

# Beleid moet concreet, haalbaar en meetbaar zijn

Frans Heemskerck

**De veiligheidscoördinator in het bedrijf Koksdam BV stelt het management voor om te komen tot een gecombineerd arbo-/ziekteverzuimbeleid. De directie en de andere afdelingshoofden van Koksdam BV voelen daar aanvankelijk niets voor. 'Arbo kost nu eenmaal veel geld', aldus de directeur, 'en dat geld hebben we momenteel hard nodig om onze positie op de "kleinmetaal-markt" te behouden.'**

Het tegenargument luidt natuurlijk dat 'arbo' juist mogelijkheden creëert om medewerkers te motiveren en gemotiveerde medewerkers te behouden; medewerkers die gemotiveerd zijn maken kwalitatief goede produkten, waardoor de 'kleinmetaal-markt' beter bewerkt kan worden. Het werven van nieuwe medewerkers gaat makkelijker als Koksdam BV het imago krijgt van 'een bedrijf waar de arbeidsomstandigheden goed zijn'. Dat imago kan óók worden opgepoetst door ongevallen te voorkómen en door niet wederom betrokken te raken bij een milieu-schandaal zoals enige jaren geleden. De personeelsfunctionaris geeft met concrete voorbeelden aan dat een goed arbobeleid leidt tot het beter vat krijgen op het ziekteverzuim.

Al filosoferend worden ook de directeur en de andere afdelingshoofden toch wel wat enthousiaster voor het opzetten van een arbobeleid, temeer daar het arbobeleid alles te maken blijkt te hebben met het terugdringen van ziekteverzuim en het beter bewerken van de afzetmarkt.

## Concreet, haalbaar en meetbaar

Een maand of drie later hebben management, staffunctionarissen en iemand van de OR een werkconferentie over dit onderwerp. Zij stellen daar, met behulp van een externe deskundige, vast wat het resultaat moet zijn van het nieuwe arbo-verzuimbeleid. Fysieke omstandigheden, ziekteverzuim, werkoverleg en functioneringsgesprekken krijgen prioriteit. Per onderwerp worden de beoogde resultaten vastgesteld, zo concreet mogelijk. Het totale pakket van beoogde maatregelen moet zodanig zijn dat de meeste medewerkers er enthousiast voor zullen worden. De externe deskundige wijst op nog twee criteria waaraan de resultaatbeschrijving moet voldoen (dus naast de criteria 'concreet' en 'en-



**De werkplek en het takenpakket zijn medebepalend voor het ziekteverzuim.**

**Foto: Chris Pennarts.**

thousiasme oproepend'). Dat zijn 'financiële haalbaarheid' en 'meetbaarheid'. Oftewel: hoe weten we wat financieel haalbaar is en welk bedrag dus kan worden geïnvesteerd in nieuw beleid? En: hoe weten we of het beleid de juiste kant opgaat (bijvoorbeeld: minder ongevallen, minder ziekteverzuim)?

'Concreet', 'haalbaar' en 'meetbaar' hebben alles te maken met het systematisch verzamelen en analyseren van 'arbo- en verzuimgegevens'. De stuurgroep 'Arbeid en verzuim' ontstaat, met als secretaris de veiligheidscoördinator en als voorzitter de directeur. Twee leidinggevendenden en de personeelsfunctionaris maken de stuurgroep compleet. De stuurgroep moet komen met concrete voorstellen voor op korte termijn te realiseren maatregelen. Daarnaast moeten zij suggesties geven voor het verza-

melen en analyseren van arbo- en verzuimgegevens.

## Aan de slag

Elk bedrijf dat begint met een arbo- en verzuimbeleid kent een andere beginsituatie. Het ontwikkelen van een ter zake doend arbo- en verzuimbeleid is maatwerk: het ene bedrijf kan misschien vijf stappen overslaan, terwijl een ander bedrijf in plaats van vijf zelfs tien stappen moet zetten. Er is geen standaardoplossing. Als een bedrijf eenmaal besloten heeft om een arbo-verzuimbeleid op te zetten, kunnen controlelijsten een handig hulpmiddel zijn. Zo'n lijst zet je aan het denken en geeft de ontbrekende schakels in het beoogde beleid aan. Vervolgens kan per ontbrekende schakel een plan worden gemaakt hoe deze omissie is weg te werken, wanneer dat moet

