

Privatisering RBB: minder ambtelijk en bureaucratisch optreden

Een 'inhaalmanoeuvre'. Zo omschrijft de Rijks Bedrijfsgezondheids- en Bedrijfsveiligheidsdienst RBB de cursus 'Werkplek' die verleden jaar door bijna alle negentig bedrijfsartsen van de dienst is ge-

volgd. Een intensieve cursus onder het motto: de bedrijfsarts de spreekkamer uit en het bedrijf in. Doet zich de vraag voor of de bedrijfsarts zich wel op zijn of haar plaats voelt 'in' het bedrijf.

Het is al weer drie jaar geleden dat de bedrijfsartsen van de RBB een brief ontvingen van de adjunct-directeur A.M.J.I. Zeijlmans. Zijn missive gaf melding van een achterstand. 'Van de expertise ten aanzien van de werkplek die in met name de gezamenlijke en industriële BGD-en aanwezig is, is bij de RBB, vooral door het op het individu toegesneden takenpakket, slechts in beperkte mate sprake', schrijft Zeijlmans, 'wat (ook) te merken is aan de mate van systematische werkplek activiteit bij de verschillende BGD-en.'

Nascholing bleek hèt middel om de achterstand in te halen, maar vormde tegelijkertijd een schot voor de boeg. 'Een interne scholing is vooral belangrijk om met elkaar volgens een vastgesteld beleid of afspraak te gaan werken', schrijft Zeijlmans de bedrijfsartsen. In het verleden traden grote verschillen op in de manier van werken van de bedrijfsartsen-in-het-land, er gebeurden dingen die door het hoofdkantoor van de RBB in Den Haag 'een beetje te gek' worden genoemd. Tijdens de eerste reorganisatie (van RGD naar RBB) werden de grootste verschillen er echter uitgezeefd.

In overleg met de Werkgroep Bij- en Nascholing Bedrijfsartsen RBB viel de keuze op een praktisch georiënteerde cursus (vaardigheden en attitude vorming). 'Of de cursus succesvol zal zijn', besluit Zeijlmans zijn brief, 'hangt (...) vooral af van de inzet en motivatie van de groep; van u dus.' En succesvol werd het. Maar voordat er sprake was van succes, moest de afdeling Onderzoek en Ontwikkeling (O&O) van de RBB het nodige werk verzetten. Onder leiding van dr. Wouter van Eek, hoofd van de afdeling, werd een cursuspakket samengesteld bestaande uit de hoofdstukken: Werkplekbezoek, Meetstrategie voor de werkplek, Geluid, Globaal werkplekonderzoek chemische belasting, Binnenklimaat, Verlichting en tenslotte Ergo-



Zeijlmans, Van Eek en Feij (vlnr): Geenszins van plan om onder de duiven van andere organisaties aan het arbofront te schieten.

Foto: Hendriksen-Valk

nomische aspecten (administratieve automatisering).

Van Eek: 'De cursus is samen met een vertegenwoordiging van de bedrijfsartsen uit de regio tot stand gekomen. Uit die groep kwam heel duidelijk naar voren dat men niet op de theorie zat te wachten ('Stop dat maar in een boek.'). maar op oefening in de praktijk. Veel bedrijfsartsen bleken drempelvrees te hebben en de artsen die wèl de bedrijven in durfden, moesten vooral kantoren bezoeken. Ofschoon ze zich daarbij afvroegen wat ze dáár precies moesten onderzoeken. Om hen over die vrees voor de industriële werkplek te helpen, hebben we in de cursus wat meer werkplaatsachtige omgevingen onderzocht.'

Over de werkplekopdracht tijdens de cursus zegt hij even later: 'Het zelfvertrouwen zat in de spreekkamer,

bij wijze van spreken in de witte jas. Maar zodra men ineens zonder die witte jas en met een beperkte deskundigheid de werkplek opgaat, dan is dat toch wel eng. Plus het feit dat men na het bezoek verslag moest doen aan de groep, een confrontatie met elkaar die ze niet gewend waren. De structuur bij de RBB was inderdaad zo dat de bedrijfsartsen nooit eens gedetailleerd vragen stelden aan elkaar.'

