

**TNO Arbeid is een dienstverlenende organisatie voor bedrijfsleven en overheid die kennis ontwikkelt en toepast inzake complexe arbeidsvraagstukken. Samen met de klant vertaalt TNO Arbeid nieuwe kennis in praktische toepassingen. Ruim tweehonderd medewerkers vormen dit instituut, dat deel uitmaakt van TNO. Onder hen rasonderzoekers maar ook adviseurs als bruggenbouwers tussen theoretisch inzicht en praktische toepassing.**

Om een beeld te geven van de dienstverlening van TNO Arbeid worden in deze bijdrage vier voorbeeldprojecten belicht. Voor een volledig overzicht van onze kennisgebieden verwijzen wij u graag naar de website [www.arbeid.tno.nl](http://www.arbeid.tno.nl). Tot slot bespreken we enkele kerncompetenties van TNO Arbeid.

### Voorbeeldprojecten

#### *Programma Verzuim Omlaag*

In opdracht van de Sectorfondsen Zorg en Welzijn heeft TNO Arbeid in 2002 een implementatierol vervuld in de begeleiding van welzijnsinstellingen bij het verbeteren van de personele inzetbaarheid. Hoofddoel was het reduceren van ziekteverzuim en als neven-doelstellingen golden verbetering van ver-

## Optimale inzet van mensen

Erik Jan van Dalen

zuimbeleid, versterking van reïntegratieactiviteiten en vermindering van werkdruk, fysieke belasting en agressie en geweld.

De organisaties die zich hebben aangemeld voor deelname aan het subsidietraject 'Programma Verzuim Omlaag', zijn bezocht door een adviseur van TNO Arbeid voor een intakegesprek. Er is een organisatie- en problemdiagnose gemaakt, alsmede inhoudelijke ondersteuning gegeven bij de keuze voor daarbij passende producten of interventies. TNO Arbeid vervulde de rol van 'inkoopadviseur', aangezien TNO Arbeid niet zelf productaanbieder is in dit project.

Met dit grote aantal organisatiebezoeken is in korte tijd een goed beeld verkregen van deze sector en de specifieke problematiek. Deze kennis is samen met de opdrachtgever geanalyseerd en vertaald in sectorale beleidsvoorstellen voor de komende jaren. TNO Arbeid heeft in dit project geacteerd in het krachtenveld tussen partijen op drie niveaus:

- macroniveau (sociale partners en hun uitvoeringsinstelling, de opdrachtgever);
- mesoniveau (arbodiensten en trainingsbureaus als aanbieders van de diverse producten);
- microniveau (individuele welzijnsorganisaties, in omvang variërend van enkele tot ruim 3000 personeelsleden).

*Personele inzetbaarheid binnen  
verzorgingshuizen verbeteren*

Verzorgingstehuizen hebben last van grote personele schaarste. Een regionaal werkend 'transferpunt' in de gezondheidszorg heeft TNO Arbeid gevraagd te ondersteunen 'in het dichthouden van de achterdeur'. Er is opdracht gegeven tot toepassing van het door TNO Arbeid ontwikkelde 'leerwerktraject optimale inzetbaarheid' in drie verzorgingstehuizen.

Het leerwerktraject is bedoeld voor leidinggevendenden om een integrale stijl van leidinggeven te ontwikkelen met balans tussen productiviteit, gezondheid en motivatie van medewerkers. In de verzorgingstehuizen zijn circa twintig leidinggevendenden en directeuren groepsgewijs getraind en gecoacht bij het signaleren én bespreekbaar maken van (dreigend) disfunctioneren van hun eigen medewerkers. Tijdens een cyclus van vijf workshops zijn de cursisten onder meer gestimuleerd met enkele van hun eigen medewerkers een inzetbaarheidsgesprek aan te gaan.

Daarnaast is per verzorgingshuis geadviseerd over diverse concrete en vaak locatiegebonden randvoorwaarden voor de optimale inzetbaarheid (denk aan de besturingsvorm en de inrichting van de organisatie).