### Eenduidige uitgangspunten

Helder moet zijn hoe het verzuim wordt geregistreerd. Dus bijvoorbeeld: Hoe registreren we zieke part-timers? Of degenen die op therapeutische basis weer gedeeltelijk werken en dan alsnog ziek worden? Rekenen we op basis van kalenderdagen of op basis van gewerkte uren? Wat doen we met ziekte tijdens vakantie of met vakantie tijdens ziekte? Door eenduidige definities zijn verzuimgegevens intern onderling te vergelijken. Op basis van die toetsing kan een voorkeur voor een specifiek arbo- en verzuimbeleid ontstaan. Dezelfde redenering gaat ook op bij het vergelijken van de eigen bedrijfsgegevens met de ziekteverzuimgegevens van andere bedrijven. Dat betekent dat het raadzaam is om de registratie van het ziekteverzuim te doen op basis van algemeen aanvaarde uitgangspunten. Welke definities worden aangeraden en welke software eventueel geschikt is, is onder andere bekend bij arbodiensten en het NIA (Knotter, M.: Verzuimregistratie op de PC. NIA, 1994).

### Normen

Gebruikelijke normen zijn de gemiddelde verzuimpercentages in een vergelijkbare branche of regio of werksoort. Daarnaast is belangrijk om te weten of het gemiddeld aantal keren dat men zich per jaar ziek meldt, afwijkt van wat gebruikelijk is. Dit geldt ook voor de verzuimduur en het aantal kortdurende en langdurende verzuimgevallen. Dit soort 'normgegevens' is meestal wel te achterhalen bij een arbodienst of bedrijfsvereniging. ■

zijn gebeurd, wie dat moet doen en hoeveel geld er ter beschikking is. Bij Koksdam BV heeft de stuurgroep allereerst gewerkt aan controle-lijst 1 (zie kader). De vijf belangrijkste ontbrekende schakels kregen de meeste aandacht; criteria daarbij waren 'gunstige kosten/baten-verhouding' en 'korte realisatieperiode'. Met controle-lijst 2 (gericht op het 'weten') is na enige maanden hetzelfde gebeurd.

### Beïnvloedbaar verzuim

Koksdam BV heeft, zoals veel andere bedrijven, nog geen verzuimregistratie-systeem. Zij registreren echter wel wanneer iemand ziek is geworden en wanneer deze medewerker weer het werk heeft hervat. Dit kan de eerste stap zijn naar een systematische registratie en analyse van het ziekteverzuim. Vaak komen bedrijven echter niet verder dan deze eerste stap. Beantwoording van de volgende vraag leidt hen verder: wie wil wat met de verzuimgegevens?

Bij Koksdam BV heeft men aspiraties voor een gecombineerd arbo-ver-

### CONTROLE-LIJST 1: UITGANGSPUNTEN ARBO-VERZUIMBELEID

(Werkwijze: Geef per aandachtspunt aan welke zaken al in orde zijn of niet van toepassing. De overgebleven punten behoeven extra aandacht; per aspect wordt een actieplan opgesteld.)

Het doel van ons arbo- en verzuimbeleid is geformuleerd:

- de korte termijn doelen zijn bekend (komende 12 maanden)
- de langere termijn doelen zijn bekend (komende 5 jaar)

De beoogde resultaten zijn per aspect:

- concreet
- haalbaar in technische, financiële en organisatorische zin
- meetbaar in de tijd
- enthousiasmerend voor het merendeel van de leidinggegenden en medewerkers

Duidelijk is wat in deze wordt verlangd van:

- management/bestuur
- leidinggegenden
- medewerkers
- personeelszaken
- andere stafdiensten
- medezeggenschapsorgaan
- arbodienst
- bedrijfshulpverlening
- eventuele stuurgroep
- eventuele werkgroep(en)

Duidelijk is ook wat de bevoegdheden zijn per aandachtstreepje

Duidelijk is wat de budgettaire ruimte van het beoogde beleid is:

- op korte termijn (12 maanden)
- op langere termijn (komende 5 jaar)

### CONTROLE-LIJST 2: Arborisico's en de omvang van het ziekteverzuim

(Werkwijze: Geef per aandachtspunt aan welke zaken al in orde zijn of niet van toepassing. De overgebleven punten behoeven extra aandacht; per aspect wordt een actieplan opgesteld.)

Wij beschikken over een overzicht van arboknelpunten per: gebouw/verdieping/afdeling/werkplek/functie/leeftijdscategorie

De lijsten met arboknelpunten zijn:

- betrouwbaar (op juiste wijze onderzocht)
- volledig (alle arborisico's zijn in kaart gebracht)
- aanvaard door arbodeskundigen

Bij ons is de analyse van arboknelpunten geregeld; duidelijk is wie:

- de knelpunten toetst aan wettelijke normen
  - toetst aan onze eigen doelstellingen
  - de voorlopige conclusies trekt en ter bespreking aanbiedt aan het management
- Bij ons is duidelijk waar en hoe ongevallen worden geregistreerd. Duidelijk is ook wie verantwoordelijk is voor het verzamelen en analyseren.

