.</li> <li>• Medewerkers en leidinggevenden kunnen zelf (extra) agenda-punten inbrengen.</li> <li>• Van het werkoverleg wordt een verslag gemaakt (m.v.v. gemaakte afspraken) en verspreid onder teamleden en leidinggevenden.</li> </ul>                                                                                                                                             |
| <b>Kritische faalfactoren</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Werknemers hebben niet de mogelijkheid deel te nemen aan het werkoverleg (bijv. door rooster) en kunnen hierdoor niet hun mening geven.</li> <li>• Leidinggevenden gebruiken het werkoverleg alleen als doorgeefluik van informatie, maar ruimen geen tijd in om te luisteren naar de medewerkers.</li> <li>• Er wordt niks gedaan met de punten uit het werkoverleg, waardoor het na een aantal keer een 'stille dood sterft'.</li> </ul> |
| <b>Opmerking</b>                | Neveneffect van een goed werkoverleg is dat ook andere aspecten, zoals bijvoorbeeld gebrek aan steun van leidinggevenden en collega's, in het werkoverleg bespreekbaar kunnen worden gemaakt.                                                                                                                                                                                                                                                                                       |

### Standaardlijst met afspraken bij opdrachtverlening

|                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|-------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Korte omschrijving</b>                                   | <p>Alle contractcaterers zullen bij het aangaan van een opdracht een standaard UCA-lijst (Uitbesteding Catering Arbo) aan de opdrachtverlener voorleggen.</p> <p>In de lijst staan afspraken en (te nemen) maatregelen die opdrachtverlener en cateraar overeenkomen om het werk van de catering-medewerkers te verlichten en/of vergemakkelijken. De UCA-lijst wordt door opdrachtverlener en opdrachtnemer ondertekend en nageleefd.</p> <p>De UCA-lijst kan tevens helpen bij het afbakenen van de werkzaamheden volgens het afgesloten contract. Als de cateringmedewerkers bijvoorbeeld werkzaamheden moeten uitvoeren die buiten het contract vallen, zal de opdrachtgever hiervoor extra budget moeten geven. De UCA-lijst kan het bespreekbaar maken van dit thema vergemakkelijken.</p> |
| <b>Toepassingsgebied</b>                                    | Schoonmaaksector.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <b>Intentie van de maatregel</b>                            | Opdrachtverlener medeverantwoordelijk maken voor het welzijn van de cateringmedewerker op de eigen locatie.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <b>Kosten en opbrengsten van de maatregel</b>               | <p><i>Kosten:</i> bijeenkomst(en) waarin contractcaterers onderling tot een akkoord komen over een standaard UCA-lijst. Overleg en invullen van de lijst met de opdrachtgever.</p> <p><i>Opbrengsten:</i> opdrachtverleners zullen meer oog hebben voor het welzijn van de cateringmedewerker op de eigen locatie.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <b>Toepasbaarheid/haalbaarheid binnen Contract-catering</b> | Toepasbaar bij alle contracten met opdrachtverleners waarbij werkzaamheden op locatie worden verricht.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |

|                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|---------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Kritische succesfactoren</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bij de schoonmaaksector is de USA-lijst vastgelegd in de CAO.</li> <li>• Houd de lijst simpel en overzichtelijk.</li> <li>• Breng de lijst met een voorlichtingscampagne onder de aandacht van cateraars en ook de opdrachtverleners.</li> </ul>                                                        |
| <b>Kritische faalfactoren</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contractcaterers kunnen onderling niet tot een akkoord komen over een standaard UCA-lijst.</li> <li>• Contractcaterers dienen allemaal gebruik te maken van de UCA-lijst om een vuist te maken richting de opdrachtverleners. Anders zou de kans op oneerlijke concurrentie kunnen ontstaan.</li> </ul> |
| <b>Opmerking</b>                | In de schoonmaaksector wordt momenteel gewerkt aan een vernieuwde versie van de USA-lijst die korter wordt door weglaten van detailpunten. De huidige lijst is opgenomen in bijlage 2.                                                                                                                                                           |

### 3.3 Regelmogelijkheden werknemers

#### Van beheerders naar ondernemers

|                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Korte omschrijving</b>                                  | Doel van de maatregel is om de catering van een beheersactiviteit om te buigen in een activiteit met ondernemerschap. Dit gebeurt door de medewerkers op locatie meer verantwoordelijkheid en beslissingsbevoegdheid te geven over de presentatie van de 'winkel' en etenswaren. Tevens kunnen ze aangeven welke producten beter verkopen en/of zouden kunnen aanslaan op de locatie, en welke producten uit het assortiment kunnen. De medewerkers dienen hiermee in te spelen op de wensen van hun klanten. |
| <b>Toepassingsgebied</b>                                   | Contractcateraar.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <b>Intentie van de maatregel</b>                           | Werknemers meer zeggenschap geven over het eindproduct van hun werk. Verhogen van de betrokkenheid bij het werk.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <b>Kosten en opbrengsten van de maatregel</b>              | <p><i>Kosten:</i> eventuele bijscholingskosten voor leidinggevend en medewerkers, verletkosten bij volgen van de cursussen.</p> <p><i>Opbrengsten:</i> bij de betreffende contractcateraar zijn de omzetten op de locaties waar dit concept is ingevoerd gestegen. Tevens is de betrokkenheid van de werknemers bij de locatie verhoogd.</p>                                                                                                                                                                  |
| <b>Toepasbaarheid/haalbaarheid binnen Contractcatering</b> | De maatregel is toepasbaar op alle locaties zover de contracten dit toelaten.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <b>Kritische succesfactoren</b>                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Locaties worden (logistiek) ondersteund door het hoofdkantoor bij de uitvoering van plannen.</li> <li>• (Rayon)managers en/of hoofdkantoor kijken samen met de locatiebeheerder of de voorgestelde wijzigingen zijn te realiseren en bespreken de redenen om wel/niet het voorstel over te nemen.</li> <li>• Medewerkers mee laten profiteren van omzet/winst stijging.</li> </ul>                                                                                   |

|                               |                                                                                                                                       |
|-------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Kritische faalfactoren</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vestigingmanager/cateringmanager en medewerkers onvoorbereid de nieuwe rol geven.</li> </ul> |
|-------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

### 3.4 Steun leidinggevende

#### Tweedaagse cursus coachend leidinggeven

|                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|-----------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Korte omschrijving</b>                     | <p>Een tweedaagse cursus coachend leidinggeven voor alle werknemers in de drie laagste leidinggevende niveaus (meewerkend voorman/vrouw, locatiemanagers, rayonmanagers et cetera).</p> <p>Doel van de cursus is om de leidinggevendenden handvatten te bieden voor de wijze waarop zij aandacht en steun aan hun medewerkers kunnen geven.</p> <p>Per cursus zijn de onderwerpen aangepast aan het functieniveau van de deelnemers. De cursus behandelt onder andere de volgende thema's:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• stimuleren van werknemers en teams;</li> <li>• verzuimbegeleiding;</li> <li>• werkoverleg;</li> <li>• et cetera.</li> </ul> <p>Alle bedrijven zijn verplicht hun leidinggevendenden aan de cursus te laten deelnemen. Om de inschrijfdrempels te verlagen is een website ontwikkeld, waarvoor elke werkgever een logincode krijgt. Op de website staat een overzicht van alle cursusdata (verspreid over het jaar) en de plaatsen waar de cursus wordt gegeven. De cursus wordt op plaatsen door het hele land gegeven.</p> <p>De werkgever kan intekenen op data en plaats. Hiervoor zijn verder geen formulieren en/of andere administratieve lasten noodzakelijk. De kosten worden gedragen door de convenantspartijen (inclusief de verletkosten).</p> |
| <b>Toepassingsgebied</b>                      | Schoonmaaksector.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <b>Intentie van de maatregel</b>              | Direct leidinggevendenden zijn de belangrijkste contactpersonen in de relatie tussen werknemer en bedrijf. In deze cursus worden hen handvatten geboden, waarmee ze het door werknemers ervaren gebrek aan steun kunnen wegnemen.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <b>Kosten en opbrengsten van de maatregel</b> | <p><i>Kosten:</i> het projectbudget in de schoonmaaksector bedraagt zes miljoen euro voor de opleiding van 16.000 leidinggevendenden en bestaat onder andere uit ontwikkeling en uitvoering van het opleidingsprogramma, de organisatorische kosten, voorlichtings- en promotiekosten, vergoeding verletkosten deelnemers et cetera. Kosten worden gedeeld door de branche en het Ministerie van SZW.</p> <p><i>Opbrengsten:</i> beter opgeleide leidinggevendenden, meer tevreden werknemers, verbeterde werktevredenheid werknemers.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |

