

Arbostuurgroep geeft in de grote lijnen aan

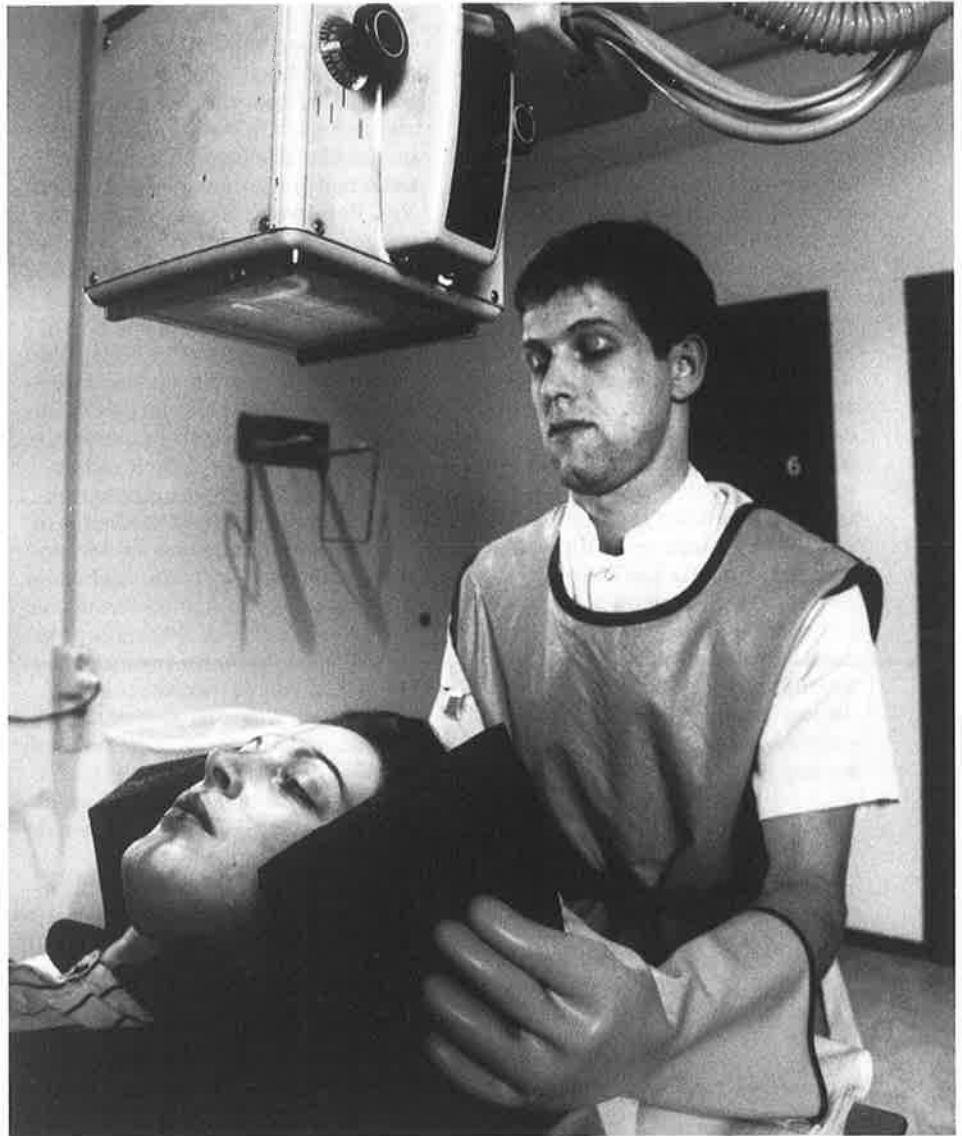
Erik Pennekamp

'Arbozorg is een lijnverantwoordelijkheid. Het moet op de afdelingen gebeuren.' Voor Gijs van Barneveld, hoofd van de Civiele en Technische Sector van het Sophia Ziekenhuis in Zwolle, is dat zonneklaar. Anderhalf jaar geleden is hij met de arboprojectgroep gestart. Binnen twee maanden lag er een beleidsplan dat klinkt als een klok.'

Daarna zijn de leidinggegenden zelf aan de slag gegaan. 'Wij bieden steeds aan dat we ze willen helpen, maar het initiatief ligt bij hen', zegt van Barneveld. Bij het ontwikkelen van het arbobeleid heeft de arboprojectgroep dankbaar gebruik gemaakt van de ervaringen van de werkgroep ziekteverzuim. Het opzetten en invoeren van een eenduidige procedure voor ziek- en hersteldmeldingen, voor begeleiding van zieke medewerkers en de verwerking van de gegevens leidde tot succes. Het verzuim daalde van rond de 6% naar 4,6% (excl. zwangerschappen). Bovendien werd het snel duidelijk dat verzuimbeleid in een moderne organisatie niet een taak van de afdeling Personeelszaken is, maar in de lijn thuis hoort. Toen het verzuimbeleid eenmaal op poten stond, is de arbozorg aangepakt. Van Barneveld: 'Jarenlang hebben we om arbo heen gedrenteld. Er gebeurde wel van alles, maar allemaal veel te hap-snap. Er zat geen structuur in. Daarin heeft de arboprojectgroep en later de arbostuurgroep verandering gebracht. Die stuurgroep is als een soort vliegwiel gaan fungeren.'

