

Breed gezelschap moet prioriteiten vaststellen

Frans Heemskerck

In verpleeghuis Zonnegloren gebeurt van alles op arbogebied. Op aanraden van de bedrijfsarts zijn vier tilliften aangeschaft waardoor de ruggen van verpleegkundigen en ziekenverzorgenden worden gespaard. Maar de tilliften blijven aan de kant. De directeur heeft dan ook de nodige twijfels over een ander advies van de bedrijfsarts, de aanschaf van twintig hoog-laag-bedden.

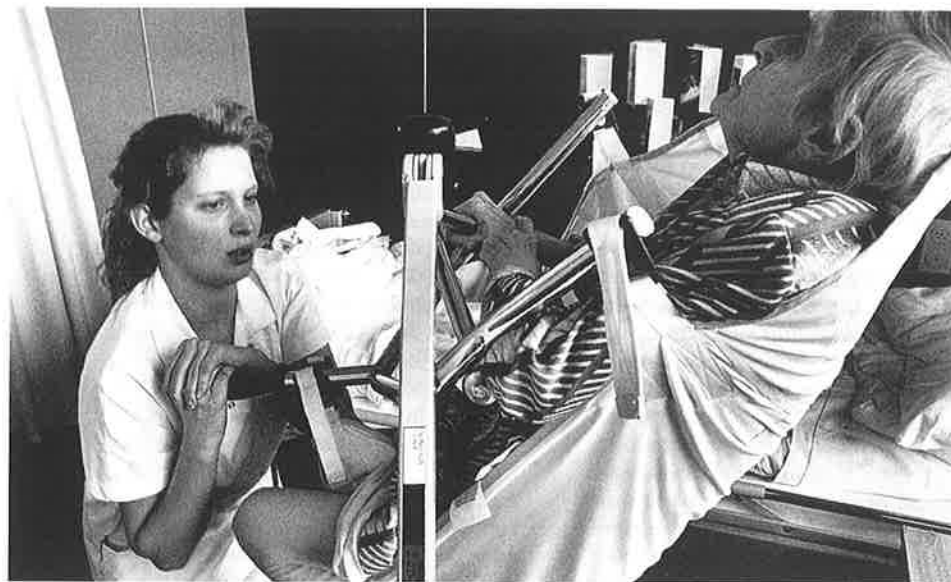
De vorige twee artikelen in deze serie over arbo- en verzuimbeleid gingen over de invulling van de eerste twee W's uit het schema 'willen', 'weten', 'wegen', 'werken' en 'waken'. Op grond van consensus wordt gewerkt aan het systematisch inventariseren van aandachtspunten op arbo- en verzuimgebied. Deze keer een voorbeeld van een verpleeghuis over 'wegen': welke prioriteit wordt gegeven aan bepaalde maatregelen? Wordt gekozen voor meer samenhang tussen de maatregelen? ■

Niet omdat de directeur tegen goede arbeidsomstandigheden is. Verre van dat. Zij heeft een half jaar geleden immers ook nog een werkgroep geïnstalleerd met de naam 'Werkdruk omlaag'. Daarin zitten een stafmedewerker personeelszaken en enkele OR-leden. Die werkgroep heeft onlangs aanbevelingen gedaan om te komen tot minder werkdruk; zij stellen voor om bepaalde functies aan te passen en het werkaanbod per etage/afdeling beter op elkaar af te stemmen. Tijdens het gesprek maakt de directeur echter duidelijk dat die aanbevelingen geen haalbare kaart zijn: ook zij wenst uiteraard allerlei verbeteringen, maar dan zal 'Den Haag' over de brug moeten komen.

Uit die Haagse koker kwam overigens ook nog de nieuwe ziekteverzuimwetgeving. Om het verzuim te drukken zijn medewerkers van Zonnegloren vijf maanden geleden verplicht gesteld zich voortaan ziek te melden bij de leidinggevenden. De afdelingshoofden en teamleiding blijken echter niet enthousiast. De vraag hen te trainen zodat zij enthousiaster worden ligt dan voor de hand.

Toevallige maatregelen

Het arbo- en verzuimbeleid in Zonnegloren blijkt te bestaan uit losse



Te hoge werkdruk kan het gebruik van de tillift in de weg staan.

