

# Leren van missers

Frans Heemskerck

**B&W van Noorderven is in 1993 akkoord gegaan met een gecombineerd ziekteverzuim-arbobeleid. De leidinggevenden zijn verantwoordelijk voor de uitvoering. De leiding ligt bij het managementteam (acht sectorhoofden en de gemeentesecretaris). Personeelszaken verzorgt de inhoudelijke ondersteuning. Eind 1994 blijken veel veranderingen te zijn teruggedraaid of te zijn verzand in procedures.**

In vervolg op de vorige drie artikelen in dit blad over de invulling van het zogenaamde 5-W schema, nu het laatste artikel. De vijf W's staan voor 'willen', 'weten', 'wegen', 'werken' en 'waken'. Door deze termen toe te passen op de beheersing van het ziekteverzuim wordt een systematisch verzuimbeleid ontworpen. Tegelijkertijd is daarmee een optimale relatie aangebracht tussen het arbo- en verzuimbeleid: dezelfde 5 W's kunnen namelijk ingevuld worden vanuit de behoefte iets te doen op arbogebied. Een arbocoördinator kan een sleutelrol spelen bij het combineren van verzuim- en arbobeleid.

Deze keer een voorbeeld van een middelgrote gemeente. Bepaalde verzuimmaatregelen zijn ingevoerd, maar in de praktijk blijken deze niet effectief. Via het 5-W schema wordt duidelijk waar en hoe dit had kunnen worden voorkomen. ■



**Onderwerp van de bijeenkomsten is om na te gaan hoe leidinggevenden hun nieuwe rol oppakken.**

Foto: Chris Pennarts

Tijdens bijeenkomsten geven leidinggevenden van Noorderven te kennen dat zij een falend college van B&W en een falende sector personeelszaken typerend vinden voor hun organisatie. Onderwerp van de bijeenkomsten is om na te gaan hoe het verzuimbeleid er na één jaar uitziet en hoe leidinggevenden hun 'nieuwe' rol oppakken. Leidraad van de besprekingen is het 5-W schema. Doel is om met elkaar 'de neuzen één kant op te krijgen'.

## Willen

Duidelijk is dat het draagvlak voor nieuw beleid ontbreekt. Dat heeft te maken met onevenwichtigheid tussen doel, verantwoordelijkheid en middelen. Het doel van het beleid (beperking verzuim) is in Noorderven sterk gekoppeld aan beoogde bezuinigingen in de gehele organisatie: 3% daling in twee jaar. Bij de vaststelling van het beleid is niet gevraagd welk verzuim feitelijk te beïnvloeden is door de eigen organisatie en welk verzuim men mis-

schien voor lief moet nemen. Beantwoording van die vraag zou per sector, leeftijdsgroep en functiegroep moeten plaatsvinden en leiden tot geheel andere streefdoelen. Immers: het te beperken verzuim is bij vuilbeladers een geheel ander vraagstuk dan bij hoger ingeschaalde bureaufunctionarissen. De verantwoordelijkheid voor het beleid ligt 'in de lijn' en is gedelegeerd per sector. De financiële mogelijkheden om het doel te behalen blijken echter nihil. Naast zaken die niets of weinig kosten (communicatie, aansturing, zich houden aan afspraken) moet duidelijk zijn wat de financiële ruimte per sector is voor nieuw beleid op verzuim- en arbogebied. Pas dan zullen leidinggevenden enthousiast worden. Zij kunnen dan immers aantonen welke kwaliteit zij leveren voor welke prijs. De doelen moeten dan

worden omschreven in eindresultaten in plaats van handboeken en procedures. Dan kunnen leidinggevenden ook aangesproken worden op het niet daadwerkelijk actief zijn.

## Weten

Een tweede fundament onder een verzuimbeleid is de beschikbaarheid van operationele gegevens en strategische informatie (= ordening en samenvatting van de belangrijkste operationele gegevens). Als de ziekmeldingen bij de chef binnenkomen, kunnen daar veel operationele gegevens rechtstreeks worden verzameld. Een verstoring ontstaat echter als iemand anders dan de zieke de melding doet. Of als niet de eigen chef vanaf het eerste moment het contact heeft met de zieke. De algemene richtlijnen in Noorderven zijn helder, maar blijken in de praktijk