Wij beschikken over een overzicht van het ziekteverzuim per:

vestiging/afdeling/onder-afdeling/functie/leeftijdscategorie/medewerker

De genoemde ziekteverzuimgegevens zijn uit te splitsen in:

- gemiddelde verzuimduur
- gemiddelde verzuimfrequentie
- kort verzuim (1-7 dagen)
- middellang verzuim (8-42 dagen)
- langdurend verzuim (43-365 dagen)
- verzuim per week/maand/kwartaal/jaar

Bij ons is de analyse van het ziekteverzuim geregeld (dus de stap van 'gegevens verzamelen' naar 'kengetallen' naar 'conclusies/toetsing'). Duidelijk is:

- wie het doet
- wanneer het gebeurt (eenmalig of periodiek)
- wat er wordt beschreven/gepubliceerd
- wie de kengetallen verzuim wanneer ontvangt (er zijn verschillende gebruikersgroepen)

In vervolg op het gelijknamige artikel in het decembernummer van dit blad, deze keer verder met het zogenaamde 5-W schema. De 5 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. Dit laatste heeft te maken met het feit dat dezelfde 5-W's ingevuld kunnen worden vanuit de behoefte

iets te doen op arbogebied. Een arbocoördinator kan een sleutelrol spelen bij het combineren van verzuim- en arbobeleid.

Het vorige artikel ging onder andere over de invulling van de eerste W, het willen, gericht op het verkrijgen van consensus binnen het bedrijf. Deze keer wordt een voorbeeld van een bedrijf uitgewerkt, waarbij op grond van consensus gewerkt wordt aan het systematisch inventariseren van aandachtspunten op arbo- en verzuimgebied (het 'weten'). ■

zuimbeleid, waarbij de leidinggeven- den een belangrijke rol spelen bij de verzuimbegeleiding. De chefs, maar ook de leden van de stuurgroep en het op te zetten sociaal-medisch overleg hebben dan behoefte aan bepaalde verzuimgegevens.

Dat betekent dat onder andere de arbocoördinator (de voormalige veiligheidscoördinator) van Koksdam BV behoefte zal hebben aan verzuimgegevens per werkplek en per functiegroep. Opvallende afwijkingen in het verzuimpatroon kunnen voor deze functionaris en het betreffend afdelingshoofd een signaal zijn dat binnen een bepaalde functie of werkplek onvoldoende evenwicht lijkt te bestaan tussen enerzijds de arbeidsbelasting en anderzijds de belastbaarheid. Anders gezegd: er zijn blijkbaar redenen aanwezig waardoor het ziekteverzuim opvallend afwijkt en mogelijksterwijs ligt de oorzaak in het takenpakket of in de werkplek of iets anders op arbogebied.

De personeelsfunctionaris weet waarschijnlijk of opvallende afwijkingen in het verzuim te maken hebben met 'individuele pech' waar het bedrijf weinig of niets aan kan doen. Minus de 'individuele pechgevallen' blijft over het ziekteverzuim dat in principe de beïnvloeden is door het bedrijf.

De ziekteverzuimgegevens worden dan gebruikt als thermometer: 'welk verzuim is helaas onvermijdelijk en welk verzuim kan Koksdam BV in principe wel beïnvloeden'. Een echte thermometer is overigens pas bruik-

baar als er eenduidige uitgangspunten en normen zijn (zie kader).

#### De auteur

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

## Arbo **Cursus**

### Omgaan met seksuele intimidatie op het werk

Bezemer & Kuiper, advies en training bij beleid tegen seksuele intimidatie op het werk, organiseert de cursus Omgaan met seksuele intimidatie op het werk. Een basiscursus voor managers, personeelsfunctionarissen, arbofunctionarissen, leden van medezeggenschapsorganen of VWG-commissies, vertrouwensperso- nen, leden van klachtencommissies, bedrijfsartsen, bedrijfsverpleegkun- digen en bedrijfsmaatschappelijk werkers. De programma-onderdelen die aan bod komen zijn: achtergronden, aard en omvang van seksuele intimidatie op het werk; elementen van een samenhangend beleid, ta- ken en verantwoordelijkheden van verschillende functionarissen; ver- plichtingen in de arbowet; remmin- gen van vrouwen om te klagen en motieven van plegers; omgaan met slachtoffers en aangeklaagden; praktische en juridische aspecten van de klachtenbehandeling. De cur- sus vindt plaats op 6 en 7 april 1995 in Zeist.

*Inf.: Bezemer & Kuiper, Postbus 6822, 3002 AV Rotterdam. Tel. 010-4482814. Fax 010-4764963.*