Niveau

De cursus moest een aanvulling zijn op het programma dat de bedrijfsartsen tijdens hun studie hadden gevolgd. Probleem dat zich daarbij voordeed was dat binnen het scala van artsen een aantal zat dat ongeveer twintig jaar geleden een opleiding had genoten waarin de praktijkgerichte kant van de werkplek niet of ►

nauwelijks aan bod kwam. Aan de andere kant zaten bij de RBB bedrijfsartsen die nog niet eens zelf de bedrijfsartsopleiding hadden afgerond. Volgende probleem was dat alle bedrijfsartsen weliswaar overtuigd waren van de noodzaak tot na- en bijscholing, maar dat het moest gebeuren was toch weer iets anders. Oorzaak daarvan was wellicht dat de bedrijfsartsen zich 'dankzij' de reorganisatie reeds met vele andere zaken bezighielden, een cursus kon er eigenlijk niet meer bij. Geen tijd, niet altijd zin. Daardoor bleek de start van de cursus een moeilijke te zijn (Van Eek liet de cursisten in het begin dan ook even stoom afblazen, zorgde ervoor dat de directie op de hoogte werd gesteld van de bezwaren en ging vervolgens met de deelnemers aan het werk.), maar wat er uiteindelijk gebeurde, gebeurde zeer grondig. Op de eerste dag van de cursus werden de artsen, na een uurtje introductie, direct in het diepe gegooid. Een groep van twee à drie bedrijfsartsen kreeg een uur de tijd een (industriële) werkplek te inventariseren op gezondheids- en veiligheidsrisico's. De adviezen waarmee de bedrijfsartsen aan het eind van dit onderzoek naar voren kwamen stonden rijp en groen door elkaar. Dit in tegenstelling tot de slotdag van de cursus, waar de kantoorwerkplek onder de loep werd genomen.

Ing. Jaap Feij, plaatsvervangend hoofd van de afdeling O&O: 'De kennis opgedaan op de industriële werkplek zag je duidelijk terug in het eindrapport. Dat was van een veel beter niveau, in de kwaliteit van de adviezen zat duidelijk hiërarchie.' 'Wat we die eerste dag met name probeerden was de bedrijfsartsen te leren zich goed voor te bereiden', vult Van Eek aan. 'Ze weten de naam van het bedrijf, het adres en de naam van de werknemer die ze spreken, maar dan houdt het wel op. Dan krijg je situaties, en ik overdrijf nu, van: "Goh, doet u dat allemaal? Jee, wat interessant!" In de loop der tijd heb ik veel met organisatiedeskundigen gewerkt en zag dat die op een hele andere manier het bedrijf ingaan. Zij vragen om informatie bij collega's, lezen jaarverslagen, kijken wat boeken na en komen goed beslagen ten ijs. Zij stellen geen vragen waaruit blijkt dat ze geen idee hebben wat voor problemen er zijn. Dat toont veel professioneler. Op de eerste oefendag zeiden de bedrijfsartsen dat als ze geweten hadden dat ze bijvoorbeeld een timmerwerkplaats hadden moeten bezoeken, ze toch eerst wat boeken erop hadden nageslagen. Toen

wij vroegen of ze dat ook in de praktijk zouden doen was het antwoord ontkenkend, daar hadden ze geen tijd voor.'

De werkplek die bezocht moest worden tijdens de tweede oefendag was de bedrijfsartsen wel ruim van te voren bekend gemaakt. Het resultaat was dan ook dat een redelijk percentage van de bedrijfsartsen zich goed had voorbereid. Volgens Van Eek kwamen vragen in de trant van: "Zaagt iemand bij u nog wel eens zijn vingers eraf?" de tweede dag niet meer terug.

Tijdens de cursus (waarover de deel-

Vragen in de trant van: 'Zaagt iemand bij u zijn vingers er nog wel eens af' kwamen niet meer terug

nemers bijna unaniem lovend spreken, aldus Van Eek en Feij. 'Dat zeggen we niet graag over onszelf, maar het is gewoon zo.' stond de druk op de ketel niet echt hoog, wat in de praktijk vaak even anders ligt. De vertaalslag naar het bedrijf toe vergt enige problemen door gebrek aan tijd, gemis van meetapparatuur en het ontbreken van een checklist bij routine-onderzoek. Die checklist is inmiddels samengesteld en na een pilotonderzoek verder aangepast en verbeterd. Eind mei is de lijst uitgezet in de bedrijven. Wat de tijd betreft zeggen Van Eek en Feij dat er inderdaad vaak een tekort aan uren is, maar daar staat tegenover dat het ook een kwestie van prioriteiten stellen is.