|                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Toepasbaarheid/haalbaarheid binnen Contractcatering</b> | Opzet van de cursus zou mogelijk zijn binnen de branche Contractcatering. Het opleidingsconcept en het administratieve systeem zijn reeds ontwikkeld en zouden mogelijk kunnen worden gebruikt.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <b>Kritische succesfactoren</b>                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Training moet vooral ook leuk zijn voor deelnemers.</li> <li>• Werkgever heeft beperkte administratieve lasten. Eén logincode per werkgever voor inschrijving, geen papierwerk.</li> <li>• Geen instapeisen. Elke werknemer in een leidinggevende functie moet meedoen.</li> <li>• Deelname verplicht. Werkgever verantwoordelijk voor deelname van zijn leidinggevend. Controle door controleorgaan vanuit brancheorganisatie.</li> <li>• Brede promotie: vakbladen, personeelsbladen en direct mailing.</li> </ul> |
| <b>Kritische faalfactoren</b>                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Binnenkomende klachten over de cursus worden niet direct uitgezocht en nagebeld.</li> <li>• Na de training geen evaluatie en terugkoppeling.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |

#### (Interne) training verzuimbegeleiding

|                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Korte omschrijving</b>                                  | <p>Alle leidinggevenden tot niveau vestigingsmanager volgen verplicht een interne verzuimtraining waarin de volgende onderwerpen aan de orde komen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoe wordt een goed verzuimgesprek gevoerd?</li> <li>• Welke signalen duiden op aanstaande uitval?</li> <li>• Wat mag een leidinggevende wettelijk wel en niet doen/vragen?</li> <li>• Wat kan van een werknemer geëist worden?</li> </ul> <p>De training wordt bij dit bedrijf gegeven door eigen (interne) trainers, maar kan uiteraard ook door externe trainers worden gegeven.</p> |
| <b>Toepassingsgebied</b>                                   | Contractcatareaar.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <b>Intentie van de maatregel</b>                           | Ziekteverzuim terugdringen door leidinggevenden te ondersteunen bij de beheersing van het ziekteverzuim.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <b>Kosten en opbrengsten van de maatregel</b>              | <p><i>Kosten:</i> ontwikkelen cursus, verletkosten van de leidinggevenden.</p> <p><i>Opbrengsten:</i> daling van het ziekteverzuim met 1-procentpunt in één jaar tijd.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <b>Toepasbaarheid/haalbaarheid binnen Contractcatering</b> | De maatregel is binnen alle bedrijven toepasbaar.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |

|                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|---------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Kritische succesfactoren</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Commitment van de directie. Een goede begeleiding van verzuimende werknemer moet als prioriteit worden aangemerkt.</li> <li>• Training is verplicht voor de leidinggevenden.</li> <li>• Leidinggevenden op de hoogte houden van ontwikkelingen in wet- en regelgeving.</li> <li>• In functioneringsgesprekken leidinggevenden ook beoordelen op verzuimbegeleiding.</li> </ul> |
| <b>Kritische faalfactoren</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Geen commitment vanuit directie.</li> <li>• Verzuimbegeleiding door de leidinggevenden niet mee laten wegen in zijn/haar beoordeling.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                               |
| <b>Opmerking</b>                | Mogelijk inzetbaar in combinatie met de toolkit casemanagement (zie hierna).                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |

### Verkleinen van span of control leidinggevenden

|                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Korte omschrijving</b>                                  | Door het verkleinen van de span of controle van de (rayon)managers hebben zij meer tijd om aanwezig te zijn op de locaties. Hierdoor kunnen zij zich beter inleven in de situaties die daar spelen en meer aandacht besteden aan de begeleiding van het team op de locatie.  |
| <b>Toepassingsgebied</b>                                   | Contractcateraar en Schoonmaaksector.                                                                                                                                                                                                                                        |
| <b>Intentie van de maatregel</b>                           | Leidinggevenden meer tijd en ruimte bieden om aandacht aan het personeel te bieden.                                                                                                                                                                                          |
| <b>Kosten en opbrengsten van de maatregel</b>              | <p><i>Kosten:</i> verkleining van de span of control van leidinggevenden, betekent dat er mogelijk een aantal leidinggevenden bij moet komen.</p> <p><i>Opbrengsten:</i> werknemers voelen zich meer gewaardeerd, de sfeer van onderlinge betrokkenheid wordt verstrekt.</p> |
| <b>Toepasbaarheid/haalbaarheid binnen Contractcatering</b> | Sterk afhankelijk van de ontwikkelingen in de huidige markt. Vooral nog liggen de marges, en daarmee de ruimte om extra personeel in te zetten, onder druk.                                                                                                                  |
| <b>Kritische succesfactoren</b>                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• De rayonmanager moet zijn vrijkomende tijd daadwerkelijk gaan besteden aan bezoeken van locaties en coachen van leidinggevenden en/of medewerkers op locatie.</li> </ul>                                                            |
| <b>Kritische faalfactoren</b>                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Manager wordt vooral op verkoopcijfers beoordeeld, waardoor vrijkomende tijd geïnvesteerd wordt in acquisitieactiviteiten.</li> </ul>                                                                                               |

## Toolkit casemanagement

|                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Korte omschrijving</b>                                  | <p>De toolkit is specifiek voor de leidinggevenden met verzuimmanagement in hun takenpakket en/of de casemanager.</p> <p>De toolkit casemanagement biedt de leidinggevenden en/of casemanager een handvat in de vorm van een handboek om de verzuimbegeleiding in goede banen te leiden.</p> <p>Onderwerpen die in de toolkit aan de orde komen zijn onder andere:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Signalen van verzuim. Hoe deze bespreekbaar te maken?</li> <li>• Checklist voor arbodienstverlening. Wat kan een arbodienst voor mij betekenen? Wat moet/kan ik zelf doen? Wat wil een bedrijfsarts weten?</li> <li>• Beschrijving werkwijze en beoordelingsgronden bij UWV.</li> <li>• Wetgeving en regels rondom ziekteverzuim.</li> </ul> |
| <b>Toepassingsgebied</b>                                   | Sector Recreatie.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <b>Intentie van de maatregel</b>                           | Ondersteuning bieden bij het voeren van verzuimbegeleiding. In relatie tot arbodienst en UWV en in relatie tot de werknemer.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <b>Kosten en opbrengsten van de maatregel</b>              | <p><i>Kosten:</i> ontwikkeling van de toolkit, voorlichting over gebruik van de toolkit aan bedrijven.</p> <p><i>Opbrengsten:</i> leidinggevenden en casemanagers hebben een handvat om een eenduidig (bedrijf)beleid te voeren.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <b>Toepasbaarheid/haalbaarheid binnen Contractcatering</b> | De maatregel is toepasbaar binnen alle bedrijven.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <b>Kritische succesfactoren</b>                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bekendheid van het bestaan van de toolkit onder de doelgroep.</li> <li>• Eenvoud in gebruik.</li> <li>• Up-to-date met nieuwe wet- en regelgeving.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <b>Kritische faalfactoren</b>                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Complexiteit. De doelgroep haakt af als de toolkit een aanvullende studie vereist.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <b>Opmerking</b>                                           | Mogelijk inzetbaar in combinatie met de training verzuimbegeleiding (zie hiervoor).                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |

### 3.5 Collegiale steun

#### Jaarlijkse Catering Award

|                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Korte omschrijving</b>                                  | <p>Elk jaar worden beste locatie, de beste cateringbeheerder, de beste medewerker en de beste manager gekozen.</p> <p>Rayonmanagers kunnen een locatie en medewerkers voordragen. Vervolgens bezoekt een jury bestaande uit kwaliteitsmanagers en personeelsfunctionarissen de voorgedragen locaties en mensen. Door hen wordt een selectie gemaakt van drie genomineerden per categorie. De genomineerden presenteren zich in een aparte uitgave van het personeelsblad, het Catering Award Magazine.</p> <p>Vervolgens bezoeken delegaties van de hoofddirectie de genomineerden voor interviews en kiezen zij de winnaars. De winnaars worden op een feestelijk avond bekendgemaakt met de uitreiking van Catering Awards. Hiervoor worden alle werknemers in het land met bussen opgehaald.</p> |
| <b>Toepassingsgebied</b>                                   | Contractcateraar.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>Intentie van de maatregel</b>                           | Positieve sfeer creëren. Medewerkers belonen voor het afleveren van een goed product.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <b>Kosten en opbrengsten van de maatregel</b>              | <p><i>Kosten:</i> onder andere organisatie van de Award verkiezing, locatie-bezoeken door jury en directie, personeelsfeest.</p> <p><i>Opbrengsten:</i> uit het jaarlijkse werktevredenheidsonderzoek blijkt dat werknemers de Award zeer waarderen. Leveranciers adverteren in het Catering Award Magazine.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <b>Toepasbaarheid/haalbaarheid binnen Contractcatering</b> | Toepasbaar binnen alle bedrijven.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>Kritische succesfactoren</b>                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Professionele organisatie.</li> <li>• Deelname van het gehele bedrijf.</li> <li>• Positieve communicatie over voortgang naar werknemers.</li> <li>• Duidelijke selectiecriteria.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <b>Kritische faalfactoren</b>                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Directie toont geen commitment.</li> <li>• Managers dragen niemand voor.</li> <li>• Selectie en nominatie onduidelijk.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |

## Werkboek Samenwerkingsgesprekken

|                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Korte omschrijving</b>                                  | Het werkboek Samenwerkingsgesprekken biedt de locatiemanager handvatten om samen met zijn/haar team een goede werksfeer te onderhouden. Kern is conflicten te voorkomen en sluimerende ongenoegens te bespreken met elkaar. Dit kan door taken te verde-len (bijvoorbeeld niet telkens dezelfde persoon hoeft de vuilnis weg te zetten) en/of werkplanningen van tevoren door te spreken (bijvoorbeeld spanningen in de relatie werk-privé aan te geven en hier bij het maken van de werkplanning rekening mee te houden) |
| <b>Toepassingsgebied</b>                                   | Werkboek is opgesteld voor de Horeca sector.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <b>Intentie van de maatregel</b>                           | Onderlinge band tussen de werknemers binnen het team versterken. Kleine en grote conflicten niet de kans geven uit te groeien tot onwerkbaar situaties.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>Kosten en opbrengsten van de maatregel</b>              | <i>Kosten:</i> ontwikkelingskosten en distributie van het werkboek.<br><i>Opbrengsten:</i> goede en slechte aspecten van de samenwerking worden bespreekbaar door leidraad in het gesprek.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <b>Toepasbaarheid/haalbaarheid binnen Contractcatering</b> | Toepasbaar binnen alle bedrijven en locaties.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <b>Kritische succesfactoren</b>                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Handboek promoten onder de doelgroep.</li> <li>• Toelichting c.q. voorlichting geven over gebruik van het handboek.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>Kritische faalfactoren</b>                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Geen of onvoldoende tijd inruimen voor overleg.</li> <li>• Leidinggevende is onderdeel van het conflict. En er komt geen onafhankelijk persoon bij het gesprek als 'mediator'.</li> <li>• Het ontbreekt de leidinggevende aan (gespreks)vaardigheden.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                 |
| <b>Opmerking</b>                                           | Afstemmen met de maatregel werkoverleg.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |

## Logboek per cateringlocatie

|                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Korte omschrijving</b>                                  | <p>Op elke locatie ligt een logboek waarin werknemers hun ervaringen, (werk)planning, boodschappen voor collega's, nieuwsfeiten, aankondiging van huwelijken, bekendmaking van geboortes et cetera opschrijven. Tevens kan het logboek gebruikt worden om bijvoorbeeld de verslagen van het werkoverleg in te bewaren.</p> <p>Eén bedrijf heeft zelf een logboek ontwikkeld waarin ook bij elke dag reminders staan in woord of beeld over bijvoorbeeld de juiste lichaamshouding en tillen.</p> <p>Het logboek dient tevens als informatiebron over de gang van zaken op de locatie voor de rayonmanager en/of districtsbeheerder.</p> |
| <b>Toepassingsgebied</b>                                   | Logboeken worden gebruikt bij diverse sectoren waar men op locatie werkt.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <b>Intentie van de maatregel</b>                           | Medewerkers op de locatie een 'instrument' bieden waarin ze gebeurtenissen en bijzonderheden vast kunnen leggen. Door ze direct op te schrijven, worden ze later niet vergeten.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <b>Kosten en opbrengsten van de maatregel</b>              | <p><i>Kosten:</i> ontwikkeling en/of aanschaf van logboeken.</p> <p><i>Opbrengsten:</i> betere werkoverdracht en informatieoverdracht tussen medewerkers onderling.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <b>Toepasbaarheid/haalbaarheid binnen Contractcatering</b> | Toepasbaar voor elke locatie.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <b>Kritische succesfactoren</b>                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Besteed zorg aan het uiterlijk van het logboek. Geen stapel aan elkaar geniete A4-tjes.</li> <li>• Gebruik logboek ook bij werkoverleg (teruggrijpen op wat eerder gemeld is, en wat daarmee is gedaan).</li> <li>• Leg logboek op centrale en voor iedereen bereikbare plaats.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <b>Kritische faalfactoren</b>                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Logboek wordt niet en/of onregelmatig bijgehouden.</li> <li>• Leidinggevende gebruikt logboek niet, bijvoorbeeld in het (werk)overleg.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |

## Overige maatregelen

### Convenant afsluiten met de werknemer

|                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Korte omschrijving</b>                                  | Met elke werknemer wordt een convenant afgesloten. Hierin wordt afgesproken hoe het bedrijf de werknemer behandelt en hoe de werknemer omgaat met de belangen van het bedrijf (bijvoorbeeld inzake verzuim). Het convenant wordt ondertekend door de directie en de werknemer.                                              |
| <b>Toepassingsgebied</b>                                   | Contractcateraar.                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <b>Intentie van de maatregel</b>                           | Werknemers bewustmaken van belang goed werknemerschap en laten zien dat je als werkgever ook de werknemer serieus neemt.                                                                                                                                                                                                    |
| <b>Kosten en opbrengsten van de maatregel</b>              | <i>Kosten:</i> relatief laag, ontwerpen van een format voor het convenant, eventuele vertaalkosten, controle op naleving van het convenant.<br><i>Opbrengsten:</i> werknemers weten wat van hen verwacht wordt en weten tegelijkertijd wat zij van de werkgever mogen verwachten.                                           |
| <b>Toepasbaarheid/haalbaarheid binnen Contractcatering</b> | Toepasbaar voor elke werknemer.                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <b>Kritische succesfactoren</b>                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Directie dient belang van convenant aan te geven bijvoorbeeld door zelf te ondertekenen.</li> <li>• Stel convenant in meerdere talen beschikbaar indien het werknemerbestand meerdere nationaliteiten omvat.</li> <li>• Volg consistent de afspraken uit het convenant.</li> </ul> |
| <b>Kritische faalfactoren</b>                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Geen naleving en controle op conventantafspraken (gevolg: afspraken zullen niet meer serieus worden genomen door de werknemer).</li> </ul>                                                                                                                                         |