Foto: Chris Pennarts

elementen zonder onderlinge samenhang. De directie is bereidwillig maar loopt vast zodra maatregelen zijn ingevoerd (tilliften, zich ziekmelden bij chef). Pas dan blijken er onverwachte weerstanden en belemmeringen te bestaan, waardoor investeringen zich niet terugverdienen. Het is duidelijk dat Zonnegloren niet vanuit een beleidskader werkt; de arbo-activiteiten vinden in feite toevallig plaats. Zo is er van oudsher een contract met de bedrijfsgezondheidsdienst in de regio. De bedrijfsarts is een geschikte kerel die al jaren bij de directie over de vloer komt en dus zullen we als Zonnegloren wel goed bezig zijn op arbogebied... Maar zou het niet efficiënter kunnen? Zijn er concurrerende arbodiensten met een betere prijs-kwaliteit verhouding? Een ander voorbeeld. Er zijn de laat-

ste jaren tien verpleegkundigen in de WAO terecht gekomen. Met name vanwege problemen met de rug en de werkdruk. En dus is het logisch om daar toch eens extra aandacht aan te geven. Vandaar de tilliften en de werkgroep 'Werkdruk omlaag'. Maar dan moet een 'werkgroep werkdruk' werken onder verantwoordelijkheid van een directielid (in plaats van een goedwillende personeelsfunctionaris). Dan moet van te voren al helder zijn wat de beleids- en financiële ruimte is voor hun aanbevelingen. Dan moet van te voren al duidelijk zijn of het verplegend personeel de tijd heeft en zich vooral de tijd gunt voor het gebruik van de tilliften. En dan het ziekteverzuim: dat is met name gedurende de eerste zes weken erg duur geworden voor Zonnegloren. Maar de getroffen maatre-

Vier wegingsfactoren

Niet alle knelpunten kunnen tegelijkertijd worden opgelost. Er moet een keuze worden gemaakt. Bij het stellen van prioriteiten zijn de volgende vier wegingsfactoren te gebruiken. Daardoor ontstaat een score per knelpunt.

a) Risicogrootte. De ernst van de situatie: ongevallen en/of ziekteverzuim voor zover er een relatie kan worden gelegd tussen ziekteverzuim en arbeidsomstandigheden.

b) Normoverschrijding. De strijdigheid met (Arbo)wet en bedrijfsdoelstelling/cao.

c) Aantal blootgestelden. Hoe vaak een ongewenste of onaanvaardbare situatie zich voordoet en het aantal medewerkers/patiënten dat daarmee wordt geconfronteerd.

d) Kosten/baten. De te verwachten op

brenge ten opzichte van de kosten en inspanningen.

De factoren a, b en c leveren een score van 1 (laag) t/m 4 (hoog).

De kosten/batenverhouding (factor d) is als volgt te waarden:

| baten | kosten | waardering |
|-------|--------|------------|
| hoog | laag | 4 |
| hoog | hoog | 2 of 3 |
| laag | laag | 2 of 3 |
| laag | hoog | 1 |

Elk aandachtspunt uit de risico-inventarisatie krijgt op deze manier maximaal 16 en minimaal 4 punten. Onvermijdelijk zullen een aantal aandachtspunten dezelfde score krijgen. Doorslaggevend is dan wat de belangrijkste wegingsfactor is. Op deze wijze is een top-15 samen te stellen van de belangrijkste knelpunten. ■

gel (ziekmelden bij de leidinggevende) is slechts één van de denkbare mogelijkheden om het verzuim beheersbaar te maken. Wat is de samenhang met ander beleid? Wie bekommert zich om het langdurige ziekteverzuim? Hoe kunnen medewerkers, die nu langdurig afwezig zijn en er tegenop zien om terug te keren binnen hun team of afdeling, gestimuleerd worden om weer bepaalde werkzaamheden op te pakken of om eens langs te komen op het werk voor een verjaardagsgebakje van een collega? Hoe kunnen leidinggevenden en collega's gestimuleerd worden om 'kneuzen' een werkplek te bieden, terwijl er volop beknibbeld wordt in de personeelsbezetting vanwege efficiency-eisen en de produktieve norm lijkt te worden opgeschroefd naar méér dan 100%?