Aardige jongen

De bedrijfsarts die de werkvloer opgaat ontmoet daar een groeiend aantal deskundigen, waarmee hij of zij moet leren werken. In de cursus 'Als bedrijfsarts werken in en aan organisaties' die aansloot op de cursus 'Werkplek' is de RBB-artsen dan ook bijgebracht te leren omgaan met de verschillende disciplines en hun eigen beperkingen te accepteren. 'Beter iets niet doen dan iets slecht doen', staat in het voorwoord van de cursus.

Van Eek: 'De bedrijfsarts zal geen problemen hebben met de arbeids-

hygiënist die hij al kent van zijn eigen organisatie. De arbeidshygiënisten hebben ook een grote rol gespeeld in de Werkplek-cursus door vooronderzoek te plegen, door het geven van cursusdelen en door het ondersteunen van bedrijfsartsen bij praktische oefeningen. Wat de veiligheidskundige betreft, dat verschilt per organisatie. Daar waar wel een veiligheidskundige in dienst is, zie je dat de samenwerking steeds beter gaat.' Het zijn echter niet alleen de arbo-deskundigen die de bedrijfsarts op zijn weg binnen het bedrijf ontmoet, maar ook het management.

Coert van Eijnsbergen, klinisch (en A&O-) psycholoog en gespecialiseerd in bedrijfsgezondheids-psychologische vraagstellingen van bedrijfsartsen, nam (samen met andere deskundigen) de tweede cursus voor zijn rekening en ontdekte ook bij deze artsen de frustratie die hij al eerder zag bij andere bedrijfsartsen: in het streven om verder door te dringen in de arbeidsorganisatie stoten de artsen het hoofd waarna zij teleurgesteld de aftocht blazen met de constatering dat het management het alleen over ziekteverzuim wil hebben of over de (aanstellings)keuring.

Van Eijnsbergen: 'Als je dan met de artsen praat merk je dat ze een schat aan ideeën hebben over de gang van zaken in het bedrijf. Alleen zijn die ideeën geformuleerd in vaktermen en dat geeft taalproblemen. Vandaar dat het essentieel is dat de bedrijfsarts de spreekkamer uit en het veld in gaat, anders schiet alles over en om hem heen en maakt hij geen deel uit van het proces dat zich afspeelt. Voorkomen moet worden dat de manager de bedrijfsarts als een aardige jongen gaat beschouwen die zich tot het ziekteverzuim moet beperken en die eigenlijk geen goed beeld heeft van de organisatie omdat hij alleen te maken krijgt met de "lamme" en de "blinde".'

Het streven van Van Eijnsbergen was om de bedrijfsartsen te leren onderhandelen over gezondheid. Dat het medisch beroepsgeheim daarbij in de weg kan staan erkent hij, maar net als een onderhandelaar heeft ook de bedrijfsarts wisselgeld nodig.

Is het de bedrijfsarts gelukt een plaats in te nemen in het management dan kan hij die volgens Van Eijnsbergen uitbouwen 'tot een koninklijke positie. Iedere adviseur zou er zijn vingers bij aflikken als hij een top-manager en kan aanspreken over hoe hij met zijn eigen spanningen moet omgaan en tevens kan benaderen over de gang van zaken binnen de organisatie. Voor een bedrijfsarts moet dat mogelijk zijn. Er is een ►

kleine groep die dit spel al zeer goed beheerst. De overgrote meerderheid van de artsen wil het wel proberen maar weet nog niet hoe, maar er is ook een kleine groep die zich er gewoon niet mee bezig wil houden.' Van Eek: 'Een aantal bedrijfsartsen heeft na de cursus gevraagd of we hun wat verder op weg kunnen helpen, bijvoorbeeld met literatuur. Maar er zijn ook artsen die ons gevraagd hebben samen een praatje met het management te maken om zo de diverse "produkten" aan te bieden.'

'Dat heeft deels te maken met een stukje koudwatervrees', gaat Van Eijnsbergen verder. 'Op een gegeven moment merken ze dat ze het management zelf "aankunnen". Ze zien in dat het niet erg is als een vraag van de manager niet direct wordt beantwoord. Bedrijfsarts en manager moeten samen een leerproces doormaken, waarbij de arts stapje voor stapje de organisatie moet binnendringen.'