## De Arbotheek

|                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Korte omschrijving</b>                                  | <p>Samen met leveranciers van onder meer keukenapparatuur is een productcatalogus samengesteld waarin (ergonomische) hulpmiddelen zijn opgenomen die het werk van de cateringmedewerkers verlichten. Sommige producten zijn standaard, andere zijn speciaal ontwikkeld samen met de leveranciers. Producten in de catalogus zijn bijvoorbeeld servicekarren met grote wielen, een deurkeg met steel, een broodsnijder, een thermoskanspoeler et cetera. Met de leveranciers is afgesproken dat duurdere producten op proef kunnen worden verkregen.</p> <p>In samenspraak met de opdrachtgever wordt bepaald welke hulpmiddelen voor zijn gebouw noodzakelijk zijn. In 99% van de gevallen koopt de opdrachtgever de hulpmiddelen als horende bij de keuken.</p> |
| <b>Toepassingsgebied</b>                                   | Contractcateraar.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <b>Intentie van de maatregel</b>                           | <p>Opdrachtgevers de gemakkelijkste weg bieden om hun verantwoordelijkheden voor een veilige en ergonomisch verantwoorde keuken na te komen.</p> <p>Neveneffect: met hulpmiddelen het werk van de cateringmedewerkers verlichten.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <b>Kosten en opbrengsten van de maatregel</b>              | <p><i>Kosten:</i> samenstellen productcatalogus, investeren in het maken van afspraken met leveranciers.</p> <p><i>Opbrengsten:</i> verminderde kans op klachten bij medewerkers door verlichten van de werkzaamheden, tijdwinst doordat sommige werkzaamheden sneller gaan met gebruik van hulpmiddelen (bijvoorbeeld bij een thermoskanspoeler).</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <b>Toepasbaarheid/haalbaarheid binnen Contractcatering</b> | Maatregel is voor elk bedrijf toepasbaar, alsmede voor de sector als geheel. De productcatalogus is een indirect en generieke maatregel die in meerdere situaties toepasbaar is.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <b>Kritische succesfactoren</b>                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bespreek productcatalogus met de opdrachtgever.</li> <li>• Haal ideeën voor hulpmiddelen ook bij werknemers vandaan.</li> <li>• Ontwikkel zelf, of samen met een leverancier, een hulpmiddel als die nog niet bestaat.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <b>Kritische faalfactoren</b>                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Opdrachtgever niet kunnen overtuigen van de meerwaarde.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |

## Positief labelen van verzuim

|                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Korte omschrijving</b>                                  | <p>Het verzuim wordt meestal vanuit de negatieve kant benaderd. Medewerkers zijn ziek en afwezig, collega's moeten extra taken uitvoeren. Een contractcateraar heeft het verzuimpercentage overboord gezet en werkt met een gezondheidspercentage, bijvoorbeeld 92,7% van de werknemers is gezond geweest.</p> <p>Het effect op de medewerkers is dat de negatieve sfeer rondom verzuim is weggenomen en het doel niet is verzuim te reduceren, maar de gezondheid te bevorderen.</p> |
| <b>Toepassingsgebied</b>                                   | Contractcateraar                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <b>Intentie van de maatregel</b>                           | Haal verzuim en uitval uit de negatieve hoek en streef naar een gezond personeelsbestand in plaats van een niet-ziek personeelsbestand.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <b>Kosten en opbrengsten van de maatregel</b>              | <p><i>Kosten:</i> herdefiniëren van indicatoren, voorlichtingsmateriaal naar werknemers waarin gesproken wordt over gezondheidspercentages van het bedrijf.</p> <p><i>Opbrengsten:</i> positieve sfeer onder personeelsbestand creëren. Goede sfeer leidt tot meer betrokken en positiever gestemde werknemers.</p>                                                                                                                                                                   |
| <b>Toepasbaarheid/haalbaarheid binnen Contractcatering</b> | Toepasbaar binnen de gehele sector.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>Kritische succesfactoren</b>                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Let op consistentie. Elke actor (verzuimcoördinator, arbodienst, personeelsfunctionaris et cetera) dient het gezondheidspercentage als uitgangspunt te nemen in de communicatie.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <b>Kritische faalfactoren</b>                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Over gezondheid en positieve benadering spreken, maar in de praktijk 'negatief' handelen door bijvoorbeeld sancties opleggen bij afwezigheid/verzuim en leidinggevenden beoordelen op verzuimpercentages.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                         |

## Serie van Arbothema boekjes

|                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Korte omschrijving</b>                                  | In een serie van boekjes voor werknemers worden achtereenvolgens bepaalde arbothema's beschreven en uitgebeeld. Daarnaast wordt de vraag gesteld wat de werknemer zelf doet om zijn arbeidsomstandigheden en welzijn te verbeteren, bijvoorbeeld door gezond te leven, goed te tillen, de eigen grenzen aan te geven en cetera. |
| <b>Toepassingsgebied</b>                                   | Contractcateraar, en ook binnen de Dakdekkersbranche.                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <b>Intentie van de maatregel</b>                           | Werknemers bewust maken van veilig en gezond werken en leven.                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>Kosten en opbrengsten van de maatregel</b>              | <i>Kosten:</i> samenstellen en verspreiden van boekjes (grafisch ontwerp, druk- en distributiekosten).<br><i>Opbrengsten:</i> bespreekbaar maken van gezondheid en werknemers eigen verantwoordelijkheid hiervoor duidelijk maken.                                                                                              |
| <b>Toepasbaarheid/haalbaarheid binnen Contractcatering</b> | Boekjes zijn voor alle medewerkers binnen de organisatie.                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <b>Kritische succesfactoren</b>                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Boekjes bespreken in bijvoorbeeld werkoverleg.</li> <li>• Gebruik herkenbare situaties en personen in beeldmateriaal.</li> </ul>                                                                                                                                                       |
| <b>Kritische faalfactoren</b>                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Uitgifte boekjes zonder terugkoppeling naar medewerkers.</li> <li>• Boekjes maken zonder een goed communicatieplan.</li> <li>• Boekjes met alleen tekst. Werknemers zullen afhaken bij eerste pagina's.</li> </ul>                                                                     |

## Gezondheid Challenge

|                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|----------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Korte omschrijving</b>        | Een aantal werknemers neemt een uitdaging aan om een eigen doel op het gebied van gezondheid te bereiken. Dit kan zijn een aantal kilo afvallen, conditieverbetering et cetera. Het bereiken van het doel wordt door het bedrijf ondersteund met de inzet van leefstijlconsulenten en/of specifieke trainers. Van het proces wordt verslag gedaan in het personeelsblad (mensen vertellen hun eigen verhaal). Verder zijn workshops en sportdagen georganiseerd voor werknemers. Kick-off van de Challenge gehouden met medewerking van een bekende Nederlandse sportster. |
| <b>Toepassingsgebied</b>         | Contractcateraar.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <b>Intentie van de maatregel</b> | Werknemers bewustmaken van belang gezond leven en hierbij ondersteuning bieden.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |

|                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Kosten en opbrengsten van de maatregel</b>              | <p><i>Kosten:</i> directe kosten ongeveer € 10.000,- (o.a. projectbureau, afhuren ruimtes, inzet leefstijlconsulenten).</p> <p><i>Opbrengsten:</i> veelvoud van de kosten door dalend verzuim en free publicity in verscheidene regionale en landelijke dagbladen.</p> |
| <b>Toepasbaarheid/haalbaarheid binnen Contractcatering</b> | Bedrijfsbreed.                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <b>Kritische succesfactoren</b>                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Professionele organisatie.</li> <li>• Goede begeleiding van de deelnemende werknemers.</li> </ul>                                                                                                                             |
| <b>Kritische faalfactoren</b>                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Werknemers voelen zich niet aangesproken/betrokken.</li> <li>• Challenge opzetten zonder goed communicatieplan.</li> </ul>                                                                                                    |

### 3.6 Rekenmodel: kosten en investeringsruimte

Voor de evaluatie van arbo(plus)convenanten heeft SZW door KPMG een apart rekeninstrument laten ontwikkelen.<sup>6</sup> Op basis van het KPMG-model is door RegioPlan de zogenaamde investeringsruimte uitgerekend. Het model komt met een schatting van de opbrengsten van een arboplusconvenant. De opbrengsten worden uitgedrukt in een daling van het aantal ziekten (en WAO'ers<sup>7</sup>). Door een vergelijking te maken tussen de kosten bij aanvang en het einde van het convenant kan worden bepaald (met behulp van het KPMG-model) wat de investeringsruimte is.