Motor

Willeke Oude Groote Beverborg heeft als secretaris van de projectgroep een belangrijke rol gespeeld als motor van het geheel. Als project-medewerker voor de verpleegkundige sector en voor Personeelszaken heeft ze daar ook alle ruimte voor gekregen: twee dagen per week kan ze aan haar taken in de arbostuurgroep besteden. 'We zijn begonnen met een breed samengestelde projectgroep waarin alle lagen binnen het ziekenhuis waren vertegenwoordigd. Ons doel was te komen tot een arbobeleidsplan. Daarvoor zijn we drie keer een dag bij elkaar geweest om samen met een adviseur van het NIA uit te zoeken wat in



In het beleidsplan moeten dingen staan die binnen de cultuur van het ziekenhuis uitvoerbaar zijn.

Foto: Chris Pennarts

ons ziekenhuis nou de hot-items waren en welke beleidselementen niet in het plan mochten ontbreken. Elke groep heeft toen een stukje uitgewerkt dat vervolgens centraal is besproken. Ik heb die stukjes aan elkaar geschreven. Belangrijkste element uit het beleidsplan is de verantwoordelijkheid voor de lijnfunctionaris, daarbij ondersteund door een commissie, die 'arbostuurgroep' is gaan heten. We hebben bewust niet voor één coördinator gekozen omdat we een grote organisatie hebben. Een stuurgroep met een brede vertegenwoordiging werkt dan beter.'

Steun

Belangrijke voorwaarden voor een soepel verlopend proces waren voldoende tijd en geld, de brede samenwerking van de projectgroep, en vooral de hele korte lijn naar directie en sectorhoofden. Van Barneveld: 'Als er iets nieuws moet worden ingevoerd in huis, dan zijn goede contacten met collega-sectorhoofden en de directie onmisbaar. Gelukkig was het niet moeilijk ze van de noodzaak van een goed arbobeleid te overtuigen. Hun steun is een absolute voorwaarde voor welke verandering dan ook. De directie heeft een intentieverklaring opgesteld waarin de noodzaak van goed arbobeleid voor mens en organisatie staat omschreven. En daar bleef het niet bij. Toen ik op een bepaald ogenblik f 40 000 nodig had, kostte het me precies één minuut om de directie te overtuigen. In het wekelijkse overleg tussen sectorhoofden en directie had ik natuurlijk al wel gerapporteerd over de voortgang. Op die manier leg je een bodem, hou je het levend,' licht hij toe.

Het Sophia Ziekenhuis

In het Sophia Ziekenhuis werken 1800 mensen, die 1300 volledige banen bezetten. Zij zorgen ervoor dat 18 000 opnames, 6250 dagbehandelingen en 210 000 poliklinische verrichtingen per jaar plaatsvinden. Het Sophia Ziekenhuis is een algemeen ziekenhuis met een regionale patiëntenpopulatie. Door een aantal superspecialismen als reageerbuisbevruchting, bestraling, neonatologie en neurochirurgie komen ook patiënten van buiten de regio naar Zwolle. Het Sophia Ziekenhuis is bezig aan zijn 111-de levensjaar. Met stadgenoot De Weezenlanden wordt gewerkt aan de zzz, de Zorgvisie Zwolse Ziekenhuizen. Binnenkort verschijnt het definitieve rapport dat moet leiden tot fusie tussen de beide Zwolse instellingen. ■

'Als je iets wilt invoeren moet je uitkijken dat je de lijnfunctionaris niet voorbij loopt'

Cultuur

De invoering van het verzuim- en arbobeleid heeft zeker ook te maken met een cultuurverandering in het ziekenhuis. 'De laatste jaren kunnen mensen in alle lagen van de organisatie met initiatieven komen', vindt Van Barneveld. 'Er komen daardoor ook meer crossverbanden. De schotten rond de koninkrijkjes worden lager. Maar als je iets wilt invoeren moet je goed opletten dat je de lijnfunctionaris niet voorbij loopt. Die moet je goed informeren en overtuigen van de noodzaak van een verandering, of dat nou het uitvoeren van een risico-inventarisatie is of het voeren van functioneringsgesprekken.' Leidinggevend moeten hun medewerkers motiveren en zorgen voor goede arbeidsomstandigheden. Frits Heeringa (als projectmedewerker betrokken bij de werkgroep verzuimbeleid): 'Toen we training gaven in het voeren van verzuimgesprekken is wel eens gevraagd of dat nou allemaal nodig was. Nu vinden hoofden het zinvol om te doen. Het biedt ze een centrale rol, en bovendien waarderen de medewerkers de persoonlijke aandacht.'