*Werkdrukdiagnose bij een ROC*

Een ROC heeft TNO Arbeid verzocht binnen anderhalve week een rapport op te leveren met indicaties voor de oorzaken van werkdruk bij een van de werkmaatschappijen. Via een gestructureerd groepsgesprek zijn mogelijke oorzaken geïnventariseerd, waarbij gebruik is gemaakt van de 'metaplanmethode': de deelnemers hebben, ieder voor zich, vijf oorzaken van werkdruk genoteerd. Deze

oorzaken zijn door de groep gerubriceerd in thema's. Waar nodig zijn aanvullingen gedaan, mede geïnspireerd door theoretische modellen die de begeleidende TNO-adviseurs op dat moment hebben gepresenteerd.

TNO Arbeid onderzoekt werkdrukvraagstukken niet alleen vanuit de personele formatie, maar ook vanuit vragen ten aanzien van kwalificaties, organisatie-inrichting of andere randvoorwaarden.

*Effectiever samenwerken met de arbodienst*

TNO Arbeid heeft een brochure ontwikkeld voor het A+O fonds Gemeenten om gemeenten een handvat te bieden bij het sluiten van een contract met een arbodienst. Hiertoe zijn vier processtappen gehanteerd:

1. eigen ambities ten aanzien van arbobeleid formuleren;
2. selectie of hercontractering van een arbodienst (keuzecriteria formuleren);
3. een contract afsluiten met een arbodienst en service level agreement;
4. de arbodienstverlening evalueren.

De brochure bevat inhoudelijke checklists om de kwaliteit van arbodienstverlening te beoordelen. Ook zijn duidelijke en meetbare contractafspraken genoemd, die de gemeente kan gebruiken in de eigen contractonderhandelingen. De brochure is niet alleen gericht op inhoudelijke punten, maar ook op het totstandkomingsproces van een contract. Het resultaat is een zakelijk en concreet geformuleerd contract op basis waarvan effectieve samenwerking met de arbodienst mogelijk is.

**Kerncompetenties**

TNO Arbeid heeft als missie de optimale inzet van mensen. De medewerkers van het

instituut volgen maatschappelijke ontwikkelingen en vertalen trends in toepasbaar organisatieadvies; denk aan flexibele werktijden, voorkomen van en omgaan met werkdruk, toenemende individualisering en aandacht voor de balans tussen werk en privé-leven.

#### *Gezond*

TNO Arbeid doet onderzoek naar werkstress, psychische klachten en burnout. Elke twee jaar wordt de TNO Arbeidssituatie Survey afgenomen onder een representatieve steekproef uit de werkende beroepsbevolking. Deze survey is het meest uitgebreide Nederlandse monitorinstrument op het gebied van gezonde arbeidsomstandigheden. Daarnaast verrichten wij voortdurend onderzoek naar de combinatie van werkdruk, werkstress en RSI, alsmede de preventie daarvan. Hierin is ook de afstemming met de technologie (ICT) betrokken.

#### *Veilig*

Op het gebied van veiligheids- en arbomanagement ontwikkelt TNO Arbeid samen met de klant crisismanagement- of bedrijfsnoodplannen. Voor fysiek belastend werk worden adviestrajecten opgezet, bijvoorbeeld ter voorkoming van rugklachten.

#### *Duurzaam*

TNO Arbeid ontwikkelt kennis over verzuimen reïntegratiebeleid, disability management, methodieken en ketendienstverlening. Daarbij houden we rekening met de wensen van zowel werkgevers als werknemers. Om de arbeidsparticipatie te bevorderen heeft TNO Arbeid methoden geïntroduceerd zoals passend telewerken voor gedeeltelijk arbeidsgehandicapten.

#### *HR-beleid*

TNO Arbeid ondersteunt organisaties in het managen van optimale en duurzame perso-

nele inzetbaarheid. Hierin staat HRM als integraal onderdeel van de strategische bedrijfsvoering voorop. Het betreft niet alleen onderzoek en advies, maar ook het begeleiden van implementatievraagstukken.

Meer informatie:

#### **TNO Arbeid**

Postbus 718  
2130 AS Hoofddorp  
Tel: 023 - 554 93 93  
Fax: 023 - 554 93 94  
E-mail: [info@arbeid.tno.nl](mailto:info@arbeid.tno.nl)  
Internet: [www.arbeid.tno.nl](http://www.arbeid.tno.nl)

Of:

drs. Erik Jan van Dalen  
Tel: 023 - 554 94 97  
E-mail: [e.vdalen@arbeid.tno.nl](mailto:e.vdalen@arbeid.tno.nl)