Een daling van het aantal ziekten leidt aldus tot lagere ziekteverzuimkosten. In 2002 is het ziekteverzuim in de branche (gemiddeld) 9,7%.<sup>8</sup> Het doel is om dit met 1,9 procentpunt te verlagen naar 7,8 procent.<sup>9</sup>

Het model berekent het (maximaal) potentiële effect van arboconvenanten. Feitelijk worden alle opbrengsten potentieel toegeschreven aan het convenant. Dit is natuurlijk een zeer discutabele aanname. Zo zullen ook andere maatregelen, zoals bijvoorbeeld de invoering van de Wet verbetering poortwachter, effect hebben. Helaas kan met het model niet op een kwantitatieve wijze worden vastgesteld in hoeverre maatregelen uit het convenant zullen leiden tot een verlaging van het ziekteverzuim. Ook andere factoren kunnen het behalen van de doelstelling remmen of bespoedigen.

<sup>6</sup> KPMG BEA (2004). *Rekeninstrumenten voor arboconvenanten*, Reed Business Information, Deventer.

<sup>7</sup> De WAO-groep laten we nu buitenbeschouwing.

<sup>8</sup> Bron: Intentieverklaring Contractcatering inzake Arboplusconvenant.

<sup>9</sup> Definitieve afspraken hierover zijn nog niet gemaakt.

De kostenberekeningsmethode die is gebruikt, is gebaseerd op de 'frictiekostenmethode'. Deze aanpak lichten we nu kort toe:

Ziekte betekent (in termen van kosten-opbrengsten):

- (1) Ofwel de werknemer zit ziek thuis en de werkgever betaalt door en zijn werk wordt niet gedaan;
- (2) Ofwel de werknemer is ziek en wordt vervangen. De werkgever betaalt twee keer om één keer de productie te ontvangen.

In beide gevallen betaalt de werkgever te veel loon voor de productie die hij 'normaal gesproken' mag verwachten.

In de frictiekostenmethode wordt verondersteld dat een deel van de werkzaamheden op een later tijdstip door de zieke werknemer wordt ingehaald en dat een deel van de werkzaamheden door collega's wordt uitgevoerd. De werkgever ontvangt aldus toch een deel van de productie waarvoor hij loon heeft betaald. Voor een groot deel op een later tijdstip, maar ook door de 'reservecapaciteit' bij collega's aan te spreken.

In de Contractcatering zien we dit laatste fenomeen ook. Ziekte van een werknemer verhoogt de werkdruk van collega's.

Om het productieverlies te berekenen is het noodzakelijk over het geschetste proces een aantal aannames te maken:

- (1) Bij ziekteverzuim wordt 100 procent van de brutoloonsum doorbetaald.
- (2) De totale directe kosten bestaan uit brutoloonsum + 20 procent (sociale werkgeverslasten).
- (3) De totale indirecte kosten bestaan uit 30 procent van de brutoloonsum.
- (4) 50 procent van de productie wordt ingehaald (50% van de totale loonsum gaat voor de werkgever verloren).
- (5) 80 procent van de indirecte kosten tellen door tijdens het ziekteverzuim.

De berekening verloopt verder als volgt:

- De brutoloonsum (L) (gemiddeld brutoloon per werknemer of totaal) wordt vermenigvuldigd met 1,2. Dit leidt tot de directe loonkosten (LD).
- De brutoloonsum (L) wordt vermenigvuldigd met 0,3. Dit leidt tot de indirecte loonkosten (LI).
- Vervolgens wordt het productieverlies (KP) per medewerker berekend door de directe loonkosten LD met 0,5 te vermenigvuldigen (50% wordt weer ingehaald) en het resultaat hiervan op te tellen bij 0,8 keer de indirecte kosten (LI) (80% van de indirecte kosten tellen door).

Met de volgende formule worden de kosten van verzuim berekend:  $KP = 50\% LD + 80\% LI$ .

**Tabel 3.1 Kosten van verzuim in de Contractcatering**

|                                                           |                   |            |
|-----------------------------------------------------------|-------------------|------------|
| Ziekteverzuim (excl. zw) percentage t=0 (2002)*           |                   | 9,7        |
| Ziekteverzuim (excl. zw) percentage t=1 (einde convenant) |                   | 7,8        |
| Werkzame personen (t=0 of gemiddeld) (2002)               |                   | 20.000     |
| Werkzame personen (t=1 of gemiddeld) (einde convenant)**  |                   | 21.000     |
| Bruto loonsom per werknemer per jaar (basis)***           | €                 | 13.000     |
| Zieke werknemers per jaar op t=0 % van totaal             | (9,7% van 20.000) | 1.940      |
| Zieke werknemers per jaar op t=1 % van totaal             | (7,8% van 21.000) | 1.638      |
| Verschil zieke werknemers per jaar t=0 minus t=1          |                   | 302        |
| Productieverlies in t=0 (begin convenant)                 | €                 | 21.184.800 |
| Productieverlies in t=1 (eind convenant)                  | €                 | 17.886.960 |
| KP=50%LD + 80% LI (KP t=0 minus KP t=1)                   | €                 | 3.297.840  |

\* Zie: Intentieverklaring Contractcatering inzake Arboplusconvent.

\*\* Groei personeel (schatting 5%).

\*\*\* Berekening: €10 per uur \* 25 uur per week, \* 52 weken per jaar ~€ 13.000.

De opbrengst van een verlaging van het ziekteverzuim in de sector (in termen van een lager productieverlies) komt volgens deze berekening op bijna 3,3 miljoen euro uit.

Indien het verzuim met 1 procentpunt (of een 10% daling) in plaats van 1,9 procentpunt daalt, komt de maximale opbrengst (van een verlaging van het ziekteverzuim) voor de branche uit op 1,2 miljoen euro. Met andere woorden dit betekent dat de investeringsruimte voor het convenant bij een daling van het verzuim met 1 procentpunt maximaal 1,2 miljoen euro bedraagt en bij een daling van 1,9 procentpunt 3,3 miljoen euro.

De berekeningswijze kent vier belangrijke aannames:

- (1) De daling van het ziekteverzuimpercentage is volledig toe te schrijven aan de maatregelen die zijn genomen. Dit is een zeer strikte aanname omdat in de praktijk ook andere maatregelen tot een verlaging van het verzuim hebben geleid.
- (2) 50 procent van de productie gaat voor de werkgever verloren. Dit is een assumptie van het KPMG-model. We menen echter dat deze assumptie voor de Contractcatering relatief laag is. De werktijd zal waarschijnlijk minimaal (productief) door een werknemer kunnen worden ingehaald. Dit betekent dat de werkelijke kosten van verzuim hoger liggen dan in het model tot uitdrukking komt. Indien bijvoorbeeld 75 procent voor de werkgever verloren gaat (in plaats van 50%), zal de branche nog meer kunnen profiteren van een verlaging van het ziekteverzuim. In het voorbeeld komt de opbrengst dan boven de 4 miljoen euro uit.
- (3) Dat de ziekteverzuimcijfers valide en betrouwbaar zijn.

- (4) Verder gaan we ervan uit dat het effect van de maatregelen pas in het laatste jaar zichtbaar is. Ofwel de uitwerking van de maatregelen op de verlaging van het ziekteverzuim treedt niet direct op, maar kent een zekere incubatietijd. We vergelijken aldus de opbrengsten in het laatste jaar met de kosten van de investering over de looptijd van het convenant. Mocht het ziekteverzuim (als gevolg van de maatregelen in het arboplusconvenant) sneller dalen dan moeten de opbrengsten van eerdere jaren ook in de berekening worden meegenomen.

Tot slot willen we nog aangeven hoe de investering zou kunnen worden verdeeld over de maatregelen die in dit hoofdstuk zijn besproken. We gaan uit van een budget van 1,2 miljoen euro. De voorgestelde verdeling is op basis van het onderzoek ‘*Arbeidsrisico’s voor langdurig verzuim in de Contractcatering*’ en slechts indicatief. Uiteindelijk kan namelijk de BBC besluiten dat een bepaald risico (bijvoorbeeld werkdruk) extra aandacht en dus extra budget verdient.