Meer samenhang

In Zonnegloren wordt in feite pas wat gedaan zodra het echt niet anders kan (te hoge kosten, te veel klachten). Zonnegloren probeert er het beste van te maken, maar de maatregelen hebben nog veel weg van her en der brandjes blussen en dan maar hopen dat daarna het vuur er echt geen zin meer in heeft. Een efficiënt arbo- en verzuimbeleid valt of staat echter met het systematisch analyseren van bestaande en potentiële risico's. Dus het 'weten' en daarna het 'wegen': waar gaat het eventueel branden en hoe kunnen we dat met elkaar voorkómen. De beoogde training verzuimbegeleiding heeft uiteindelijk wel plaats gevonden, maar pas nadat directie, leidinggevenden en OR prioriteiten hadden gesteld. Welke maatregelen zijn wanneer gewenst en welke maatregelen zijn gewenst maar simpelweg niet haalbaar om technische,

organisatorische of financiële redenen. Dit wegen is gedaan op grond van de door de bedrijfsgezondheidsdienst/arbodienst gemaakte risico-inventarisatie (weten). Het wegen resulteerde in vier lijsten: wat per direct gerealiseerd moet worden, wat meegenomen wordt in het arbojaarplan voor volgend jaar, wat niet volgend jaar, maar wel binnen vijf jaar gerealiseerd moet worden en tot slot wat helaas niet gerealiseerd kan worden, ook niet op langere termijn. Dit wegen ging als volgt. Ieder knelpunt dat gesignaleerd is tijdens de risico-inventarisatie is afzonderlijk door zowel de directie, de personeelsadviseurs, de leidinggevenden en de OR van een score voorzien (zie kader). Daarna heeft men in gemeenschappelijk overleg een definitieve top-30 van belangrijkste knelpunten gemaakt. Daaruit is op een gegeven moment de genoemde vierdeling in lijsten ontstaan. Essentieel is dat een breed samengesteld gezelschap tot een gezamenlijke afweging en keuze is gekomen welke maatregelen uiteindelijk zullen worden ingevoerd en welke verbeteringen gewenst zijn. De verwachting is dan ook dat beoogde veranderingen minder weerstanden zullen oproepen dan 'de tillift' en 'het ziekmelden bij de chef'.

De auteur

Frans Heemskerk is senior opleider/adviseur bij het NIA, met name op het gebied van verzuimbeleid in relatie met arbobeleid

Uitgave

Nieuwe

Luistert u naar uzelf?

De Stichting Pandora heeft een nieuwe brochure uitgebracht: 'Luistert u nog wel eens naar uzelf? Een brochure over wat u (niet) moet doen bij psychische klachten.' De inhoud bestaat uit antwoorden op veelgestelde vragen als wat moet ik doen, of juist niet doen als ik me psychisch niet in orde voel? Wat kan ik er aan doen? Wanneer zou ik een arts of therapeut moeten raadplegen? Wat kan ik verwachten van het RIAGG of van een specifieke therapeut of behandeling? In de publikatie zijn onder andere praktische tips en een checklist opgenomen. De brochure is verkrijgbaar via Postbus 51, bij alle postkantoren en openbare bibliotheken en bij alle huisartsen in Nederland.

Arbo, een zorg meer of minder?

Onlangs is bij de Inspectiedienst van SZW een brochure verschenen met als titel: Arbeidsomstandigheden, een zorg meer of minder? Informatie voor ondernemers in het midden- en kleinbedrijf. In het midden- en kleinbedrijf is de ondernemer zelf de spil waar alles om draait. Ook bij de zorg voor arbeidsomstandigheden. De kleinere ondernemer heeft daarbij het voordeel dat het bedrijf een overzichtelijke structuur heeft. Direct overleg met de werknemers is gemakkelijk te regelen. De brochure geeft beknopt een overzicht van de sinds 1994 geldende verplichtingen uit de Arbowet. Daarnaast bevat de brochure informatie over de taken en verantwoordelijkheden die voor werkgevers uit die verplichtingen voortvloeien. Exemplaren van deze brochure zijn gratis aan te vragen bij de afdeling Informatie van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, tel. 070-3334455.