Er is veel tijd gereserveerd voor het informeren en instrueren van de leidinggevenden over het hoe en waarom van het Inspectie Plus Pakket (IPP). Deze methode heeft het Sophia Ziekenhuis gekozen om systematisch en kritisch elke werkplek tegen het licht te houden op zoek naar mogelijke verbeteringen van de arbeidsomstandigheden. Aan de hand van de knelpunten die uit deze inventarisatie naar voren komen, wordt dan actie ondernomen. 'Een dik boek op een bureau leggen met een briefje erbij: dit moet je doen, dat werkt natuurlijk niet', weet Oude Groote Beverborg. 'Je moet laten zien wat je er mee kunt. En de knelpunten die uit zo'n inspectieronde tevoorschijn komen,

daar moet natuurlijk wel iets mee worden gedaan. Daarom hebben we bewust gekozen om te beginnen met dat deel van het IPP dat snel resultaten biedt.'

Kernploeg

Uit de arbostuurgroep is de zogenaamde kernploeg geformeerd, een groepje van drie medewerkers die tijd heeft toegewezen gekregen om de uitvoering van het arbobeleid te ondersteunen. Van Barneveld: 'We hebben steeds gezegd dat we de mensen willen helpen. In het werkoverleg komen we er dan ook soms bijzitten om het allemaal nog eens uit te leggen. Persoonlijke benadering móet, ook in een grote organisatie als de onze. We hebben bijvoorbeeld afgesproken dat we per jaar twee onderdelen uit het IPP aanpakken. De kernploeg houdt bij wie wat heeft ingeleverd. Mensen die te laat inleveren worden persoonlijk benaderd. Je moet het voortdurend aandacht blijven geven.'

De drie leden van de arbokernploeg hebben twee dagen per persoon per week gekregen, de invoering van het verzuimbeleid kostte gemiddeld een dag per week. Al naar gelang het succes van de invoering zal dat minder worden.

Oude Groote Beverborg ziet het bieden van ondersteuning als de belangrijkste taak van de stuurgroep: 'Je kunt het allemaal wel zelf gaan doen en er nog meer tijd instoppen, maar dat is de bedoeling niet. De leidinggevende moet het uitvoeren, wij sturen het proces, we informeren, we scholen. Veel meer moet je niet doen.'

Voorlichting

Over het waarom, het wat en het hoe van zowel arbobeleid als verzuimbeleid zijn heldere brochures samengesteld, waarin concreet wordt uitgelegd waar de verantwoordelijkheden liggen. Die brochures zijn onder alle medewerkers verspreid. Daarnaast verschijnen er regelmatig stukjes in het personeelsblad.

Toch blijft het behalen van succes het allerbelangrijkste om de mensen te motiveren en gemotiveerd te houden. Dat kan de daling van het ziekteverzuim zijn, dat kan een simpel plankje zijn waardoor er niet meer hoeft te worden gebukt, of dat kan de verbouwing van de beddencentrale zijn. Zichtbaar resultaat is belangrijk.

Voor het doorvoeren van verbeteringen wordt de arbopot jaarlijks gevuld met f 60 000. Normaal gesproken moet elke sector in de exploitatiebegroting er voor zorgen dat een

aantal zaken geregeld kunnen worden. Veranderingen die geen grote investeringen met zich meebrengen, maar wel tijd vergen van de moniteurs van de Technische Dienst, worden bekostigd uit het normale onderhoudsbudget.

Iets anders wordt het als uit de risico-inventarisatie blijkt dat klimaatregeling een ernstig probleem is. 'We zitten in een gebouw dat meer dan dertig jaar geleden is ontworpen,' legt Van Barneveld uit. 's Zomers is het in veel ruimtes snel warmer dan 30 graden. Helaas is de minister niet erg scheutig met airco's. En de bouw die wij hebben staat centrale airconditioning niet toe. Knelpunten kan je dus niet altijd oplossen. In de bedden centrale in de kelder hebben we de luchtbehandeling wel aan kunnen pakken. Daar was de situatie echt onhoudbaar. Maar dat kostte wel meteen twee ton,' verzucht hij.

Ondernemingsraadslid Ad Koetsier ziet de grenzen aan de mogelijkheden natuurlijk ook. 'Als je ziet dat er iets voor jezelf of voor een collega wordt verbeterd dan werkt dat positief. Als iemand met zijn rug tobt en er is een oplossing waardoor de klachten afnemen, dan ziet iedereen dat. Je hoeft niet jarenlang te zeuren om iets voor elkaar te krijgen. En ideeën die in het werkoverleg naar boven komen, daar wordt nu iets mee gedaan, die verdwijnen niet meer in een la.'