We maken gebruik van het relatieve risico en de (mogelijke) reductiepercentages. Hierbij komen we tot de volgende verdeling:

| Risicoverdeling en budget (indicatief) | Relatief risico & reductie | %-verdeling budget | Mogelijke investering per maatregel |
|----------------------------------------|----------------------------|--------------------|-------------------------------------|
| Werkdruk /werkstress                   | 1,6 – 15,1%                | 30%                | € 360.000                           |
| Lichamelijke belasting                 | 1,4 – 11,8%                | 23%                | € 280.000                           |
| Gebrek aan regelmogelijkheden          | 1,3 – 9,3%                 | 18%                | € 220.000                           |
| Gebrek aan collegiale steun            | 1,7 – 7,2%                 | 14%                | € 170.000                           |
| Gebrek aan steun leidinggevende        | 1,5 – 7,2%                 | 14%                | € 60.000                            |
|                                        |                            | 100%               | € 1.190.000                         |



## BIJLAGE 1

### ITEMLIJST TEL. INTERVIEWS BEDRIJVEN CONTRACTCATERING

- Introductie (Regioplan, onderzoek stand van de wetenschap, nulmeting tbv convenant)
- Duur van gesprek ongeveer 30 minuten

#### **Organisatie:**

- Persoon en functie
- Korte beschrijving van de organisatie
- Belangrijkste opdrachtgevers (sectoren, omzet en personele inzet)?
- Wat zijn de kenmerken van werk bij deze opdrachtgevers (bijv. keuken eigendom opdrachtgever, grote/kleine teams, leidinggevende op locatie etc.)?

#### **Nulmeting**

- Herkent men de gevonden arbeidsrisico's uit de nulmeting?
- Welke maatregelen zijn getroffen om arbeidsrisico's te verminderen voor:
  - Lichamelijke belasting
  - Werkdruk (rooster, piek- en dalmomenten, ....)
  - Gebrek aan regelmogelijkheden
  - Gebrek aan steun leidinggevende
  - Gebrek aan collegiale steun
- Welke andere risico's spelen binnen de organisatie?

#### **Preventieve maatregelen**

- Welke maatregelen zijn genomen om de arbeidsrisico's tegen te gaan?
- Waar gaat men op zoek naar voorbeelden van te nemen preventieve maatregelen?
- Naar welke andere branches wordt gekeken om goede voorbeelden van preventieve maatregelen te vinden?
- Welke goede voorbeelden ziet u en/of heeft u gevonden? Waar?
- Heeft u de goede voorbeelden al geïmplementeerd? Zo ja, resultaten? Zo nee, redenen?

#### **Specifieke maatregel**

- Heeft de organisatie een leeftijdsbewust personeelsbeleid? Waar bestaat dat uit? Sinds wanneer is dit beleid binnen de organisatie? Wat zijn de effecten van dit beleid (kwalitatief en kwantitatief)?



## BIJLAGE 2

### **USA-LIJST, UITBESTEDING SCHOONMAAK ARBO**

(interne versie t.b.v. schoonmaakbedrijven)

### **BELANGRIJKE AANDACHTSPUNTEN BIJ HET AANNEMEN VAN SCHOONMAAKONDERHOUD**

Het uitbesteden van schoonmaakonderhoud aan een professioneel schoonmaakbedrijf biedt in de meeste gevallen aanzienlijke voordelen en ontlast bovendien de organisatie van de opdrachtgever.

Het schoonmaakbedrijf is verantwoordelijk voor de arbeids-omstandigheden van het eigen personeel, doch omdat op locatie gewerkt wordt, heeft de opdrachtgever ook verplichtingen met betrekking tot de arbeidsomstandigheden van het op zijn pand door het schoonmaakbedrijf ingezette personeel. Bovendien kunnen enkele andere maatregelen, die weliswaar niet verplicht zijn, de arbeidsomstandigheden van genoemd personeel sterk verbeteren.

In het navolgende wordt in de vorm van een zogenaamde USA-lijst (Uitbesteding Schoonmaak Arbo), kort een aantal onderwerpen opgesomd, waarmee bij het uitbesteden van schoonmaakonderhoud rekening dient te worden gehouden. Het schoonmaakbedrijf zal graag over deze onderwerpen in overleg treden, zodat eventuele knelpunten tot tevredenheid van beide partijen kunnen worden opgelost. Ook bij het periodieke overleg is het van belang deze lijst nog eens ter hand te nemen.

Bij een aantal van de genoemde onderwerpen staan bepaalde letter-plus-cijfer-combinaties vermeld. Deze verwijzen naar de corresponderende modules van de voor de schoonmaak- en glazenwassersbranche vervaardigde Handleiding Risico-inventarisatie en -evaluatie, alwaar u verdere informatie over de betreffende onderwerpen kunt vinden.

Achter de onderwerpen zelf is ruimte vrij gelaten om aan te geven of eventuele maatregelen reeds getroffen zijn of nog dienen te worden genomen door de opdrachtgever, het schoonmaakbedrijf, of niet van toepassing zijn. Op deze wijze weten beide partijen welke acties (eventueel) nog genomen dienen te worden en door wie. Als extra hulpmiddel voor meer complexe maatregelen is aan de bijlage tevens een actielijst toegevoegd.

Veel succes met het toepassen van de USA-lijst

## USA-LIJST, UITBESTEDING SCHOONMAAK ARBO

| Onderwerp                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Verwijzing | Stand van zaken* |   |   |   |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|------------------|---|---|---|
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |            | 1                | 2 | 3 | 4 |
| <b>1. ALGEMENE MAATREGELEN</b>                                                                                                                                                                                                                                                                  |            |                  |   |   |   |
| a. Is er een omschrijving van het Arbobeleid resp. van de Arbo-organisatie van de opdrachtgever beschikbaar?                                                                                                                                                                                    |            |                  |   |   |   |
| b. Stelt de opdrachtgever specifieke arbo-eisen aan het schoonmaakbedrijf (bijv. Arbo-beleid, jaarverslag BHVorganisatie)?                                                                                                                                                                      | I A        |                  |   |   |   |
| c. De medewerkers van het schoonmaakbedrijf moeten door de opdrachtgever worden geïnformeerd over de specifieke arbeidsomstandigheden bij de opdracht-gever. Wordt door de opdrachtgever toezicht gehouden op de arbeidsomstandigheden van het schoonmaakpersoneel en de in te zetten middelen? | I C1       |                  |   |   |   |
| d. Is er een procedure bij de opdrachtgever inzake melding en registratie van ongevallen?                                                                                                                                                                                                       | I D1, 2    |                  |   |   |   |
| <b>2. VOORZIENINGEN</b>                                                                                                                                                                                                                                                                         |            |                  |   |   |   |
| De opdrachtgever dient een aantal voorzieningen beschikbaar te stellen aan het schoonmaakbedrijf, waaronder:                                                                                                                                                                                    |            |                  |   |   |   |
| A. Opkomruimte/schaftgelegenheid                                                                                                                                                                                                                                                                | II D14     |                  |   |   |   |
| B. Sanitaire voorzieningen                                                                                                                                                                                                                                                                      | II D13     |                  |   |   |   |
| C. Omkleedruimte/- gelegenheid met Kledingkasten                                                                                                                                                                                                                                                | V E5b      |                  |   |   |   |
| D. Werkkasten                                                                                                                                                                                                                                                                                   | IV D4, E2  |                  |   |   |   |
| E. Opslagruimte                                                                                                                                                                                                                                                                                 | IV D1      |                  |   |   |   |
| F. Overige voorzieningen, zoals.....                                                                                                                                                                                                                                                            |            |                  |   |   |   |

\* Stand van zaken aldus in te vullen:

1. al geregeld
2. wordt geregeld door opdrachtgever
3. wordt geregeld door schoonmaakbedrijf
4. niet van toepassing.