### Overzichtslijsten

Een overzichtslijst is niets anders als een tabel waarin de kolommen de volgende items bevatten: nummer prioriteit, onderwerp, activiteit, acties door, kosten, einddatum, opmerkingen. De voortgangsbewaking van het plan van aanpak kan in een aparte lijst worden bijgehouden. De items zouden er als volgt uit kunnen zien: nr. prioriteit, onderwerp, stand van zaken per 1 maart/1 juni/1 sept/1 dec. Al naar gelang kan dan het oordeel 'in orde' of 'extra aandacht' worden gegeven. ■

niet te worden nageleefd. Regelmatig ontbreken gegevens en weten chefs niet waarom iemand ziek is en wanneer de zieke medewerker eens langs komt of bezoek wil ontvangen. Dit komt omdat de sectoren zich niet verantwoordelijk voelen voor de noodzakelijke vertaalslag van algemene richtlijnen naar eigen praktische regelgeving. Gegevens over ziek- en hersteldmeldingen vormen de grondslag voor strategische verzuimgegevens. Deze verzuimgegevens zijn tot op heden slechts beperkt aanwezig en niet altijd betrouwbaar. Andere operationele gegevens maar ook strategische informatie komen beschikbaar tijdens het met elkaar werken. Dat kan op informele wijze gebeuren, maar ook gericht. In dit kader passen het werkoverleg, de verzuimgesprekken bij frequent verzuim, hervattingsgesprekken, functioneringsgesprekken, de risico-inventarisatie en exit-interviews. Op dit vlak wordt in Noorderven wel het een en ander gedaan, maar er valt nog veel te organiseren per totale organisatie en per sector. Bijvoorbeeld de functioneringsgesprekken van hoog tot laag, in relatie met beoordelingsgesprekken. Daarmee zou de broodnodige cultuuromslag kunnen worden gerealiseerd: het meer op één lijn brengen van formele regels en de gangbare ongeschreven regels.

### Wegen

Zodra er strategische verzuim- en arbo-informatie is, moet die worden getoetst aan wettelijke normen en het 'elders gangbare ziekteverzuim'. Die toetsing leidt tot het bedenken van nieuw of aangepast beleid of het voortzetten van bestaand beleid. Dit is normaliter een dynamisch/permanent in plaats van star/eenmalig gebeuren (het wettelijk kader en allerlei referentiegegevens veranderen immers steeds opnieuw). Simpel gezegd: de keuze wat wel en wat niet gedaan wordt ('wegen') volgt uit gegevens die steeds veranderen ('we-

ten'). Noorderven staat voor de uitdaging, om op basis van de beschikbaar komende kengetallen, te bekijken welke maatregelen wel of juist niet hebben bijgedragen tot een beoogd resultaat. En waar aanpassingen gewenst zijn (sector, werkplek, leeftijdsgroep, functieniveau). Dit kan met de in het vorige artikel in het februari-nummer van dit blad genoemde methode van wegingsfactoren.

### Werken

Na het bedenken van beleid moeten specifieke maatregelen leiden tot de beoogde verandering of vernieuwing. Dit proces gaat vaak niet gemakkelijk en leidt alras tot gemopper en het zoeken van de zondebok hogerop of buiten de organisatie. Zo ook in Noorderven. Centrale boodschap tijdens de bijeenkomsten is echter: probeer te leren van missers in plaats van te gaan mopperen en aan te klagen. Wees actief in plaats van passief: maak zelf gebruik van de beleidsruimte die er is. Een voorbeeld van een ingevoerde maatregel die is verzand en waarover wordt geklaagd en waar leidinggevenden passief in zijn, is het sectoraal werkende Sociaal-Medisch Team. Dit SMT bespreekt, onder voorzitterschap van het sectorhoofd, de individuele verzuimproblematiek en het verzuimbeleid per sector. De daadkracht van het SMT blijkt per sector te variëren; niet overal is het een hulpmiddel van leidinggevenden geworden. Sommige sectormanagers hebben geen behoefte aan een SMT; in andere sectoren is er geen terugkoppeling naar de chefs waardoor zij niet weten hoe het nu verder moet met hun zieke medewerker. Er zijn ook chefs die er tegenop zien zich te laten uitnodigen voor een SMT-bespreking van een 'eigen zieke'.

### Waken

Tijdens de bijeenkomsten is geëvalueerd en zijn stappen gezet naar de toekomst. Er zijn tientallen voorbeelden zoals het SMT genoemd. In feite blijkt steeds opnieuw dat de formele beleidsruimte er is, maar dat het ontbreekt aan lef en daadkracht bij chefs en management. Dat is terug te voeren op het ontbreken van het draagvlak voor veranderingen en de wil om algemene regels te vertalen in praktische activiteiten. Noorderven blijkt vol enthousiasme centraal allerlei maatregelen te hebben bedacht en ingevoerd, maar de decentrale wil en aansturing ontbreekt vooralsnog. Afsgesproken is om met allerlei middelen de communicatie in en tussen de secto-

ren en met de medewerkers te verbeteren. Per sector zullen de belangrijkste knelpunten worden verzameld en zullen leidinggevenden en medewerkers in afzonderlijk en gezamenlijk overleg komen tot een top-10 van in 1995 te verbeteren zaken. Centraal staat het bedenken van oplossingen en het omschrijven van resultaten. Daarbij maakt men gebruik van simpele overzichtslijsten (zie kader).

### De auteur

*Frans Heemskerck is senior opleider / adviseur bij het NIA, met specialisatie verzuimbeleid in relatie met arbobeleid.*