Zo heeft het hoofd van de schoonmaakdienst uit eigen initiatief de ergotherapeut en de fysiotherapeut van het Sophia Ziekenhuis uitgenodigd om op het werkoverleg eens uit te komen leggen welke bewegingen bij het schoonmaken nou wel en welke nou juist niet moeten worden gemaakt. Voor dat soort initiatieven was vroeger minder plaats. Nu krijgt dat hoofd de onlangs ingestelde Arboprijs voor zijn positieve inzet voor arbo.

Heeringa: 'De veranderende stijl van leidinggeven en arbobeleid met concrete actiepunten, die combinatie maakt het sterk. Met slechts één van die twee kom je er niet.'

'De lijnfunctionaris is verantwoordelijk', hamert Van Barneveld er nog eens in. 'De stuurgroep geeft de grote lijnen aan. We zetten niet in het arbojaarplan dat afdeling x oordopjes moet kopen, dat moeten ze zelf bedenken. Wij houden de grote lijnen in de gaten. Bijvoorbeeld de voorlichting en onderricht die de leidinggevende in het werkoverleg moet geven. Dat is vorig jaar niet goed genoeg uit de verf gekomen. Dat staat nu in het jaarplan.'

Extern

De rol van de arbodienst is minder geworden. Vroeger hield de bedrijfsverpleegkundige van deze dienst werkplekonderzoeken. Die taak is als vanzelf op de werkvloer terecht gekomen omdat de leidinggevenden samen met de medewerkers zelf met het IPP aan de gang moeten. Wel zit de bedrijfsverpleegkundige van de arbodienst in de stuurgroep. Over veranderingen bij de renovatie van de afwaskeuken heeft de arbeidshygiënist onlangs nog advies uitgebracht.

Ook de adviseur van het NIA speelt nog een rol, al wordt die snel kleiner. 'Zonder hem had het allemaal veel langer geduurd, dan hadden we zelf het wiel uit moeten vinden', vindt Van Barneveld. 'We hebben kennis gekocht om dit aan te pakken. Gelukkig was diezelfde adviseur ook al bij de scholing rond het verzuimbeleid betrokken geweest. Dat scheelde tijd met inwerken. De vertaling naar onze eigen situatie hebben we zelf gedaan. Dat kan een vreemde niet voor je doen. Het NIA gaf aan wat de structuur moest zijn en met welke elementen die structuur zou kunnen worden gevuld. Dat moet zo gebeuren dat het werkt in dit ziekenhuis. In het beleidsplan zijn geen dingen terecht gekomen waarvan we van tevoren hebben kunnen bedenken dat die binnen ons huis, binnen onze cultuur niet werken.'

Volgens OR-lid Koetsier omschrijven collega's van het naburige ziekenhuis De Weezenlanden het Sophia Ziekenhuis als een ziekenhuis waar alles vrij hiërarchisch en bureaucratisch toegaat en waar alles tot in de puntjes is geregeld en op papier is vastgelegd. Voor het inmiddels geïntegreerde arbo- en verzuimbeleid klopt dat beeld zonder meer.

Dit artikel verscheen eerder in het blad Het Ziekenhuis.

Cursus

Arbo

Kleine blusmiddelen/brandmeldinstallaties

Arboforum organiseert in augustus en september 1995 de cursussen Onderhoudsmonteur kleine blusmiddelen en Beheerder brandmeldinstallatie. Centraal in de cursus Onderhoudsmonteur Kleine Blusmiddelen staan: eisen aan blustoestellen conform Besluit Draagbare Blustoestellen; projecteringsrichtlijnen van overheid en verzekeringsmaatschappijen; keurings- en onderhoudseisen conform *nen* 2559 en 3211; uitrustings- en registratie-eisen. Aan het eind is de cursist in staat zelfstandig en volgens de voorschriften het onderhoud uit te voeren aan draagbare blustoestellen en vaste slanghaspels. Centraal in de cursus Beheerder brandmeldinstallaties staat het onderhoud aan brandmeldinstallaties en brandmelders en de voorschriften, normen en eisen die daaraan gesteld worden. Bovendien wordt veel aandacht besteed aan de projectering, met name van de brandmelders. Aan het eind van de cursus zijn de cursisten in staat om zelfstandig en volgens voorschriften het onderhoud uit te voeren aan brandmeldinstallaties. De projectering van de installaties te controleren en aan te (laten) passen teneinde onterechte meldingen te voorkomen. Deze driedaagse cursussen vinden plaats te Almelo.

Inf.: Arboforum bv, Opleiding & Training, R. Feithlaan 138, 3842 DL Harderwijk, Tel. 03410-30848. Fax 03410-30847.