| Onderwerp                                                                                                                                                                                                                                                     | Verwijzing | Stand van zaken* |   |   |   |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|------------------|---|---|---|
|                                                                                                                                                                                                                                                               |            | 1                | 2 | 3 | 4 |
| <b>3. CALAMITEITEN</b><br>De opdrachtgever moet voor eventuele calamiteiten voorzieningen treffen ten behoeve van het schoonmaakpersoneel.                                                                                                                    |            |                  |   |   |   |
| A. Is er een risico-inventarisatie van die Bedrijfsactiviteiten beschikbaar waar het Schoonmaakbedrijf mee in aanraking komt?                                                                                                                                 |            |                  |   |   |   |
| B. Is het bedrijfsnoodplan afgestemd op het Schoonmaakpersoneel en wanneer wordt het doorgesproken met dit personeel?                                                                                                                                         |            |                  |   |   |   |
| C. Werken de voorzieningen als noodverlichting en alarmprocedures en zijn vluchtroutes toegankelijk tijdens de werktijden van het schoonmaakpersoneel?                                                                                                        | I C1, VE   |                  |   |   |   |
| D. Zijn er BHV-ers beschikbaar tijdens werktijden van het schoonmaakpersoneel?                                                                                                                                                                                | I E1       |                  |   |   |   |
| E. Is het bij calamiteiten mogelijk om gebruik te maken van de telefoon of andere communicatiemiddelen?                                                                                                                                                       | I C1       |                  |   |   |   |
| <b>4. AANWEZIGHEID GEVAARLIJKE STOFFEN, PRODUCTIEPROCESSEN EN WERKOMSTANDIGHEDEN/-OMGEVING</b><br>Het schoonmaakbedrijf dient op adequate wijze over potentiële gevaren te worden geïnformeerd en de eventueel benodigde maatregelen moeten worden getroffen. |            |                  |   |   |   |
| A. Worden er door de opdrachtgever gevaarlijke chemicaliën verplicht gesteld/verstrekt?                                                                                                                                                                       |            |                  |   |   |   |
| B. Is er kans dat het schoonmaakpersoneel bloot komt te staan aan gevaarlijke en/of besmettelijke stoffen en zo ja, welke, en wie neemt de noodzakelijke acties?                                                                                              | I C, G3    |                  |   |   |   |

\* Stand van zaken aldus in te vullen:

1. al geregeld
2. wordt geregeld door opdrachtgever
3. wordt geregeld door schoonmaakbedrijf
4. niet van toepassing.

|                                                                                                                                                                | Verwijzing                | Stand van zaken* |   |   |   |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|------------------|---|---|---|
|                                                                                                                                                                |                           | 1                | 2 | 3 | 4 |
| C. Is er kans dat het schoonmaakpersoneel gevaar loopt als gevolg van productieprocessen en zo ja, welke, en wie neemt de noodzakelijke acties?                | I C2<br>IV D1,2           |                  |   |   |   |
| D. Is er kans dat het schoonmaakpersoneel gevaar loopt als gevolg van werkzaamheden in bepaalde ruimten en zo ja, welke, en wie neemt de noodzakelijke acties? | VI D9 C8<br>VI E12b<br>13 |                  |   |   |   |
| <b>5. BELASTENDE FYSIEKE FACTOREN</b>                                                                                                                          |                           |                  |   |   |   |
| Adequate informatie en -zo mogelijk- in overleg tussen opdrachtgever en schoonmaakbedrijf opheffen van knelpunten, is essentieel.                              |                           |                  |   |   |   |
| Is er sprake van belastende fysieke factoren, zoals:                                                                                                           |                           |                  |   |   |   |
| A. Verplaatsen zware voorwerpen?                                                                                                                               | III C5,7                  |                  |   |   |   |
| B. Ongunstige werkhouding?                                                                                                                                     | II C1, III                |                  |   |   |   |
| C. Slecht bereikbare plaatsen (werkhoogte, Reikafstand)?                                                                                                       | :                         |                  |   |   |   |
| D. Grote (loop)afstanden?                                                                                                                                      |                           |                  |   |   |   |
| E. Overige, zoals . . . . .                                                                                                                                    | VI C1, 4,7                |                  |   |   |   |
| En zo ja, aangeven welke acties worden getroffen                                                                                                               | III C1, VI                |                  |   |   |   |
|                                                                                                                                                                | VI C4                     |                  |   |   |   |
| <b>6. BELASTENDE FYSISCHE FACTOREN</b>                                                                                                                         |                           |                  |   |   |   |
| Is er sprake van belastende fysische factoren, zoals:                                                                                                          |                           |                  |   |   |   |
| A. Schadelijk en/of hinderlijk geluid en -trillingen?                                                                                                          | VII E11                   |                  |   |   |   |
| B. Slecht/onvoldoende licht?                                                                                                                                   | II E5-8, VI               |                  |   |   |   |
| C. Ongunstig klimaat?                                                                                                                                          | II E1-3,                  |                  |   |   |   |
| D. Slechte ventilatie?                                                                                                                                         | IV F4-5,<br>VI C8         |                  |   |   |   |
| E. Gevaarlijke straling?                                                                                                                                       |                           |                  |   |   |   |
| F. Overige, zoals . . . . .                                                                                                                                    |                           |                  |   |   |   |
| En zo ja, aangeven welke acties worden getroffen.                                                                                                              |                           |                  |   |   |   |

\* Stand van zaken aldus in te vullen:

1. al geregeld
2. wordt geregeld door opdrachtgever
3. wordt geregeld door schoonmaakbedrijf
4. niet van toepassing.

| Onderwerp                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Verwijzing                                                                                                                                                                                                   | Stand van zaken* |   |   |   |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|---|---|---|
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                              | 1                | 2 | 3 | 4 |
| <b>7. GEVAARLIJKE WERKOMSTANDIGHEDEN EN – OMGEVING</b><br>Is er sprake van gevaarlijke werkomstandigheden en -omgeving zoals:<br>A. Val- en omvalgevaar?<br>B. Het werken op hoogte?<br>C. Het werken onder relevante weersinvloeden?<br>D. Het werken aan of in de directe nabijheid van potentieel gevaarlijke machines?<br><br>E. Het werken aan of in de directe nabijheid van niet-beveiligde en/of niet-afgeschermd machines?<br>F. Het werken zonder dat vanuit de opdrachtgever instructie verzorgd is met betrekking tot gevaarlijke werkomstandigheden?<br>G. Het werken zonder door de opdrachtgever beschikbaar gestelde specifieke persoonlijke beschermingsmiddelen? Zo ja, welke acties worden getroffen? | III E5<br>VIII E8-11<br>VIII-F, III F<br><br><br><br><br><br><br><br><br><br>VIII E2, 7-<br><br><br><br><br><br><br><br><br><br>I B2, III<br><br><br>V E3, VI<br><br><br><br><br><br><br><br><br><br>II B1-4 |                  |   |   |   |
| <b>8. WERKDruk</b><br>A. Is er naar het oordeel van de opdrachtgever sprake van te hoge werkprestaties en zo ja, welke maatregelen worden eventueel genomen?<br>B. Worden extra opdrachten buiten het werkprogramma om, door de opdrachtgever verstrekt en zo ja, wordt er extra werktijd voor ter beschikking gesteld?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                              |                  |   |   |   |
| <b>9. BIJZONDERE GROEPEN</b><br>A. Heeft de opdrachtgever bij de offerte wensen kenbaar gemaakt met betrekking tot de personeelsopbouw?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                              |                  |   |   |   |

\* Stand van zaken aldus in te vullen:

1. al geregeld
2. wordt geregeld door opdrachtgever
3. wordt geregeld door schoonmaakbedrijf
4. niet van toepassing.

## Onderwerp

| Verwijzing | Stand van zaken* |   |   |   |
|------------|------------------|---|---|---|
|            | 1                | 2 | 3 | 4 |
| I F-2      |                  |   |   |   |
| I VG       |                  |   |   |   |

\* Stand van zaken aldus in te vullen:

1. al geregeld
2. wordt geregeld door opdrachtgever
3. wordt geregeld door schoonmaakbedrijf
4. niet van toepassing.

[illegible]

## **USA-LIJST, UITBESTEDING SCHOONMAAK ARBO**

(versie t.b.v. opdrachtgevers)

### **BELANGRIJKE AANDACHTSPUNTEN BIJ HET UITBESTEDEN VAN SCHOONMAAKONDERHOUD**

Het uitbesteden van schoonmaakonderhoud aan een professioneel schoonmaakbedrijf leidt ertoe, dat personeel van het schoonmaakbedrijf werkzaamheden uitvoert "op locatie" bij de opdrachtgever.