De bedrijfsarts die het gelukt is invloed uit te oefenen binnen het management, zal volgens Van Eijnsbergen direct met een nieuw probleem geconfronteerd worden. Als voorbeeld noemt hij een reorganisatieproject waarbij ontslagen gaan vallen. De werknemers die dreigen op straat te komen staan zullen bij de bedrijfsarts aankloppen met stressklachten, maar het vertrouwen in hem zal verdwenen zijn aangezien hij een partij meeblaast met het management en een eventuele organisatie-adviseur. In de loop van de cursus ontstonden rond dit punt heftige discussies. Tot een oplossing of een standpunt kwam men niet, vandaar dat de RBB zich bezint op wat Van Eijnsbergen 'diagnostische instrumenten' noemt.

Nieuwe stijl

De cursussen 'Werkplek' en 'Als bedrijfsarts werken in en aan organisaties' staan niet geheel op zichzelf, maar zijn een soort voorlopers van de RBB nieuwe stijl. Vanaf 1 januari 1992 moet de dienst zich in zes jaar tijd van een volledig gesubsidieerde organisatie (de RBB is rechtstreeks verbonden met het Ministerie van Binnenlandse Zaken) ontwikkelen tot een selfsupporting bedrijf. Van Eek: 'Dat betekent dat we ons toch veel klantgerichter moeten gaan opstellen, we moeten anders omgaan met ons produkt, onze handelwijze en onze mensen. We moeten ons niet druk maken over takenpakketten, maar over het helpen oplossen van de problemen van onze klanten. Daarbij

'We moeten ons veel klantgerichter opstellen'

zullen we minder ambtelijk en bureaucratisch moeten optreden, ook intern. Hier in Den Haag is de organisatie behoorlijk veranderd. Afdelingen zijn gaan samenwerken, of zijn kleiner geworden. Dat heeft niet alleen te maken met de reorganisatie, maar ook met de afslankingsoperatie van de overheid. Deze acties hebben geleid tot een kleiner maar slagvaardiger hoofdkantoor. Nu maken we ons sterk om de vestigingen (De RBB streeft naar negen districten met elk vier of vijf vestigingen, red.) in het land, waar ons produkt direct aan de man gebracht wordt, wat meer slagvaardiger te maken.'

Niet alleen de cursussen moeten leiden tot een slagvaardiger optreden, een groot opgezet automatiseringsproject moet daar ook toe bijdragen. Elk district krijgt een eigen computernetwerk waarop alle vestigingen worden aangesloten. De districten worden op hun beurt weer aangesloten op het hoofdsysteem in Den Haag. Naast de veranderingen in de bedrijfsgezondheidszorg wil de RBB ook de veiligheidspoot nader ontwikkelen. In het verleden heeft de grootste klant van de RBB, de overheid, alleen gebruik gemaakt van de bedrijfsgezondheidskundige activiteiten en niet zo zeer van de veiligheidszaken. Daar is in de loop van 1985 verandering in gekomen toen de RBB is begonnen met het in kaart brengen van alles wat er op veiligheidsgebied plaatsvindt binnen de overheid. De gesprekken die vanaf die tijd zijn gevoerd met de veiligheidskundigen, de plannen die zijn opgezet en de beleidsnota's die zijn verschenen gaan resulteren in een afdeling veiligheid die zowel een tweedelijns functie (beleid en coördinatie) als een eerstelijns functie (ontplooiën 'veiligheidsactiviteiten') zal krijgen. Hoe de RBB er geprivatiseerd zal uitzien is nog moeilijk te zeggen. Een juridische werkgroep sleutelt nu aan het fundament waarop de RBB-nieuwe stijl zal rusten.

Adjunct-directeur Zeijlmans ziet de toekomst van de RBB met optimisme tegemoet, waarbij hij de hoop uitspreekt dat de grootste afnemer een contract zal afsluiten waardoor het 'klantenbestand' niet in grote getale zal afnemen. De RBB gooit zich volgens de adjunct-directeur nu nog niet actief op de markt om klanten te winnen, dat is iets voor de komende jaren. Zeijlmans wil daarbij extra benadrukken dat de RBB geenszins van plan is om onder de duiven van andere organisaties aan het arbofront te schieten. Wat niet weg neemt dat hij een beetje concurrentie niet erg vindt, al geeft Zeijlmans toe het wel vervelend te vinden als de concurrent zich nu al op het pad van de overheid gaat begeven. Vooralsnog heeft hij van geen van zijn klanten bericht ontvangen dat hij benaderd is door derden.

Monique van Blijswijk