Het schoonmaakbedrijf is verantwoordelijk voor de arbeids-omstandigheden van het eigen personeel doch omdat op locatie bij de opdrachtgever wordt gewerkt, is deze daar direct bij betrokken.

In artikel 30 van de Arbo Wet is de plicht opgenomen tot samenwerking van opdrachtgever en schoonmaakbedrijf voor een doelmatige uitwerking van maatregelen op het gebied van arbeidsomstandigheden en veiligheid voor de bij de schoonmaakopdrachten betrokken werknemers.

Wij besteden zo goed mogelijk aandacht aan de invulling van goede arbo-omstandigheden voor onze medewerkers. Een goede communicatie en afstemming tussen opdrachtgever en het schoonmaakbedrijf over genomen, en te nemen, acties in dit kader is noodzakelijk. In het navolgende wordt in de vorm van een zogenaamde USA-lijst (Uitbesteding Schoonmaak Arbo) kort een aantal onderwerpen opgesomd waarmee bij het uitbesteden van schoonmaakwerkzaamheden rekening dient te worden gehouden.

Deze lijst is opgesteld door de Stichting RAS in samenwerking met de Inspectiedienst van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.

Met de vormgeving van deze lijst, als hulpmiddel voor een goede uitwerking van arbo-maatregelen van schoonmaakbedrijven, is achter de onderwerpen ruimte vrijgelaten om -in overleg met het schoonmaakbedrijf- aan te geven of:

- a. maatregelen getroffen zijn;
- b. maatregelen nog getroffen moeten worden en zo ja, door wie?;
- c. bepaalde punten in een individueel geval niet van toepassing zijn.

Op deze wijze worden de noodzakelijk geachte punten afgecheckt en ontstaat er snel een overzicht van punten die nog aandacht behoeven en door wie daarbij actie moet worden genomen,

Met uw medewerking is ook het schoonmaakbedrijf in staat te voldoen aan de wettelijke verplichtingen.

**Onderwerp**
**1. ALGEMENE MAATREGELEN**

- a. Is er een risico-inventarisatie door u opgemaakt en is in het kader daarvan een omschrijving van het arbobeleid van u beschikbaar?
- b. Stelt u daarin regels en geeft u speciale aandacht aan specifieke eisen aan de uitvoering van schoonmaakactiviteiten door het schoonmaakbedrijf op uw locaties (veiligheidseisen, arbobeleid, BHV-organisatie)?
- c. Indien ja, houdt u dan op de naleving daarvan door het schoonmaakbedrijf toezicht?
- d. Wordt het schoonmaakbedrijf, ten behoeve van haar medewerkers, door u geïnformeerd over regels en specifieke arbeidsomstandigheden die bij u gelden?
- e. Worden de medewerkers van het schoonmaakbedrijf daarover geïnformeerd door:
  - uzelf;
  - de leiding van het schoonmaakbedrijf;
  - gezamenlijk?
- f. Is er bij u een vaste procedure inzake melding en registratie van ongevallen?
- g. Is er een procedure voor het verstrekken van aanvullende opdrachten/instructie?

| Stand van zaken* |   |   |   |
|------------------|---|---|---|
| 1                | 2 | 3 | 4 |
|                  |   |   |   |

\* Aldus in te vullen:

1. al geregeld
2. wordt geregeld door opdrachtgever
3. wordt geregeld door schoonmaakbedrijf
4. n.v.t.

## 2. VOORZIENINGEN

- a. Opkomst-/schaffingsgelegenheid.
- b. Sanitaire voorzieningen.
- c. Omkleedruimte/gelegenheid met kledingkasten.
- d. Werkkasten.
- e. Opslagruimte.
- f. Eventuele overige voorgeschreven of overeengekomen voorzieningen, te weten . . . . .

Indien u de punten 1 en 2 niet volledig met ja of positief heeft kunnen beantwoorden, gelieve verder te gaan met de invulling van de hieronder volgende punten 3 en 4.

Zijn er voor eventuele calamiteiten voorzieningen getroffen t.b.v. het schoonmaakpersoneel zoals:

- \* Aldus in te vullen:  
1. al geregeld

| Stand van zaken* |   |   |   |
|------------------|---|---|---|
| 1                | 2 | 3 | 4 |
|                  |   |   |   |

**Onderwerp**
**4. AANWEZIGHEID GEVAARLIJKE STOFFEN, PRODUCTIEPROCESSEN EN WERKOMSTANDIGHEDEN/OMGEVING**

Zijn door u adequate maatregelen getroffen om het Schoonmaakbedrijf en medewerkers te informeren over potentiële gevaren en eventueel benodigde maatregelen. Zoals bijvoorbeeld:

- a. Worden er door u gevaarlijke chemicaliën verplicht gesteld/verstrekt? Zo ja, welke .....
- b. Is er kans dat het personeel van het schoonmaakbedrijf bloot komt te staan aan gevaarlijke en/of besmettelijke stoffen en zo ja, welke, en wie neemt de noodzakelijke acties?
- c. Is er kans dat het schoonmaakpersoneel gevaar loopt als gevolg van productieprocessen en zo ja, welke, en wie neemt de noodzakelijke acties?
- d. Is er kans dat het schoonmaakpersoneel gevaar loopt als gevolg van werkzaamheden in bepaalde ruimtes, en zo ja, welke, en wie neemt de noodzakelijke acties?
- e. Is er sprake op uw locatie -naar uw mening- van werkomstandigheden/omgeving, die ook voor het schoonmaakpersoneel gevaren met zich mee brengen?:
  - val- of omvalgevaar;
  - werken op hoogte;
  - werken onder risico-volle weersomstandigheden;
  - het werken aan of in directe nabijheid van potentieel gevaarlijke machines;
  - het werken aan of in directe nabijheid van niet-beveiligde of niet afgeschermd machines.

| Stand van zaken* |   |   |   |
|------------------|---|---|---|
| 1                | 2 | 3 | 4 |
|                  |   |   |   |

\* Stand van zaken aldus in te vullen:

1. al geregeld
2. wordt geregeld door opdrachtgever
3. wordt geregeld door schoonmaakbedrijf
4. niet van toepassing.

**Onderwerp**

| Stand van zaken* |   |   |   |
|------------------|---|---|---|
| 1                | 2 | 3 | 4 |
|                  |   |   |   |

De volgende punten in te vullen ongeacht of u de vorige punten al of niet kon overslaan.

**5. BIJZONDERE GROEPEN**

- Heeft u bij de offerte wensen kenbaar gemaakt m.b.t. de personeels-opbouw?
- Zijn er op locatie werknemers, hetzij van u hetzij van het schoonmaakbedrijf, met bijzondere risico's aanwezig?
- Bevindt het schoonmaakbedrijf(medewerkers) zich regelmatig alleen op het object?

Het volgende punt is ingevuld door het schoonmaakbedrijf.

Indien en voor zover het schoonmaakbedrijf van mening is dat daarover nadere informatie en/of afspraken dienen te worden gemaakt, heeft hij dat in de daarvoor betreffende kolom aangegeven.

**6. INVENTARISATIE VAN POTENTIEEL BELASTENDE FYSIEKE FACTOREN, BELASTENDE FYSISCHE FACTOREN EN GEVAARLIJKE WERKOMSTANDIGHEDEN/-OMGEVING**

Is er naar de mening van het schoonmaakbedrijf sprake van knelpunten die in overleg met de opdrachtgever moeten worden opgeheven m.b.t.:

- Verplaatsen zware voorwerpen.
- Ongunstige werkhouding schoonmaakpersoneel.
- Slecht bereikbare plaatsen voor schoonmaakpersoneel (werkhoogte, reikafstand).
- Grote loopafstanden.
- Schadelijk en/of hinderlijk geluid en trillingen.
- Slecht, onvoldoende licht.
- Ongunstig klimaat.
- Slechte ventilatie.
- Gevaarlijke straling.
- Val en omval gevaar.
- Werken op hoogte.
- Calamiteiten.
- Aanwezigheid gevaarlijke stoffen productieprocessen, ruimten.
- Overig, zoals . . . . .

\* Aldus in te vullen:

- al geregeld
- wordt geregeld door opdrachtgever
- wordt geregeld door schoonmaakbedrijf
- niet van toepassing.

Besproken met:

Datum:

